

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN**

**ANÁLISIS DE LAS REPRESENTACIONES
DE LOS ACTORES Y SU INFLUENCIA
EN LA AUTO-ORGANIZACIÓN DE
RECONVERPACK S.A. DE C.V.**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
EN LA OPCIÓN DE SEMINARIO-TALLER EXTRACURRICULAR:
"ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y CULTURA"**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN PERIODISMO Y
COMUNICACIÓN COLECTIVA
PRESENTA:
DOLORES DEL CARMEN SANDOVAL VELÁZQUEZ**

**ASESOR:
LIC. IRMA SILVA FRANCO**

ACATLÁN ESTADO DE MÉXICO,

MARZO 2006



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

Tengo la gran bendición de contar con mucha gente a quien agradecer, amigos y familiares que se han mantenido cerca y confiando en mi capacidad, la siguiente sólo es una pequeña muestra del infinito gusto que me da contar con su apoyo.

MAMI

Por haber siempre confiando en mi, llorando conmigo mis fracasos y festejando mis triunfos, por el amor que imprimes en cada uno de los servicios que prestas en el mantenimiento de nuestra familia, sin ti no estaría aquí, gracias “Patita”.

PAPI

Pensé por mucho tiempo lo que aquí escribiría, se que sabías que tenía posibilidad, por eso ahora entiendo tus exigencias y las agradezco, aunque ya no estas físicamente conmigo se que compartes este logro, te llevo siempre junto a mi.

A MIS HERMANAS

Por ser siempre compañeras y cómplices de todos mis proyectos, levantando siempre en los momentos de aflicción y apoyándome con lo que más amo...mi hija.

A MI FAMILIA

Tías, primos, primas abuela, gracias por mantenerse cerca y seguir fortaleciendo el vínculo familiar, por lo momentos buenos y no tan buenos, porque también, esos dejan buenas enseñanzas. Luis gracias por lo que fue y por lo que dejaste.

RICARDO MOREIRA

Antes que mi jefe has sido un buen amigo, agradezco infinitamente el apoyo incondicional que me ofreces en cada una de las decisiones que tomo, pero también el que seas uno de mis más severos críticos porque me ayudas a crecer y madurar. A ti te debo en gran parte esto.

A MI ASESORA Y MAESTROS

Por el tiempo y por compartir lo que muchos años les ha costado aprender y comprender, por la presión y el stress, que me obligo a realizar lo que de otra manera tal vez no hubiera hecho.

A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

Por acogerme y brindarme las bases de mi formación académica, y darme la oportunidad de considerarme una universitaria, con todo el privilegio y honor que esto implica.

A TODOS Y CADA UNO DE LOS QUE CONFORMAN RECONVERAPCK

Por el tiempo que me regalaron para la realización de este trabajo, y por la confianza expresada a través de sus palabras y cooperación.

Dedico este trabajo a la fuente principal de toda mi inspiración, el tiempo no fue en vano lo logramos, gracias por haberte mantenido siempre a mi lado y aguantar mis momentos de ofuscación cuando la presión era mucha, tu eres quien impulsa cada uno de mis esfuerzos, hija, esta es, la prueba de que todo se puede con voluntad y dedicación, espero que no lo olvides...

TE AMO INFINITAMENTE.

*Ricardito y Brenda esto también es para ustedes, que han cambiado la vida de toda la familia llenándola de vitalidad y energía.
Están siempre presentes en mi pensamiento*

INDICE

	Pág.
CAPÍTULO I	
ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE RECONVERPACK	1
1.1 La identidad de Reconverpack	3
1.2 Factores del entorno	5
<i>1.2.1 Panorama de desarrollo</i>	<i>6</i>
<i>1.2.2 Las ventajas en la competencia</i>	<i>10</i>
<i>1.2.3 La perspectiva del cliente</i>	<i>11</i>
<i>1.2.4 Proveedores de Reconverpack</i>	<i>21</i>
1.3. Las diferencias entre lo ideal y lo real	25
<i>1.3.1 Reconverpack buscador de oportunidades</i>	<i>26</i>
<i>1.3.2 La estructura que sueña ser Reconverpack</i>	<i>31</i>
<i>1.3.3 Formalidad de la estructura</i>	<i>35</i>
<i>1.3.4 Miembros Reconverpack</i>	<i>37</i>
<i>1.3.5 ¿Cómo pertenecer al grupo?</i>	<i>41</i>
<i>1.3.6 Los perfiles en rReconverpack</i>	<i>43</i>
<i>1.3.7 Lo que ayuda a moverse a Reconverpack</i>	<i>45</i>
1.4. Entre lo real y lo funcional de Reconverpack	48
<i>1.4.1 Comparación del funcionamiento</i>	<i>48</i>
<i>1.4.2 Los problemas del funcionamiento</i>	<i>53</i>
CAPÍTULO II LA ORGANIZACIÓN COMUNICADA, LA ORGANIZACIÓN COORDINADA.	59
2.1 Comunicar para actuar.	59
<i>2.1.1 Una mala acción cuesta más que mil palabras</i>	<i>60</i>
<i>2.1.2 Las acciones de Reconverpack</i>	<i>67</i>

2.1.3 <i>Comunicación formal</i>	72
2.2 La importancia de una Comunicación eficiente	75
2.2.1 <i>Comunicación, una respuesta al cambio</i>	75
2.2.2 <i>Las tendencias administrativas y las corrientes comunicativas</i>	78
2.2.3 <i>Las lógicas de la organización</i>	81
2.2.4 <i>La búsqueda de la imagen, niega la realidad</i>	83
2.3 La estructura comunicativa de Reconverpack	85
2.3.1 <i>La comunicación como agente evolutivo</i>	86
2.3.2 <i>La importancia de la interacción en el desarrollo del trabajo</i>	86
2.3.3 <i>Redes de comunicación en Reconverpack</i>	87
2.3.4 <i>La comunicación y los medios en Reconverpack</i>	90
2.3.5 <i>Diagnóstico de la comunicación formal</i>	96
CAPÍTULO III	
PERCEPCIONES COMUNICATIVAS EN RECONVERPACK	105
3.1 Reconocimiento de las diferencias	105
3.1.1 <i>El principio de la complejidad</i>	106
3.1.2 <i>El papel del individuo como ser comunicante y actuante</i>	108
3.1.3 <i>Representaciones de la realidad</i>	110
3.1.4 <i>Interacción comunicativa</i>	114
3.2 Cualidad frente a cantidad	116
3.2.1 <i>Los aportes de lo cualitativo al estudio de la comunicación</i>	116
3.2.2 <i>El discurso de Reconverpack</i>	119
3.3 Interpretación de los resultados	122
3.3.1 <i>Opiniones generadas</i>	122
3.3.2 <i>Posturas ideológicas</i>	125

3.4 La teoría de la medición, una posibilidad de lograr el entendimiento	129
<i>3.4.1 El ajuste con ética comunicativa</i>	<i>129</i>
CAPÍTULO IV	
LA INTERVENCIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL	133
4.1 Las implicaciones de la cultura en la organización	133
<i>4.1.1 ¿Quién define la cultura en la organización?</i>	<i>134</i>
<i>4.1.2 Importancia de la cultura en la organización</i>	<i>137</i>
<i>4.1.3 Factores culturales de la organización</i>	<i>139</i>
<i>4.1.4 Integración de la cultura y sub-culturas</i>	<i>145</i>
<i>4.1.5 Cultura como método para enfrentar la crisis</i>	<i>148</i>
<i>4.1.6 Resultados de los diversos diagnósticos de la organización</i>	<i>151</i>
4.2 La estrategia de cambio	154
<i>4.2.1 Propuesta de intervención comunicativa</i>	<i>154</i>
<i>4.2.2 Escenario para la estrategia</i>	<i>157</i>
<i>4.2.3 Estrategia de comunicación</i>	<i>159</i>
<i>4.2.4 Plan 1 “Reconverpack” se reconstruye a partir de su experiencia</i>	<i>162</i>
<i>4.2.5 Plan 2 Creación de la identidad de Reconverpack</i>	<i>164</i>
CONCLUSIONES	167
BIBLIOGRAFÍA	169
ANEXO	171

INTRODUCCIÓN

El reajuste del rumbo organizacional

Reconverpack como muchas organizaciones en México enfrenta conflictos constantes en su actuar cotidiano, estos conflictos la obligan a trabajar bajo situaciones de alto estrés y poca certidumbre, la resolución de problemas se ha convertido en la principal tarea de la organización, desviado su rumbo y limitado su desarrollo.

La investigación presente, surge a partir de la opción de elaborar un trabajo de tesis enfocado a una organización específica, el Seminario Taller-Extracurricular “Organización, comunicación y cultura” impartido en Acatlán da la oportunidad de adentrarse en una organización conocida por el seminarista, en la que tiene cierta experiencia laboral, este acercamiento es enriquecido con la integración en su mirada de las nuevas teorías organizacionales y de comunicación que abren por mucho el panorama que se tiene de la organización y de una de las funciones básicas del ser humano la comunicación.

En un principio cuesta trabajo comprender la implicación que puede tener la comunicación dentro del funcionamiento de la organización, máxime cuando se ha entendido por mucho tiempo a la comunicación como una simple transmisión de información y a la organización sólo como una fuente de trabajo, que con un poco de suerte dará satisfacciones a quienes laboran dentro de ella.

Reconocer que la organización es una fuente inagotable de comunicaciones y relaciones sirve para entender que más allá de un simple vehículo productor resulta ser una volcán del que emergen relaciones, que se dan gracias a una gran cantidad de circunstancias, como los ideales, valores y cultura de quien la conforma, la integración e identificación de los miembros organizacionales con esta gama infinita de posibilidades van creando la Cultura de la organización.

Todas estas relaciones y comunicaciones son producto de la representación que cada uno de los integrantes tenga de su realidad, por lo que es la materia prima de la Cultura Organizacional; al no tomar en cuenta todas estas individualidades, la organización enfrenta grandes problemas para integrar a sus miembros con su objetivo, el reconocimiento de cada uno es vital importancia para que logre su fortalecimiento como organizaciones, pero sobre todo para que logren convertirse en *organizaciones humanas*.

Asumirse de esta manera le resulta muy difícil a la organización, más cuando por mucho tiempo ha sido una realidad absoluta, que no se permite escuchar lo que sus empleados tienen que decirle, y sin darle el valor justo que tiene la comunicación dentro de ella como una fuente transformadora de su realidad, como lo asegura Moles al considerarla un dispositivo de baja intensidad energética que puede generar acciones de alta energía capaz de transformar la realidad y su entorno.

Esta nueva visión de la organización y de la comunicación nos lleva a preguntarnos ¿qué tanto intervienen las representaciones que tienen los miembros de la organización en la manera en que Reconverpack se ha construido y funcionado y de qué manera la organización ha buscado -si es que lo ha hecho- negociar y acordar entre sus intereses y los de sus integrantes en la consecución de sus metas organizacionales e individuales.

El presente análisis de la organización busca conocer la manera en la que Reconverpack se ha ido estructurando y trabajando, hasta convertirse en la empresa que es hoy, para ello se han realizado diversos diagnósticos en los que se buscaron las distintas causas y variables que intervienen en los problemas y aciertos de la organización.

Para esto, la investigación busca desmenuzar a la organización y recorrer cada una de sus partes, con lo que se podrá conocer de manera más real a Reconverpack, sus procesos, conflictos, comunicaciones, acciones, interacciones, representaciones, grupos, cultura, etc. Es decir todos y cada uno de los factores que la llevan a ser lo que es.

Para ello en el primer capítulo se partió de reconocer a Reconverpack como un sistema que está en constante interacción con su entorno del que toma información y adecua de acuerdo a sus necesidades y composición, por ello el primer acercamiento a ella fue para analizar su entorno, estructura formal y funcionamiento, esto nos sirvió para reconocer quien es Reconverpack y como funciona y se logró gracias al acercamiento con sus clientes, proveedores y de la comparación entre sus procesos reales y funcionales.

En dicho capítulo se detectaron problemas de funcionamiento y de estructuración los cuales fueron analizados en el capítulo dos para determinar que tan costosos resultan y quienes absorben estos costos, la organización se mueve a través de acciones que realizan los sujetos que la conforman, tomando en cuenta que la comunicación es la única acción que coordina acciones, se busco conectar los problemas detectados del capítulo uno con problemas en los procesos comunicativos.

Esta conexión se abordó realizando un diagnóstico comunicativo en el que se efectuó un acercamiento a los procesos y herramientas que la organización utiliza para comunicarse y coordinar el trabajo, con lo que se pudo detectar los flujos de información y la importancia que la organización le da a la comunicación.

Estos conflictos y barreras comunicativas detectadas en el capítulo dos se retomaron en el capítulo tres, pero de manera cualitativa, para lo que se recurrió a la aplicación de un grupo de discusión en el que se analizó el discurso de la organización para detectar, además de los conflictos comunicativos, las posturas que cada uno de los miembros asume con respecto a los problemas que enfrenta dentro de la organización.

Dichas posturas se dan a partir de varios factores, lo cual nos llevo a estudiar la complejidad del individuo y la manera en que la organización la enfrenta, ya sea por medios de coerción o mediante la mediación, en todo caso debe tomar en cuenta las representaciones de estos para lograr una comunicación efectiva y la solución justa a los conflictos generados producto de esas diferentes representaciones dentro de la organización.

Estas representaciones en muchos casos no coincide con lo que Reconverpack ha pretendido establecer como realidad, por lo que han buscado sus propias formas de auto-organizarse, sin embargo estas diferencias de percepción han creado malos entendidos y conflictos entre ellos, propiciando un debilitamiento en la integración de todos a la organización.

Gracias a los diagnósticos elaborados en los capítulos precedentes y al conocimiento adquirido producto de la observación a lo largo de la investigación se pudieron detectar los factores culturales de la organización (valores, mitos, rito, etc,) encontrando que la falta de integración en Reconverpack se deriva de la existencia significados diversos y de muy pocos compartidos, por lo que es difícil que logre la eficiencia y efectividad que necesita para enfrentar las crisis constantes que fueron descritas en los capítulos anteriores.

La información obtenida de estos diagnósticos también nos ayudo a realizar el cuadro FODA en el cuál se concentran las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Reconverpack con lo que se planeó una estrategia de intervención comunicativa encaminada a eliminar por un lado los problemas de comunicación y de integración y por el otro buscar la producción y reproducción de la organización, a través del rescate de la experiencia de sus integrantes.

Aunque la estrategia está dirigida a buscar que se cubran las necesidades de comunicación e integración de Reconverpack se tiene la certeza de que logrando esto, los problemas productivos y de funcionamiento se resolverán de manera favorable, sin embargo es necesario aclarar que para que esto se logre se debe contar con la voluntad de los involucrados, ya que de otra manera cualquier esfuerzo será inútil.

CAPÍTULO I

ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE RECONVERPACK

El análisis realizado en Reconverpack busca primeramente reconocerla y diferenciarla de las demás organizaciones para con ello conocer más acerca del objeto de estudio y entender desde esta perspectiva la manera en que ha ido creciendo y desarrollándose, para llegar al nivel en el que está y el cómo y por qué de su funcionamiento.

Reconverpack como muchas organizaciones hace la tarea de regular, el medio social en el que se encuentra inmerso el individuo, de tal manera, que su principal quehacer es ayudarlo a alcanzar metas como sociedad. *Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos* (Etzioni, 1986, p.4). Es por ello que resulta importante conocer la manera en que dicha organización lleva a cabo sus procesos y de que manera ha generado los cambios en su interior de tal manera que pueda alcanzar los objetivos para lo que fue creada.

Para poder funcionar la organización integra métodos de control que según Etzioni son el uso del poder, a través de, la división el trabajo, la comunicación y las responsabilidades, de tal manera que dichos mecanismos se vuelvan vigilantes del cumplimiento de la reglas y del cumplimiento de ciertos fines favorables a la organización.

Sin embargo dentro de la organización convergen dos formas de funcionar la formal, desde el punto de vista de la escuela de Administración Científica que refiere precisamente a esos mecanismos de control que establece para llevar a cabo el trabajo de la manera en que se ha planeado y por otro lado los aspectos informales como la plantea la escuela de Relaciones Humanas (Etzioni, 1986, p.7) esta última de gran importancia tomarla en cuenta ya que es finalmente la que rige lo real de la organización.

Otro factor importante que influye en el comportamiento de la organización son los elementos de su entorno que en este caso resultan ser sus cliente y proveedores con quienes interactúa y forma

una alianza para su funcionamiento y lograr así mejorar su trabajo y su integración al mercado en el que se ubica.

Este capítulo busco por un lado, la comparación entre los métodos que la organización establece como ideales y los métodos que siguen en la realidad para funcionar, por ello se indago en su estructura a través de conocer a sus miembros, como funcionan, sus aparatos de control y autoridad; debido a que Reconverpack no cuenta con datos documentados acerca de su estructura formal se recurrió a la platica y acercamiento con el dueño y fundador y de sus miembros más antiguos quienes poseen gran información acerca de lo que la organización ha hecho, además intervino la observación del investigador.

Para recuperar la visión que se tiene de Reconverpack en el exterior se busco un acercamiento con sus clientes y proveedores, a través de encuestas y de cuestionarios en los que se pidió la opinión que se tiene acerca del trabajo que realiza la organización.

Con el análisis de estas dos formas de funcionar de la organización se busco, reconocer los factores que la influyen y dan lugar a conflictos organizacionales, buscando con ello dar soluciones específicas a problemas detectados a partir del diagnóstico de su entorno, estructura y funcionamiento.

Para iniciar el análisis se indagó acerca de quién es Reconverpack, como fue concebida y su campo de acción.

1.1 La identidad de Reconverpack

Para convertir a la organización en un objeto de análisis, es necesario darle identidad, observarla y describirla, es decir describir su realidad, para lo que hay que tomar en consideración las percepciones que los implicados tiene de la organización.

Estará implícita en la investigación el Esquema Conceptual Referencial Operativo del investigador que, como lo describen Etkin y Schvarstein será un acto creativo, un acto de imaginación *que en sentido etimológico refiere a la mirada interior de la organización la cuál se hará de manera subjetiva ya que en ella está implícita la propia experiencia del observador y su esquema referencial operativo.* (Etkin et. Al, 1989, p.244) La experiencia del observador dentro de la organización, permitió hacer una descripción de la realidad, basada en la observación del acontecer cotidiano de la organización, lo cual, ayudó a identificar los problemas específicos del entorno, la estructura y su funcionamiento.

Gracias a esta subjetividad y a las diferencias en la percepción, se enriquecerá, esclarecerá y compararán los puntos de vista de los diferentes sistemas componentes de la organización y de los sistemas externos que interaccionan con ella, con lo que se tendrá una visión más real de los que es y lo que implica su funcionamiento.

Tomando en consideración estos elementos, nos damos cuenta que Reconverpack se mantiene en constante interacción, por ello es necesario conocer y reconocer su realidad y su intencionalidad es decir *conocer su misión, responsabilidad comunitaria, servicios prestados a otros sistemas y aportes a la organización* (Etkin, 1989, p.270) con ellos se puede iniciar una investigación más afondo y una mirada más amplia de la organización.

La organización objeto de estudio, es una empresa dada de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como Reconverpack S.A. de C.V. registrada ante el Notario Público 13 en el distrito judicial de Texcoco, México, tiene por objeto según el Acta Constitutiva No. 49,411 la transformación, compra, venta y distribución de cartón y papel de toda clase. Su tarea comercial

es ofrecer cajas, bases para pastel, almas de camisa, bases para envasado al vacío, así como la venta de papeles especiales para la industria panadera, pastelera y chocolatera.

Reconverpack desarrolla actividades que se caracterizan por el uso de maquinaria para la transformación de materias primas y posteriormente ofrece su industrialización para ser utilizados en el empaque, por ello según la división del INEGI pertenece al sector secundario¹

En el decreto publicado por la Secretaría de Economía en el Diario Oficial de la Federación al 30 de Diciembre del 2003, la organización se diferencia por el número de empleados que en ella laboren considerando como pequeña empresa a aquellas integradas de 11 a 30 empleados, Reconverpack se encuentra ubicada en la pequeña empresa ya que cuenta con una plantilla laboral de 17 empleados, de los cuales, 2 son administrativos y 15 operativos.

Una vez caracterizado el objeto de estudio, es necesario, identificar a que se dedica, indagar con quienes mantiene relación, como ésta estructurada y como funciona, así mismo es importante identificar que clase de relaciones mantiene y como es percibida en su interior y su exterior, esto nos ayudará a identificar la manera en que se relaciona en su interior y como busca relacionarse con los factores externos para lograr seguir trabajando.

¹ inegi.gob.mx disponible en <http://cuentame.inegi.gob.mx/economía> (18 mayo 2005)

1.2 Factores del entorno

Los factores externos que conforman el entorno de la organización son elementos importantes para la realización de este análisis, ya que, para que una organización funcione debe tomar elementos de su exterior, transformarlos en su beneficio y de acuerdo a sus necesidades, para después regresarlos a nuevamente al exterior; por ello Rodríguez las entiende como sistemas determinados estructuralmente, dicha afirmación la retoma de la investigaciones realizadas por Luhmann y Maturana en la Teoría de Sistemas. (Rodríguez, 1999, p.43) en ella se explica la necesidad de los sistemas de interactuar para sobrevivir.

La determinación de la estructura se da a partir de la auto-autopoiesis, la cual se da en los sistemas a través de su auto-reflexión como lo menciona Rodríguez *un sistema autopoietico determinado estructuralmente como las organizaciones sólo puede considerar como elemento aquello que es producido como elemento por el propio sistema* (Rodríguez, 1999, p.44). Será la propia organización quien asuma y adopte los mecanismos que a su parecer sean necesarios integrar para su adaptación.

Estos planteamientos teóricos nos ayudan a reconocer la importancia de reconocer la estructura de Reconverpack en la identificación de los elementos de su entorno, y reconocer con ello la influencia de estos en su toma de decisiones. Las relaciones que mantiene y su estructura la llevan a generar cambios y mejoras en sus procesos, o por el contrario determinar que no necesita de cambios, en cualquiera de los dos casos partirá de lo que la propia organización crea necesitar, partiendo de su propia experiencia y aprendizaje.

Como ya se mencionó la influencia del entorno, no determina la estructura de la organización, es sólo un activador de cambios, esta es un sistema que se autodetermina de acuerdo a los factores que la componen y a sus necesidades de permanencia, por ello no se considera un sistema estático, pues se encuentra constantemente aprendiendo de las influencias del exterior por lo que se va modificando y evolucionando ante su propia necesidad de mantenerse vigente.

Este aprendizaje y modificación basado en sus propias necesidades, la convierte en un sistema autorreferente con capacidad de observarse a si misma y observar cuanto se encuentra en su entorno, para establecer mecanismos de selección y reducir la complejidad del entorno que le rodea.(Luhmann, 1997, p.20) por lo tanto, la claridad en los objetivos que busca es necesaria para que reconozca las oportunidades o amenazas que le brinda el entorno y explotarlas para conseguir sus fines.

Los sistemas no sólo se orientan ocasionalmente o por adaptación hacia su entorno, sino de manera estructural, y no podrían existir sin el entorno.(Luhmann, 1997, p.50) los sistemas mantienen estrecha relación con los elementos de su entorno y aunque existe una interdependencia entre ambos, mantienen clara las diferencia y de ninguna manera esta relación determina la manera en que la organización se estructura, es ésta diferenciación lo que les hace ganar su identidad y lo que nos ayudará en la observación de los problemas de funcionamiento de Reconverpack por ello se expone a continuación el ámbito de desempeño y las tareas que realiza dentro de este.

1.2.1 Panorama de desarrollo

Para la investigación estructural de la organización se recurrió por un lado a la observación de lo que es la organización, aprovechando el conocimiento que el observador tiene del objeto de estudio ya que se desarrolla dentro de él, incluye tanto la percepción de ciertas situaciones como su participación activa a partir de la descripción, *se toman datos de modo adquisitivo y se indaga sobre la realidad de modo inquisitivo, con el fin de dejar claros los elementos componentes de la situación estudiada.*(Etkin y Schvarstein, 1989, p.261)

Reconverpack se desarrolla dentro del ámbito económico, según el glosario de economía se refiere a la clasificación de las unidades administrativas, productivas o consumidoras que participan en la economía, tiene como principal actividad la compra, transformación, venta y distribución de materiales y productos utilizados en una variedad de mercados, entre los que destacan los siguientes:

Sector de la construcción: Dada la altísima condición salitrosa del suelo de la zona donde se ubica la planta –Texcoco, Estado de México- se desarrollan productos especiales para el sector de la construcción, los cuales consisten en:

- Bandas laminadas para la protección de la cimentación, cortadas en longitudes y anchos particulares para cada requerimiento.
- Láminas para impermeabilización.
- Forros para cimbras de madera, las cuales se utilizan para el alisamiento del aplanado de concreto, dando a la vez el triple de vida útil a las cimbras.
- Lámina acanalada para pequeños techados temporales.

El *Sector alimenticio* es en el que Reconverpack ha encontrado su mayor impulso, las características del producto y su poca comercialización ha logrado que se posicione como una buena alternativa para el empaque, entre los productos que ha desarrollado se encuentran la charolas, platos, tiras para pastel, cajas, canaperas utilizadas en la industria panadera, pastelera y salmonera principalmente.

Para desarrollarse dentro del sector de cartón y papel, Reconverpack a contado con la ventaja de que el manejo de sus residuos de producción, así como de los productos terminados no utilizados, puedan ser reciclados por empresas como Repak -única empresa concesionada para el reciclado de los materiales de desperdicio de Tetra Pak- para fabricar más cartón y papel, cumpliendo así con el triángulo de recuperación, reciclado y reutilización de desechos.

Según la ficha informativa que Reconverpack proporciona a sus clientes potenciales, su material tiene la características de firmeza y aspecto agradable lo que da a su producto la posibilidad de incursionar en la rama de artículos de papelería, en la que se producen productos duraderos como carpetas, separadores, bases para moldear y cortar empaques.

Reconverpack es una de las pocas empresas que cuenta con la posibilidad de comercializar de manera legal los productos de desecho de Tetra Pak por ello ha podido desarrollar actividades

encaminadas a la creación de productos alternos a los ya existentes en el mercado, alcanzando mayor cobertura.

Reconverpack se ha desarrollado principalmente como proveedor de productos para la industria panadera y alimenticia, teniendo, más auge en la primera ya que sus productos ostenta las características que la industria requiere, ser grado alimenticio, estético, resistente y con un costo razonable con respecto al producto final.

Durante mucho tiempo la industria panadera y pastelera ha utilizado materiales que son poco higiénicos para sus procesos de empaque, entre los que se encuentran los domos, las charolas de plástico, bases de madera y cartón de muy baja calidad, todas ellas con costos elevados y características en algunos casos insalubres.

El escaso control de higiene en esta industria, salvo que sea de gran renombre como El Globo, Sanborn, Sto. Domingo, Aranzazu por mencionar algunos, provoca que las panaderías y pastelerías pequeñas den poca importancia al producto de empaque que va en contacto con su producto final, por considerarlo costoso y poco rentable.

En el mercado existe mucha competencia en esta área, sin embargo Reconverpack es uno de los pocos proveedores que ha podido posicionarse en el mercado debido a la introducción de un material novedoso que integra las características antes mencionadas, por lo que según el dueño de la empresa representa una buena opción de empaque.

Los productos de Reconverpack la colocan como una empresa dedicada al empaque, sin embargo las características de su material y el monopolio de la organización que la distribuye, hace difícil ubicarla dentro de la industria cartonera o papelera, por tratarse de un material de composición muy específica, lo que dificulta documentar acerca de su industria, por ello se recurrió a preguntar acerca de esta industria y sus procesos a Ricardo Moreira quién tiene mayor conocimiento de estos ya que es el fundador de la organización analizada.

Él asegura que Reconverpack inicialmente era una empresa dedicada a la compra- venta de cartón y papel de varios tipos, que vio una oportunidad de mercado, al comercializar el Tetra Pak buscando la satisfacción de su cliente principal, El Globo quien había eliminado los talleres de carpintería donde elaboraba las bases para sus pasteles, optando por consumir sus productos y aumentando con ello su demanda.

El proceso que realiza Reconverpack es la reutilización que Ricardo Moreira define como: *la utilización del material que obtiene de Tetra Pak el cual es considerado por ellos desperdicio, las causas pueden ser diversas, desde errores en el diseño, mala impresión, término de promoción o devolución del cliente*, dicho material es vendido a Repak quien a su vez abastece a Reconverpack quien lo utiliza para obtener un producto diferente al que fue dirigido en su creación.

Las dificultades en la negociación de la materia prima, surgen de Tetra Pak y la obligación que tiene de cuidar su imagen, que la ostenta como una empresa comprometida con el medio ambiente, a partir de comprometerse con el reciclado de su material, por ello pone muchas restricciones en la venta de sus desperdicios sin tomar en cuenta que Reconverpack puede ser una buena opción en la reutilización de sus desperdicios.

La gran ventaja de trabajar con materiales de Tetra Pak es que es reconocido y está elaborado bajos altos criterios de calidad, según el responsable de Medio Ambiente de Tetra Pak Sergio Escalera: *Mucha gente piensa que nuestros envases son imposibles de reciclar debido a que están elaborados con varios materiales, papel, polietileno y aluminio, pero esto es falso. La celulosa con la que los fabricamos es considerada por los grandes papeleros del país (como Kimberly-Clark) como celulosa virgen, lo cual le da un valor agregado a nuestro papel*² la calidad de dicho material es lo que ha hecho posible que la empresa se mantenga, pese a las enormes dificultades de abasto.

Reconverpack tiene por ello, la posibilidad de competir frente a las grandes empresas cartoneras elaboradoras de empaques para la industria panadera, con un producto a la altura de las

² Disponible en <http://www.tetrapak.com.mx>

especificaciones requeridas por la industria, y gracias a que cumple con las norma exigidas por Tetra Pak de ocultar marcas impresas en el cartón, no comprar material de este tipo a nadie más, evitando con ello la proliferación del comercio informal de sus materiales y asegurando que su imagen no se dañe.

En el 2000 obtiene la promesa de abasto continuo por parte de Repak gracias al cumplimiento de sus condiciones de compra, esta empresa se encuentra ubicada en la zona industrial de Lerma, Estado de México esta promesa da la posibilidad de augurarse un crecimiento y expansión del mercado, el cual abarcan hasta el momento, Guadalajara, Toluca, Cancún, Cuernavaca, Los Cabos, Aguascalientes, Puebla, Distrito Federal y Área Metropolitana.

Con esta oportunidad Reconverpack podría generar más alternativas de producción y ofertas de trabajo, pero la inestabilidad en el abasto de materia prima la enfrenta a la disyuntiva de poner atención en buscar otras alternativas de productos y materias primas o la búsqueda por obtener la concesión de Tetra Pak para con ello asegurar la constancia de la materia prima y la posibilidad de competir con oportunidad de ganar.

1.2.2 Las ventajas en la competencia

Los productos que elabora Reconverpack son hechos con material de primera calidad, como lo menciona el encargado de medio ambiente de Tetra Pak por lo que ostenta las mismas cualidades de todos sus productos *aséptico, compuesto por capas conformadas por papel, polietileno, y aluminio, los cuales contienen al producto y ofrecen una barrera eficaz contra agentes externos que pueden provocar la descomposición de los productos con el paso del tiempo*³

Estas características y la seguridad de ser una de la pocas empresas que cuentan con la materia prima y la infraestructura para procesarla y distribuirla, da a Reconverpack la posibilidad de dar a sus clientes un producto con la características requeridas y a un costo adecuado en función de sus costos de producción, características que no puede ofrecer su competencia.

³ Disponible en <http://www.tetrapak.com.mx>

Aunque existen otras opciones en el mercado, como las bases de madera, los domos, bases de cartón reciclado o plástico, no han podido desplazar a Reconverpack ya se porque son caros, poco higiénicos o desagradables, por lo que no representa una verdadera competencia.

Existen pequeñas empresas que obtienen el material de Tetra Pak gracias a la venta informal, lo que les permite elaborar el mismo producto que Reconverpack y aun menor costo, no obstante, estos no cuentan con la constancia del material, la infraestructura y la producción del volumen que sus clientes requieren, podrían presentar una verdadera amenaza sólo obtienen la concesión de Tetra Pak y crece su infraestructura lo suficiente para desplazar las cantidades de desperdicio de Tetra Pak.

Empresas como Cartones Sicardo, S.A. de C.V y Alfredo Gutiérrez han intentado competir con Reconverpack en la industria panadera, que es la más importante, sin resultados, puesto que su capacidad de producción e infraestructura es insuficiente para lograr desplazarla del mercado, lo que realmente representa un verdadero problema para Reconverpack son los problemas de abasto, en el que la empresa debe poner mucha atención.

Otra factor del entorno son los clientes de Reconverpack, quienes a pesar de todas las inseguridades de material han permanecido con la organización, por ello es importante realizar un acercamiento, para conocer sus motivos, sus necesidades y la visión que tienen de la empresa y lo que los hace seguir trabajando con ella, lo que hará más conciente a la organización de las necesidades y satisfacciones que da a sus clientes.

1.2.3 La perspectiva del cliente

Los clientes como parte del entorno de Reconverpack ejercen cierta influencia en ella, a través de sus peticiones y necesidades; la forma en que se relaciona está con ellos puede generar cambios importantes en su estructura, por lo que es necesario recoger la opinión que tiene de ella y la manera en que han visto satisfechas sus necesidades, con ello la organización podrá obtener un panorama amplio y mejorar si es necesario la atención, el producto o los procesos, buscando realizar acciones encaminadas a satisfacerlas.

Para la realización de este apartado se consulto el expediente de cada uno de sus clientes, en el que se pudieron encontrar datos precisos del tiempo que tiene de trabajar con la organización, los productos que obtienen de ella y la industria a la que están dedicados.

Se encontró que entre sus clientes destacan los siguientes:

Dentro de la industria panadera Reconverpack sirve a empresas como El Globo, Sanborn, Santo Domingo y Aranzazu entre otras, el producto principal que estas consumen son las bases y tiras para pastel, en casos muy particulares, papeles especiales para horneado y cajas para rosca.

Dentro de la industria restaurantera se encuentran empresas como Productos Alta repostería la cual, es a su vez, un distribuidor de los productos de Reconverpack quien surte principalmente a sus filiales de México y Cancún; Pan Envía le proporciona bases especiales para su área de repostería y algunos papeles y tapas para el área de alimentos.

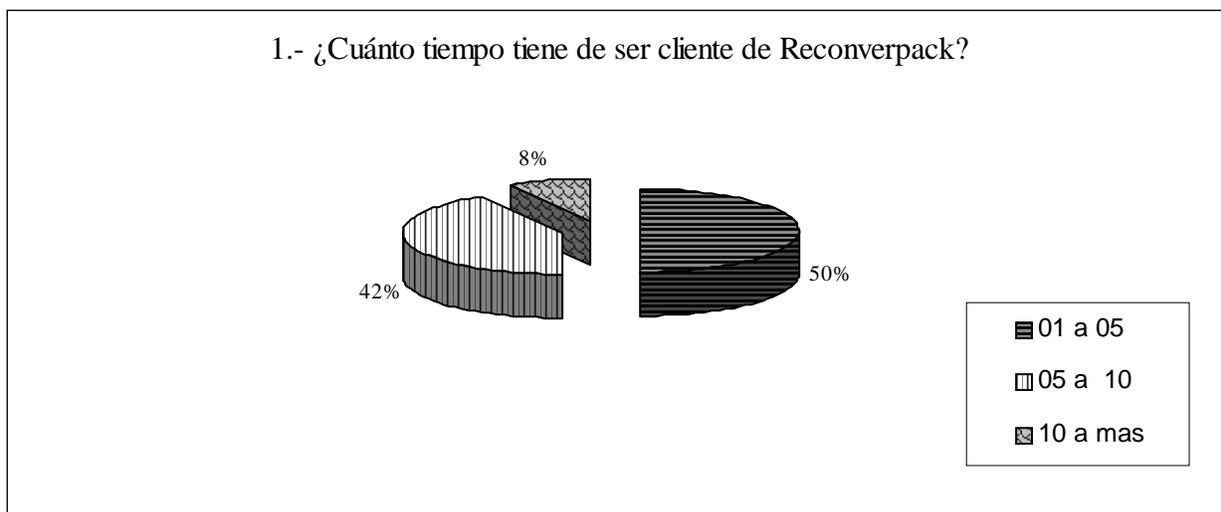
En la industria de productos al vacío se encuentra sirviendo a Salmonor empresa dedicada al empaque y exportación de salmón. Cuentan entre sus clientes productores de camisas y camisetas que utilizan el producto para darle rigidez a su empaque, estas se ubican principalmente en la zona de Toluca y Puebla.

El acercamiento con los clientes, se hizo a través de la aplicación de una encuesta y ante la necesidad de reforzar los aportes teóricos de la importancia que los elementos del entorno tienen en la construcción de la estructura organizacional, además de que es considerada como *una herramienta fundamental para el estudio de las relaciones sociales* (López, 1998, p.33) por ello y para conocer la percepción que los estos tiene de la empresa y de la manera en que ha ido desarrollando su relación, para lograr satisfacerlos.

De un universo de 40 clientes, se tomo una muestra de manera aleatoria del 50%, sin embargo bajo las condiciones en que se ha desarrollado este trabajo, por cuestiones técnicas y de tiempo sólo se obtuvo respuesta de 12 de los encuestados, por lo que es necesario informar que estas limitaciones aumentan el nivel de error en el instrumento.

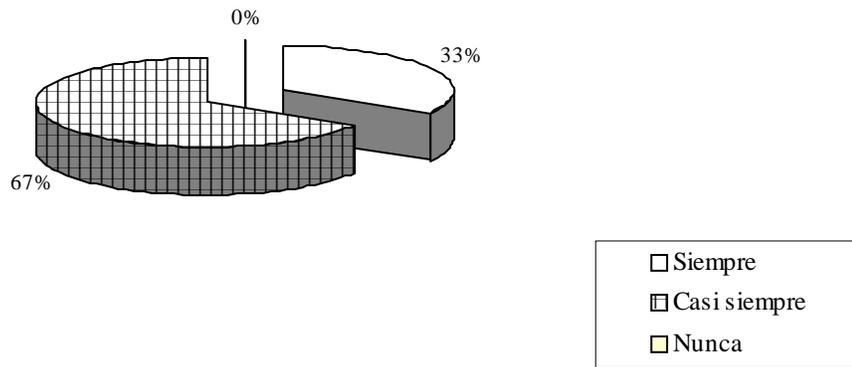
El área de interés de la encuesta es la percepción que el cliente tiene acerca del trabajo de Reconverpack para lo que se aplicó un cuestionario con preguntas cerradas, a partir de tópicos específicos que interesaban conocer, como la opinión del servicio, producto, necesidades, gustos y propuestas, la aplicación se llevo a cabo vía fax, debido a las condiciones de distancia, sin embargo la consideramos una manera rápida, que da libertad al encuestado de contestar en los tiempos que ellos determinen, evitando la presión del encuestador.,(López, 1998, pp.38-42).

En dicha encuesta se encontró que el 50% de los encuestados tienen de 1 a 5 años trabajando con la empresa, el 42% tienen de 6 a 10 años y sólo el 8% tienen más de 11 años trabajando con Reconverpack, esto es significativo para la empresa, puede observarse que ha logrado cierta estabilidad en el mercado gracias a la lealtad de sus clientes y que seguramente ésta tiene que ver con la capacidad de cubrir sus necesidades.



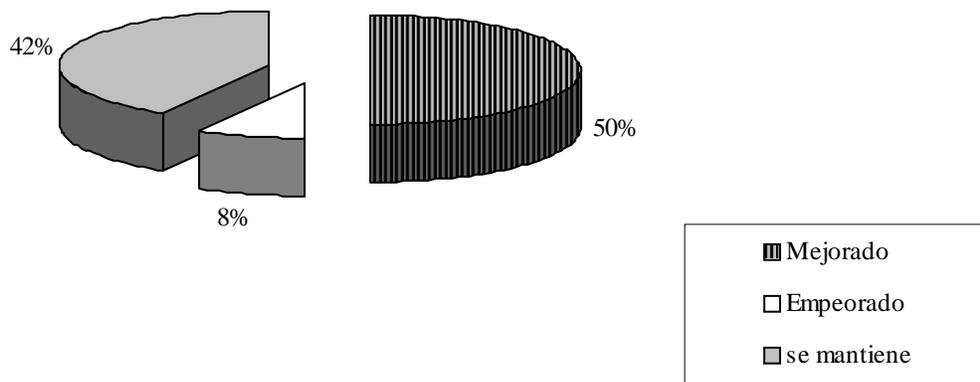
El cumplimiento de las necesidades del cliente indica que, en un 67% ha cumplido casi siempre, el 33% siempre y no hubo quién dijera que nunca se han cumplido sus demandas, si bien Reconverpack se ha esforzado por la satisfacción de sus clientes, no ha logrado la contundencia en ello pues debe poner más atención en ese 67% por ciento que dijo que casi siempre, pues representa un alto porcentaje de insatisfacción y esto puede resultar una posibilidad de cambio de proveedor.

2.- Durante este tiempo Reconverpack ha cumplido con sus necesidades



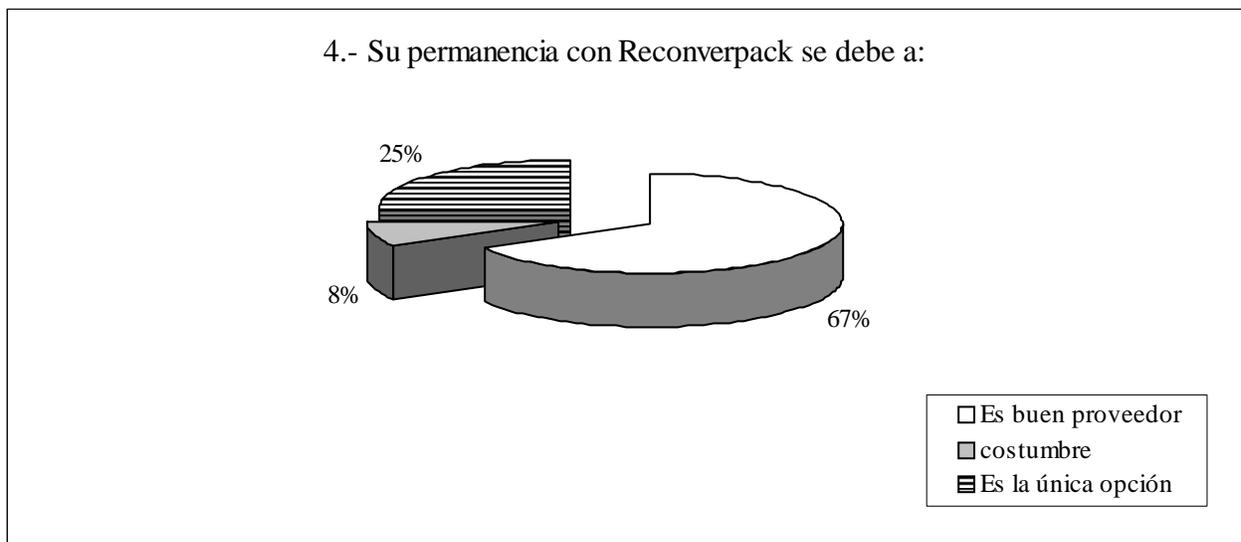
EL servicio de Reconverpack lo calificaron de la siguiente manera, 50% que ha mejorado, 42% que se mantiene igual y 8% que ha empeorado, pese a que la organización hace un gran esfuerzo por seguir existiendo y brindar un buen servicio, este no es suficiente, pues hay quien opina que lejos de mejorar ha empeorado, por ello es necesario buscar el porqué de esta percepción, y llevar a cabo acciones que logren su satisfacción, ya que la organización no puede por ningún motivo ir en retroceso, pues implicaría que no está poniendo atención a las necesidades de cambio que exige su medio ambiente.

3.- A lo largo de la relación con Reconverpack su servicio ha:



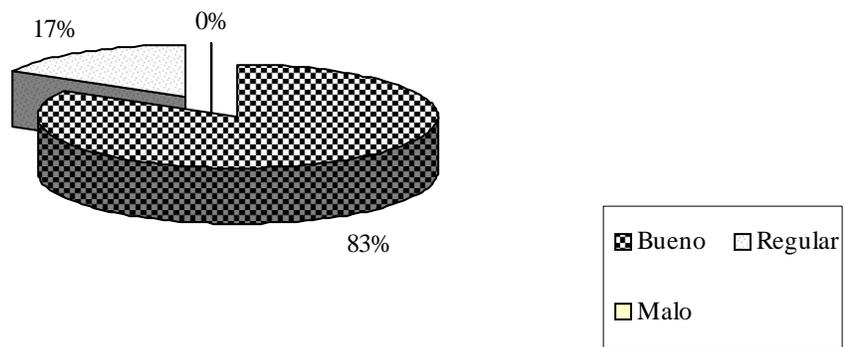
Conocer el por qué los clientes permanecen con la empresa, es fundamental para conocer la percepción que el cliente tiene de Reconverpack en la encuesta se encontró que, el 67% de los

clientes opina que es un buen proveedor, el 25% está con ella porque es la única opción, mientras que el 8% permanece por costumbre; aunque la mayor parte de los encuestados opinan que es un buen proveedor y la reconocen como una empresa confiable y con cierta estabilidad, existe un 33% porcentaje significativo, que la por lo que se deben buscar las causas de su opinión, ya que resultan ser blancos fáciles para la competencia, lo que puede derivar en una gran pérdida y debilitamiento de la organización.



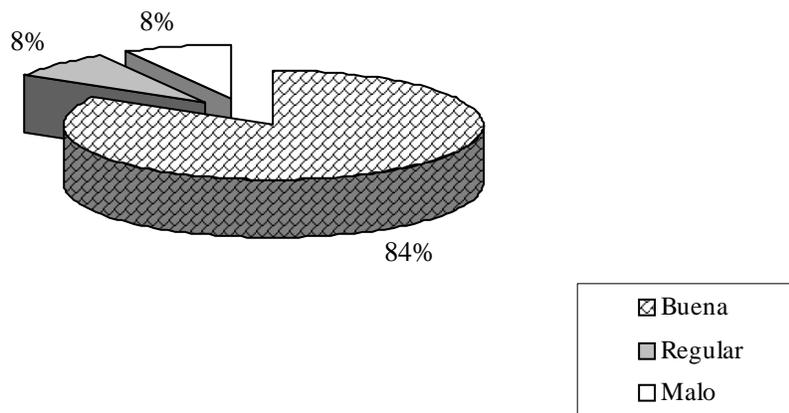
El producto de Reconverpack fue calificado por el 83% como bueno, 17% como regular y no ninguna opinión de que es malo. No haber obtenido resultados desfavorables confirman que realmente una de sus principales cualidades de la organización recae en éste; lo cual es importante, aunque Reconverpack ofrece a sus clientes una buena propuesta de producto, no logra cubrir por completo algunas demandas específicas de sus clientes, por lo tanto debe prestar más atención a ese 17% que aseguró que es regular su producto, indagando que es lo que a su parecer le hace falta para seguir mejorando los estándares de calidad.

5.- El producto que Reconverpack le ofrece lo calificaría como

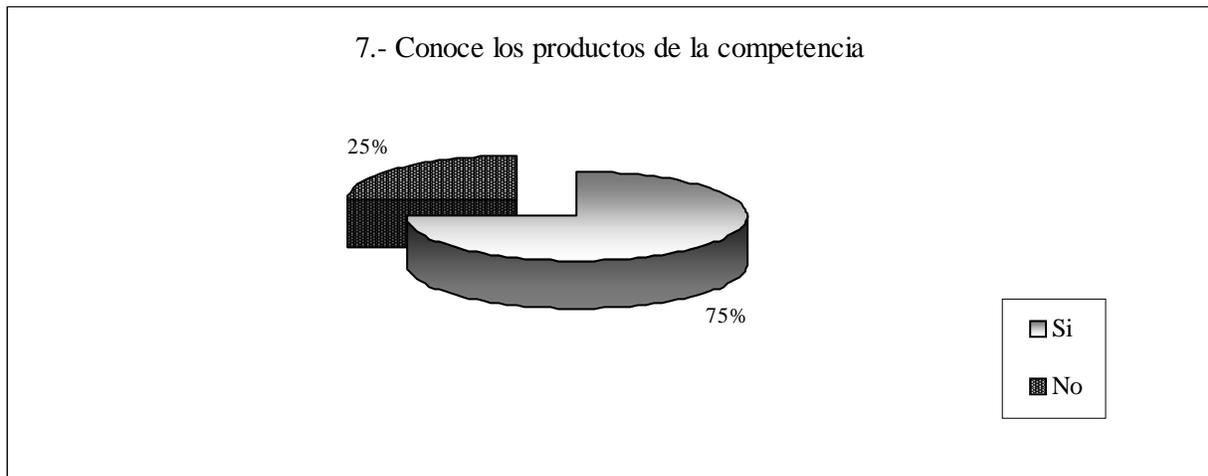


La forma en que se Reconverpack empaca, el conteo, el peso de los paquetes etc. el 84% opina que es buena el 8% que es regular y el 8% es malo, en este sentido la organización debe tomar en cuenta que aunque el producto sea bueno, si la manera en que se entrega no es la adecuada, se desvirtúa parte del servicio que es importante y aunque logró una calificación favorable es posible que este factor negativo en la entrega intervenga en la molestia del cliente, además que puede resultar una fuga de capital, al presentar devoluciones aumenta el costo de producción y las mermas.

6.- Con respecto a la forma en que se le entrega su material le parece:

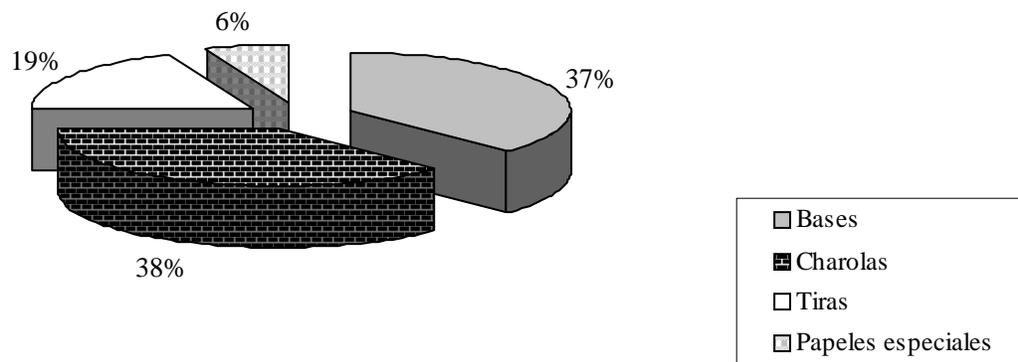


El porcentaje de clientes que conocen los productos de la competencia se reflejan de la siguiente manera, el 75% conoce los productos de la competencia y el 25% no, este alto porcentaje afirmativo, es una buena señal para Reconverpack ya que denota cierta ventaja sobre la competencia, a pesar de que sus clientes han probado otros productos, se han mantenido con la organización, la posibilidad de esta comparación obliga a Reconverpack a mejorar e indagar más en lo que los clientes ven en ella, pudiendo ser que tiene o un producto, servicio o un precio que supera a lo que la competencia ofrece, estos factores deberán reconocerse y tomarse en cuenta para reforzarlos y aumentar la demanda por sus productos.



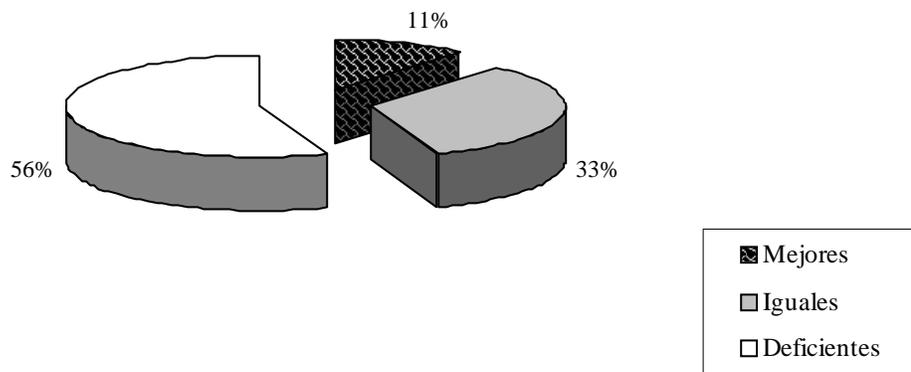
De los productos que conocen de la competencia, el 38% charolas, el 37% bases, el 19% tiras y el 6% papeles especiales; hay que destacar que las charolas y las bases son los productos de mayor consumo en la industria panadera y alimenticia, y los de mayor comercialización por parte de la organización analizada, por lo que es lógico que sean de las más conocidas. Hay que puntualizar que la mayoría de estos productos, son elaborados por la competencia, en diversos materiales como: plástico, madera o cartón gris muy diferente al que elabora Reconverpack, esa particularidad quizás ha colocado a la organización en cierta ventaja sobre la competencia, logrando que los clientes permanezcan con ella, por ello debe explotar esta ventaja y poner mayor atención en los requerimientos del cliente.

8. De los siguientes productos de la competencia ¿cuáles conoce?



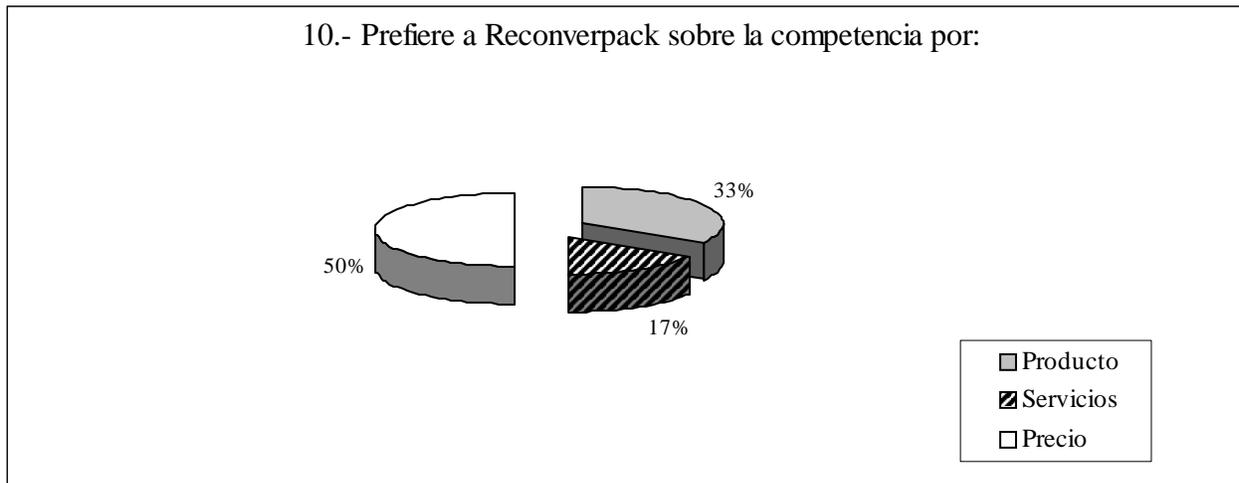
De los encuestados que aseguraron conocer los productos de la competencia el 56% opina que son deficientes, 33% que iguales y el 11% mejores, a este respecto es necesario que la organización identifique las similitudes y las deficiencias que sus productos tiene con respecto a los de la competencia para poder resaltar sus cualidades y corregir sus deficiencias, cabe señalar que también es necesario indagar el porque el 11% a pesar de que opina que los productos de la competencia son mejores sigue trabajando con Reconverpack.

9.- En general los productos de la competencia le parecieron:



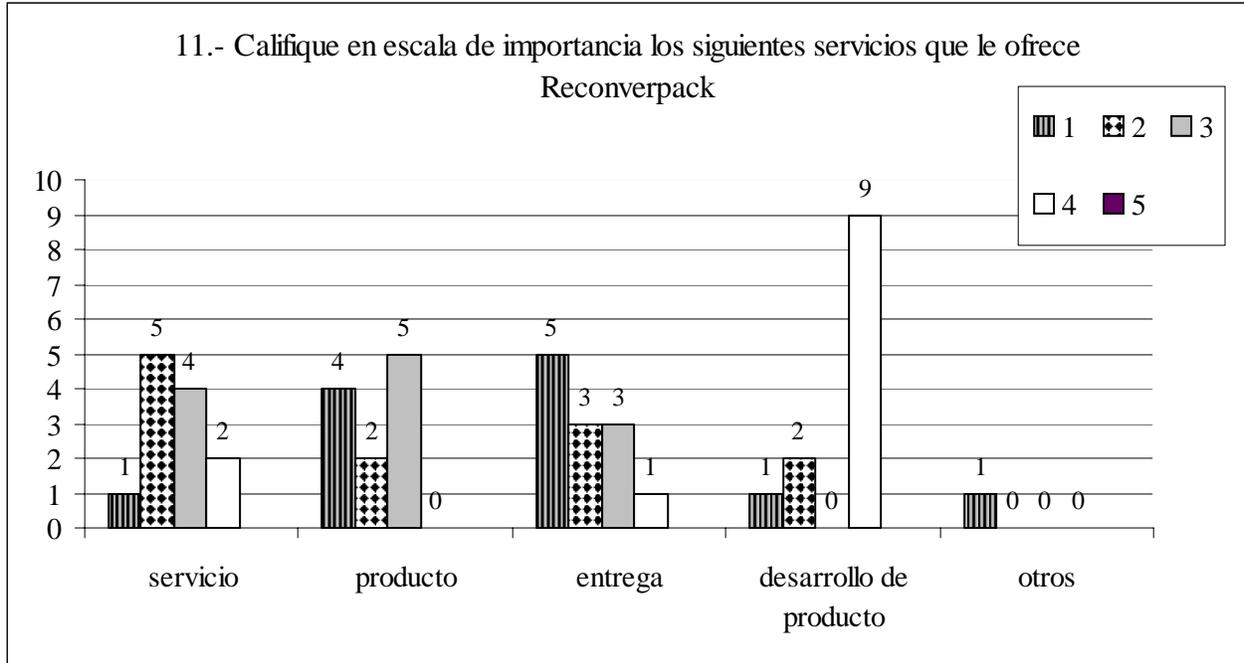
La permanencia con Reconverpack se debe según el 50% su precio, 33% su producto, 17% el servicio, estos resultados no resultan muy alentadores para la organización, pues refleja los problemas que tiene en el servicio y el producto, cuestión que la hace poco competitiva, su fortaleza únicamente es el precio, que le permite permanecer; la empresa no debe confiarse por

ser el único con la posibilidad del material, ya que como se puede ver esto no es suficiente para resolver todas las demandas del mercado en el que se encuentra, la inconstancia de material puede ser grave, pero dejar de lado el servicio y la calidad puede acarrearla la caída en ventas y pérdida de clientes, que busquen un mejor servicio o una mejor oportunidad de producto.



Respecto a los puntos que la organización debe atender se pidió a los clientes los calificaran en escala de 1 a 5 según su importancia, tomando 1 como escala de mayor y 5 menor, se encontró que de los 12 encuestados 5 dieron prioridad a la entrega y 4 al producto, dejando a las otras opciones en las escalas del 3 al 5 con lo que se entiende que para el cliente es mucho más importante que la empresa preste más atención a la entregar de un producto de calidad que le de calidad en el servicio y desarrolle otros productos, por ello Reconverpack debe poner cuidado en su programación de entregas y en la calidad de los productos que entrega si es que pretende seguir compitiendo.

Califique en escala de importancia los siguientes servicios le ofrecen:					
Escala de valores	1	2	3	4	5
Servicio	1	5	4	2	0
Producto	4	2	5	0	0
Entrega	5	3	3	1	0
Desarrollo de producto	1	2	0	9	0
Otros	1	0	0	0	0



El resultado de esta encuesta nos ayuda a reconocer que Reconverpack ha logrado colocarse dentro del mercado gracias a la confianza o la necesidad que sus clientes tiene en ella, como lo demuestra el 92% que señala tener de 1 a 10 años de trabajar con ella, por lo que se puede decir que tiene cierta estabilidad y cuenta con factores que la hacen seguir vigente.

A pesar de que es considerada como un buen proveedor por la mayoría de los encuestados, la percepción que se tiene de la respuesta que da a sus necesidades no es muy favorable pues el 67% de ellos opina que cumple sus peticiones *casi siempre*, esto denota una falta de atención en el servicio que presta, el cual es limitada y de baja calidad.

A pesar de que el 50% indica que el servicio ha mejorado, el otro 50% asegura que simplemente se mantiene y en casos extremos que va en retroceso, esto deja claro que los principales problemas que enfrenta la organización tienen que ver con su servicio, factor importante para lograr una buena relación con los clientes, por lo que es necesario que lo tome en cuenta al tomar decisiones de reorganización de sus métodos de trabajo.

Debido a estas deficiencias en el servicio, el precio se vuelve la principal ventaja que Reconverpack tiene sobre la competencia, ya que los clientes que aseguraron conocer los

productos de esta concuerdan en que son iguales y en algunos casos mejores que los de la organización analizada.

Ante estos planteamiento se hace más necesario que la organización reflexione sobre si misma y sobre las perturbaciones que el entorno ejerce sobre ella, para que logre convertirse en un sistema que aprende de sus errores y trabaja en la solución de los mismos para fortalecerse y asegurar con ello su vigencia y mayor desarrollo.

Las relaciones que mantiene la organización con agentes de su entorno son de vital importancia ya que los puede utilizar de manera que le reditúen beneficios y le ayuden a funcionar con mayor exactitud, por ello los proveedores de las empresas adquieren una gran importancia para su desarrollo, por ello se busco la percepción que tiene de Reconverpack.

1.2.4 Proveedores de Reconverpack

La organización como sistema necesita de la interacción para llevar a cabo sus funciones, su entorno se encuentra conformado también por sus proveedores, quienes son los que la abastecen de lo necesario para funcionar y dar respuesta a sus clientes, debido a ello es importante, conocer también la imagen que Reconverpack ha logrado establecer con ellos en su interacción.

La lista de proveedores es pequeña y se obtuvo del archivo que la organización tiene de cada uno de ellos. Para conocer su percepción a cerca de Reconverpack se aplicó un cuestionario con preguntas abiertas, en el se hicieron preguntas acerca de la relación, los conflictos y la opinión que estos tienen de la empresa, buscando con ello obtener la mayor información posible, para los fines del diagnóstico.

Aunque son pocos los proveedores de Reconverpack no se recurrió a la entrevista, pues las condiciones de distancia y tiempo hicieron imposible localizar al total de ellos, pues su trabajo es principalmente de ventas y por lo tanto pocas veces se encuentran en un lugar estable, el cuestionario se les hizo llegar vía fax

Reconverpack en general cuenta con pocos proveedores, debido a que sus procesos requieren de pocos suministros como lo son la materia prima, material de empaque, material de comercialización y refacciones, se presenta a continuación los proveedores a los que se dirigió el cuestionario y el servicio que prestan a la organización.

Repak que como ya se menciono, es proveedor único de materia prima para la realización de sus procesos, debido a que Tetra Pak envía la mayor parte de sus desperdicios a su planta ubicada en Toluca donde se procesa y separan los materiales.

Nacional de Flejes y Refacciones es el encargado de abastecer a Reconverpack de flejes, película poliestrech y rafia; materiales necesarios para el empaque de sus productos.

Auto Pack Industrial ofrece a Reconverpack servicio de impresión, en los casos que el cliente requiera alguna impresión en sus productos.

Alfredo Santiago se encarga de abastecer, refacciones para la maquinaria de Reconverpack.

Las respuestas generadas en dicho cuestionario nos ayudan a conocer más de cerca lo que cada uno de ellos opina de la organización, el ingeniero Jorge Gutiérrez encargado de producción de Repak México, que mantiene relaciones comerciales con Reconverpack desde hace 5 años.

Respondió que inicio su labor por recomendación directa de Tetra Pak durante este tiempo, ha podido conocer las actividades a las que se dedica Reconverpack según él, se ha logrado una buena relación comercial entre ambas, gracias al cumplimiento de compromisos y al pago oportuno de sus compras, asegura que se manejan con honestidad y respeto, la considera un buen cliente por su cantidad de compra mensual y sus pagos, afirma que en ocasiones hay retraso en pagos, lo que provoca ciertos conflictos, a lo que se suma la falta de suministro por parte de ellos, considera a la organización estable debido al tiempo que lleva en el mercado.

Hugo Torres España dueño de Auto Pack Industrial afirmó que, laboran con Reconverpack desde hace 5 años, prestando servicio de impresión, la relación comercial surgió a través de la recomendación de otro cliente, conoce a lo que se dedica la organización.

Asegura que la relación es buena, debido a que es un cliente constante, los conflictos surgen por la falta de programación por parte de Reconverpack en sus pedidos, lo cual provoca presión innecesaria, a pesar de ello, le parece un organización estable, ya que durante los años que lleva trabajando ha sido responsable y puntual en los pagos, sólo sugiere que programe sus requerimientos de servicio, para que no se presenten inconvenientes, pide además se documenten los envíos para llevar un mejor control.

El señor José Luis Castillo encargado de ventas de Nacional de Flejes, abastece desde hace 3 años de materiales para el empaque, asevera que la relación con Reconverpack surgió, a partir del contacto comercial que ya tenía con los hermanos del dueño de la organización, sabe a lo que se dedica la empresa y asegura que durante este tiempo su relación ha sido buena pues es una empresa seria y cumplidora, la considera un buen cliente, aunque en ocasiones se atrasa con los pagos, no considera esto un conflicto grave, la ve como una empresa estable por la manera en que esta estructurada.

Alfredo Santiago ha surtido durante 10 años a Reconverpack de refacciones para las máquinas, tiempo en el que ha mantenido una buena relación, llegó a ella mediante la búsqueda de nuevos clientes, asegura conocer a lo que se dedica la organización y que siempre se han entendido bien, considera que es un buen cliente pues son constantes en sus compras, debido a eso no hay conflictos por lo que los exhorta a seguir trabajando y manteniendo una buena relación.

Al realizar estas entrevistas, se puede ver que la perspectiva que tienen de Reconverpack sus proveedores es buena, la ven como una empresa confiable que ha logrado mantener relaciones sólidas con sus proveedores, debido a la constancia que proyecta, las fallas se dan principalmente en los pagos y la programación de compra, es necesario por ello que preste más atención en esto y que realice una renegociación de sus pagos para con ello eliminar los conflictos que puedan causar el quiebre de la relación.

El análisis del entorno nos lleva a identificar a Reconverpack como un empresa dedicada a la transformación, compra, venta y distribución de cartón y papel de toda clase, su mayor logro ha sido la comercialización de productos de empaque para la repostería, alimentos, textiles y panadera, encontrado en ésta última un campo de acción muy amplio en el que ha podido desarrollar las ventajas propias del producto que maneja.

La posibilidad de manejar casi en exclusividad el material de desecho de Tetra Pak le brindan la oportunidad de consolidarse como productora y distribuidora de dichos materiales, buscando con ellos cubrir las necesidades de sus clientes, pudiendo con ello desplazar a la competencia; sin embargo la inestabilidad de sus materiales, la obligan a no apostarle únicamente a esto, por lo que debe buscar alternativas que la ayuden a minimizar las amenazas de escasez de ésta.

Los productos que circulan en el mercado, no cubren las características requeridas por lo clientes ya que son caros o de poca calidad, Reconverpack al introducir sus productos, logra dar un plus en precio, no así en la calidad del servicio, a pesar de ello ha podido competir con empresas de mucha experiencia en el ramo, su oportunidad está por lo tanto en que logre aplicar su conocimiento, para reajustarse a los retos que enfrenta cada día.

Como ya se mostró una de las principales problemática es la de no contar con una alternativa de proveedor de su materia prima básica, lo que la hace dependiente, debido a ello se la calidad y oportunidad de su servicio le genera conflictos con sus clientes, quienes expresan ineficiencia en este, por la tardanza de la entrega, la empresa tiene a su favor que maneja un buen precio, lo que hace que los clientes se mantenga constantes a pesar de que conozcan los productos de la competencia.

Una vez diagnosticados los problemas y ventajas encontradas en el entorno, resulta importante conocer que tanto han influido en la forma en que se ha ido estructurando y funcionando para permanecer dentro del mercado, para ello es necesario realizar un diagnostico de estos dos factores de la organización.

1.3. Las diferencias entre lo ideal y lo real

En esta parte del diagnóstico nos interesa, destacar la manera en que los elementos del entorno han influido a Reconverpack y cómo los adapta a su interior de acuerdo a sus propias necesidades de crecimiento y funcionamiento, para ello se recurrió a la observación de los procesos cotidianos que lleva a cabo Reconverpack y al reconocimiento de su estructura formal.

A esta observación en la que el observador forma parte de la organización y emplea su experiencia en ella para describirla a partir de su propia estructura conceptual Etkin le llama recursividad, *es una descripción de su propia forma de conocer, de su constructivismo*. (Etkin y Schvarstein, 1989, p.266), este constructivismo se da a partir de la percepción que el observador tiene de su objeto de análisis y de la manera que utiliza su marco referencial para lograr hacer una descripción precisa del objeto.

La recursividad en este nivel corresponde a describir las operaciones por lo que no se hace referencia al medio externo, sólo se presenta al sistema observado en sus propios términos, se pretende en esta parte una descripción de lo que es la organización, su historia, cómo fue concebida y la manera en que desarrolla sus actividades.

La organización según Etzioni son unidades planeadas, estructuradas para fines específicos, si se plantea a la organización desde este punto de vista es prudente conocer la manera en que Reconverpack fue planeada por su fundador, conocer los fines para los que fue creada y de que manera ha trabajado para alcanzarlos, la organización no es un sistema estático se va construyendo con el actuar cotidiano, siempre respondiendo a sus necesidades de sobrevivencia.

Para entender de manera clara la forma en que Reconverpack se encuentra estructurada y el por qué de ello, es necesario conocer su historia, las dificultades e incertidumbres que ha tenido que enfrentar, así como sus logros y eventos que le han marcado el rumbo a seguir.

1.3.1 Reconverpack buscador de oportunidades

Las organizaciones no son organismos que se desarrollan desde el momento de nacer hasta la madurez según leyes inherentes a ellos.(Mayntz, 1990, p.138) Se van enfrentando a modificaciones en su estructura conforme van avanzando en edad. Este cambio, se puede dar debido a su crecimiento y al aumento de sus miembros o pueden generarse también por cambios tecnológicos, sociales o de otra naturaleza.

Conforme la organización va madurando va adquiriendo cierto grado de formalidad esto según Mayntz se da cuando *el número de personas que tiene una participación activa haya sobrepasado una cierta magnitud, de manera que ya no basten las instrucciones dadas personalmente.* (Mayntz, 1990, p.139)

El tiempo y la experiencia adquirida, da a la organización las bases para ir creando su formalidad y reconociendo las necesidades de cambio, adaptación o conservación, necesita ir probando y aprobando los procesos para realizar con éxito sus actividades, así mismo debe ir ganando cierto equilibrio a través la coordinación de sus actividades, debe reconocer las estrategias necesarias a seguir para cumplir con su cometido.

Para reconocer esta necesidad de modificar o adoptar una formalización, es necesario conocer como se ha ido estructurando Reconverpack a lo largo de su historia, para ello se recurrió a la experiencia que el señor Manuel Martínez tiene dentro de la organización, con 10 años de permanecer en ella, conoce de manera amplia los procesos que enfrento Reconverpack desde la fecha de su creación, hasta el momento actual que guarda la organización.

Reconverpack inició en 1991 llamándose Dorado Proveedores, se dedica a la comercialización de papeles y cartones de varias clases, a finales de ese mismo año y respondiendo a una demanda específica de Gastronomía Avanzada Pastelerías S.A. de C.V. comúnmente conocida como *El Globo*- de buscar una mejor opción para el empaque de sus pasteles, por lo que inicia una búsqueda de procesos y materiales para cumplir con dichas necesidades.

Este proyecto consistía en elaborar bases rígidas de cartón, cubiertas con una lamina delgada de aluminio plateado, debían cumplir con ciertas características de rigidez, estabilidad, limpieza y sobre todo de imagen, se tenía que tomar en cuenta al cliente a quien serviría dichos productos, la cadena más importante en el ramo de la pastelería.

Aunque la oportunidad que se presentaba era muy buena, Dorado Proveedores no contaba ni con la capacidad de producción, ni con el conocimiento de los procesos, ni con la posibilidad de compra de la materia prima y maquinaria necesaria para elaborarlos, sin embargo y siendo una oportunidad difícil de rechazar, se dio a la tarea de iniciar una búsqueda de materiales que fueran los adecuados para dicho fin.

Se inició utilizando el llamado cartón de agua, el cual es un cartón elaborado a partir de los desperdicios de múltiples cartones, estos son triturados en una máquina llamada Hidropulper la cual muele y mezcla el desperdicio generando una pasta que se pone a secar y se compacta para realizar las laminas de cartón, cabe mencionar que este material no era el más propicio, pero era el que se usaba comúnmente en el ramo, por lo que se vio una buena oportunidad.

Dichas laminas de cartón eran compraban a *Cartones Especiales Fénix* y enviadas a una empresa dedicada a realizar cortes especiales, metían el cartón a la máquina troqueladora para realizar los cortes circulares y Dorado Proveedores sólo se encargaba de empacar con una flejadora manual y de entregar el producto final al cliente.

El crecimiento en los consumo de *El Globo*, el aumento de clientes y el desconocimiento de los procesos, orillan a Dorado Proveedores a buscar empresas maquiladoras que realicen sus procesos, los cuáles resultan ser caros, poco viables y poco confiables; las utilidades obtenidas son bajas, por lo que fortalecerse financieramente le llevo mucho tiempo.

Por ello reconsideran el crédito a clientes y las formas de pagos y los procesos de trabajo, una de sus primeras acciones para lograr fortalecer sus finanzas, es iniciar negociaciones con empresas comercializadoras de maquinaria, la cual resulta ser un éxito, logrando buenos acuerdos para obtener créditos sobre maquinaria, dando con ello el primer paso para consolidarse.

Otro problema era la compra de contado y la venta a crédito, por lo que necesitaba negociar con su proveedor de materia prima, Cartones Especiales Fénix- el suministro del material a crédito, buscando que se diera sin que exigiera más garantía que la palabra, ya que no se contaba con un soporte financiero fuerte que lo respaldara, lo que afortunadamente se consigue. Paralelamente se logra encontrar el foil para forrar el cartón y convenir con otra empresa el corte del mismo a un menor costo, que el que ya se pagaba, con lo que las ganancias comienzan a ser más importantes.

A pesar de estos logros, la dependencia de suministro por parte de Cartones Especiales Fénix es total y amenazante a la estabilidad de la organización, por ello ya se piensa en buscar otra alternativa, pues para ese momento la entrega por parte del Fénix se daba ya con mucha dificultad, y no lograba cubrir con los requerimientos de *El Globo*. Durante tres años las entregas de materia prima eran poco frecuentes y los clientes de Dorado habían aumentado, por lo que en varias ocasiones el cliente insatisfecho regresaba el material haciendo que la empresa perdiera su inversión.

Para 1994 enfrenta la crisis económica por la que atraviesa el país, misma que le causa estragos financieros a la organización, esto dificulta e imposibilita en cierto momento el pago de impuestos, obligándola a enfrentar una auditoría por parte de Hacienda, que dura tres meses, en ésta Dorado Proveedores es obligada a pagar una suma considerable por concepto de multas, dejándola fuertemente endeudada con su principal proveedor de materia prima, El Fénix.

Debido a esta situación se la organización se ve obligada a trasladarse a un espacio compartido con la empresa de los hermanos del dueño, la ventaja era que pagaba poco por concepto de renta, luz y servicios y la maquinaria con la que ellos contaban la comparten con Dorado Proveedores, sin embargo la desventaja era el espacio y la desorganización que había en los tiempos de utilización de las máquinas, pese a esos conflictos la organización comienza a fortalecerse.

Es en ese espacio, donde en 1996 llegan a ofrecer el material de que ahora se emplea en los procesos, se hace a través de una persona que trabaja para Tetra Pak y que obtiene el material de manera esporádica, aunque inicialmente no se ve un uso eficaz a ese material, posteriormente se

hacen pruebas que logran pegar y cubrir las marcas de los clientes iniciales, sin embargo se ignoraba como hacer el proceso y nuevamente el problema era encontrar quien lo suministrara.

Debido a que para ese entonces Dorado Proveedores ya contaba entre sus clientes a *Sanborn* el abastecimiento que daba el Fénix era ya insuficiente para abastecer a éste y a *El Globo* por lo que la organización se dedica con más empeño a buscar, la mejor manera de realizar el procedimiento de pegado de material de Tetra Pak e inicia pruebas para lograrlo, inicia además a buscar un proveedor directo de dicho material.

Al no encontrarlo, hace la compra a través de un tercero; con ello las características del material mejoran, pero los problemas de abastecimiento siguen existiendo, se inicia un trabajo de rastreo de la materia prima, investigar de donde proviene el material condujo a Duran el receptor en Querétaro de los desperdicios de Tetra Pak gracias a éste se asegura la entrega de materia prima, al menos por los dos siguientes años que dura el convenio. Tiempo en el que las ventas aumentan.

Luego de esos dos años pierde Duran la concesión de TetraPak la única opción de salir de esa constante incertidumbre era encontrar un proveedor directo y dominar con mayor exactitud el proceso de los materiales, para evitar con ello un excesivo desperdicio de materia prima. Para ello se hacen pruebas de combustión y eléctricas, sin lograr ningún éxito pues no se conocía el nivel óptimo de calor para realizar el pegado, más tarde y con muchas pruebas hechas se llegan a las resistencias de 2000wts con las que se logra pegar con 90% de éxito.

Gracias a esto se eliminan los pegamentos industriales, pues se descubre que debido a la composición del material, que contiene polietileno por ambos lados hacia más fácil el pegado a partir del calor, se realizan muchas pruebas más antes de diseñar una máquina que realizara dichos procesos.

Para 1997 se obtienen resultados alentadores y se fabrica la primera máquina especializada en dichos procesos de pegado obteniendo resultados satisfactorios, por lo que se realiza una máquina más que ayudo a aumentar la producción, lo que llevo a conseguir más clientes, contratar más

personal y un cambio en las instalaciones a una de su propiedad en Texcoco, ya que el espacio para ese entonces el espacio de 170mts² que se compartía con la empresa de los hermanos del dueño era ya insuficiente.

En 1998 ante la constante amenaza de perder el suministro de material obliga a Dorado Proveedores a buscar nuevamente, ahora en Estados Unidos, Chile y Panamá, encontrando en Chile la oportunidad de compra, se hicieron diversas gestiones de instalar incluso una filial de ésta en ese país, misma que suministraría la materia prima a la de México. Sin embargo y por condiciones de la política de ese país, Tetra Pak decidió que no era el momento de iniciar dichas negociaciones, Dorado pierde así toda su inversión realizada y no obtiene el material.

Con esto y con la pérdida de la concesión de Duran, Dorado queda nuevamente sin suministro por lo que reinicia la búsqueda, que la lleva directamente a Tetra Pak México donde encuentra que dicha empresa no acepta la venta directa de su material, es remitida directamente a Repak única empresa con la concesión directa de Tetra Pak para dar el abastecimiento de materia prima.

En el 2000 El Globo es comprado por Sanborn y tanto estos, como Repak exige a Dorado proveedores se conforme como una S.A. de C.V. ya que para ellos una organización formada por varios socios tiene un mayor sustento administrativos y contables, da mayor formalidad en la negociación, por lo que en ese mismo año cambia de nombre a Reconverpack S.A de C.V.

Gracias a esta negociación y al compromiso de compra por parte de El Globo y Sanborn Reconverpack expande su mercado y amplía sus procesos, por lo que se hace necesaria una ampliación en la planta de Texcoco con una superficie de 525mts² lo que le da una mayor capacidad de producción, almacenaje y entrega.

En la actualidad Reconverpack sigue enfrentando problemas de suministro, las concesiones que da Tetra Pak de sus desperdicios son temporales y no hay una absoluta garantía de abasto, sin embargo sigue trabajando en buscar materiales alternos que cubran las necesidades de sus clientes y que por tanto le permitan seguir vigente en el mercado.

A pesar de los grandes obstáculos que ha tenido que enfrentar, sigue manteniéndose y creciendo, su planta de producción abarca ahora 3000mts² los cuales han sido pensados para contar con área de almacenaje que le permita enfrentar las altas y bajas de abasto.

Sigue siendo importante comprobar que la creciente magnitud de las organizaciones exige de por sí un aumento en la proporcional de la actividades mediatas.(Mayntz, 1990, p.142) la formalización pretende lograr el mínimo de error en la coordinación de sus tareas, así como el lograr un control en los procesos inmediatos para el logro de sus objetivos, por ello resulta importante investigar bajo que parámetros Reconverpack ha establecido sus métodos de trabajo y control de ellos, en la búsqueda de ser más eficiente y productiva.

1.3.2 La estructura que sueña ser Reconverpack

El concepto de estructura organizacional se usa para referirse a la observada continuidad esquemática en el comportamiento y las actividades de los miembros organizacionales. (Salaman, 1984, 70). Conocer la estructura de la organización es identificar los métodos de control y trabajo oficiales, la manera en que los individuos se relacionan en el interior de la organización, el acontecer cotidiano, las obligaciones y funciones que cada uno de sus elementos cumplen dentro de ella.

La estructura puede considerarse como una característica repentina de negociaciones e interacciones constantes, o como resultado de la imposición y la restricción. (Salaman, 1984, p.71) por ello la organización debe entenderse como una categoría de hechos que se van dando de manera distintas de acuerdo a las formas de actuar, ser y pensar del individuo y la manera en que la organización regula las conductas de sus actores para mantener el control y llegar a la obtención de sus metas.

Dentro de la organización se distinguen dos estructuras, la formal utilizada por la organización para controlar y dirigir las actividades de sus integrantes y la informal, que genera y conforma el actuar de los individuos de acuerdo a sus necesidades de trabajo y de relación, buscan formas de evadir el control de la organización para hacer su estancia más llevadera.

Las organizaciones basan su formalidad en la elaboración de reglas, manuales y documentos que precisen los derechos y obligaciones que sus trabajadores han de cumplir durante su pertenencia a la organización, con lo que buscan eliminar los posibles conflictos y establecer que comportamiento se debe adoptar en circunstancias muy determinadas y los objetivos y metas que pretende alcanzar.

Esta formalidad normalmente la ubican en documentos o reglas específicas que regulan al individuo, sin embargo no todo lo formalizado tiene que estar escrito o explícito, muchas veces basta que lo diga el jefe para que se convierte en una regla formal. Para esta investigación no se encontró documentación que deje claro, el cómo y por qué fue concebida Reconverpack ni cuales son sus reglas de funcionamiento.

La lógica de cada organización puede ser diversa, Reconverpack es una empresa de reciente creación, con apenas 13 años de fundada, gracias a su tamaño, es posible que se puedan dar instrucciones de manera directa, sin necesidad de un memorando de por medio, la constante incertidumbre que enfrenta, la obliga a buscar su consolidación día a día y mediante un aprendizaje constante de los procesos de producción.

Todos estos factores son importantes para entender que la estructura organizacional, se puede conformar por múltiples factores, los cuales se irán describiendo a lo largo de este apartado, destacan entre ellos, los objetivos, sus formas de poder, la división del trabajo, sus miembros, el cómo los recluta, como funciona la organización, y sus herramientas de trabajo.

Entre los múltiples factores que pueden influir en la manera que se conforma una organización están los objetivos que se plantea, *“entre la especie del objetivo y la especie de la estructura de la organización existe una estrecha conexión”* (Mayntz, 1990, p.75) pueden por ello guiar las decisiones y el rumbo que tome la organización, la orienta en el acontecer, estos son las aspiraciones de la organización.

Según el dueño de Reconverpack esta se creó, a partir de una necesidad de servicio y debido a que poco conocía de la maquinaria y de los procesos que debe seguir una empresa de producción,

se ha ido conformado de acuerdo a la resolución de problemas inmediatos y con gente de poca experiencia en el trabajo industrial y aunque no está del todo claro el objetivo principal de Reconverpack según él es “*la reutilización de materiales de cartón fuera de especificaciones para transformarlos y darles un uso sustentable*”

Pese a la aparente existencia de un objetivo claro, no hay conocimiento de este por parte de los empleados de la empresa, por ello es imposible lograr una adhesión a algo que no conocen, por lo que es imposible que trabajen con un sentido más que el de la remuneración económica, este podría ser su objetivo, que bien explotado e informado lograría que los trabajadores realicen sus tareas con más ahínco y gusto ya que tendrán clara, la recompensa por el esfuerzo que realicen extra.

Los objetivos de la organización pueden ser señalados por los miembros, por el grupo que dirige la organización o bien por una autoridad externa; en la organización investigada se encontró que el objetivo está definido por su fundador, sin embargo queda claro que se le tiene que dar mayor difusión para que los empleados se involucren, o de ser necesario realizar una revisión conjunta de este, para que de ser necesario se cambie o modifique. Esto es importante ya que muchos conflictos que se dan en la organización son a causa de una mala o errónea percepción y concepción de ellos.

Son importantes ya que pueden determinan la relación con sus miembros, su estructura de autoridad, y la legalidad de la organización, puede generar problemas si no están bien definidos, el hecho de que los objetivos de la organización estén definidos de manera general ayuda a que se amolden a las circunstancias de cambio, sin la necesidad de que se tengan que cambiar por completo.

Otro aspecto que construye a la organización es su *misión*, la cual es *reutilizar materiales que van a ser desechados y transformarlos en artículos útiles, alargando así el ciclo de vida de estos*. La misión deja de tener sentido, si al igual que los objetivos, no es dada a conocer a sus trabajadores y además se les involucra en ella, los trabajadores de Reconverpack no tienen claro

para que realizan su labor, la misión no es aplicable, pues parece se sólo una idea echada al aire y no se trabaja verdaderamente por ello.

Su *visión* es ***consolidarse en el manejo de materiales de desecho no solamente local sino nacional e internacional, mejorando y desarrollando procesos y productos que den un mayor beneficio a la comunidad y a la empresa*** aunque este punto es bien conocido por los trabajadores, falta proyección y planeación en el trabajo para cumplir con lo que se busca.

Reconverpack trabaja de manera poco organizada y aunque ha lograrlo mantenerse y crecer, este desorden la limita y retarda el alcance de las metas que se ha establecido, por ello no se ve ese crecimiento como un logro sino más bien como algo inherente a los cambios y adversidades que ha enfrentado.

Reconverpack apuesta por el profesionalismo, compañerismo, la entrega, el deseo de superación personal y laboral y el servicio, está convencida de que son *valores* importantes para el crecimiento y la grata estancia de sus empleados como lo dice la frase acuñada por el creador de la organización “*quién no sirve no sirve*” o lo que es igual aquel que no está dispuesto a servir en cualquier ámbito de su vida por el bienestar de todos no sirve para vivir en comunidad.

Los valores que dentro de la organización se encuentran son infinitos, por ello la organización debe reconocer, los dan mayor fortaleza a la organización, para reforzarlos de manera que todos los integrantes de la organización se vean identificados con ellos, gracias a esa identificación se logrará ganar la voluntad de sus integrantes para que trabajen en común por las metas organizacionales.

Una manera de conocer mejor a la organización es acercarnos a la manera en que se encuentra estructurada formalmente, en dicha observación podremos encontrar elementos que nos permitan identificar que es lo que la organización espera de la labor que desempeña, de los elementos que la integran y con que cuenta para lograrlo.

1.3.3 Formalidad de la estructura

La estructura de la organización es, el modelo relativamente estable de la organización; es tan sólo un aspecto del todo y nunca es idéntica al sistema social (Mayntz,1990, p.105), lo formal de la organización es todo aquello que se da de manera recursiva y que de alguna manera la ayuda o limita para la consecución de sus logros.

Para lograr un análisis de la organización completo se tiene que tomar en cuenta tanto su estructura intencional como su estructura real. (Mayntz, 1990, p.106), esto es importante ya que no siempre la organización funciona de acuerdo a lo establecido en su formalidad, los individuos gracias a la experiencia que van ganando encuentran nuevas formas de realizar su trabajo, que puede en muchos sentidos rebasar las que fueron establecidas por la propia organización.

La organización trata de racionalizar todas sus actividades de tal manera que no salga nada de su control, por ello distribuye papeles y misiones dentro de ella, esto se puede observar de manera más clara en su organigrama, *existen dos grandes familias de organigramas los funcionales y los divisionales, la primera apunta a la concepción, producción y venta y la segunda a estructurar la coexistencia de distintos flujos integrados. (Bartoli, 1983, p.63)*

El organigrama de Reconverpack es el funcional, cada una de sus áreas se especializa en una actividad y las decisiones se centralizan en la dirección, este tipo de organigrama funciona para empresas como la analizada ya que por su tamaño el líder puede estar en constante contacto con cada uno de sus miembros y dar ordenes de manera directa sin la necesidad de un documento que le de valor.

Aparentemente solo el Gerente da instrucciones y toma decisiones de las medidas a tomar, pero los empleados de mayor tiempo y experiencia dentro de la organización también toman decisiones y dan indicaciones de lo que se espera de la producción, por lo que se ahorran tiempos y se hacen más funcionales las tareas.

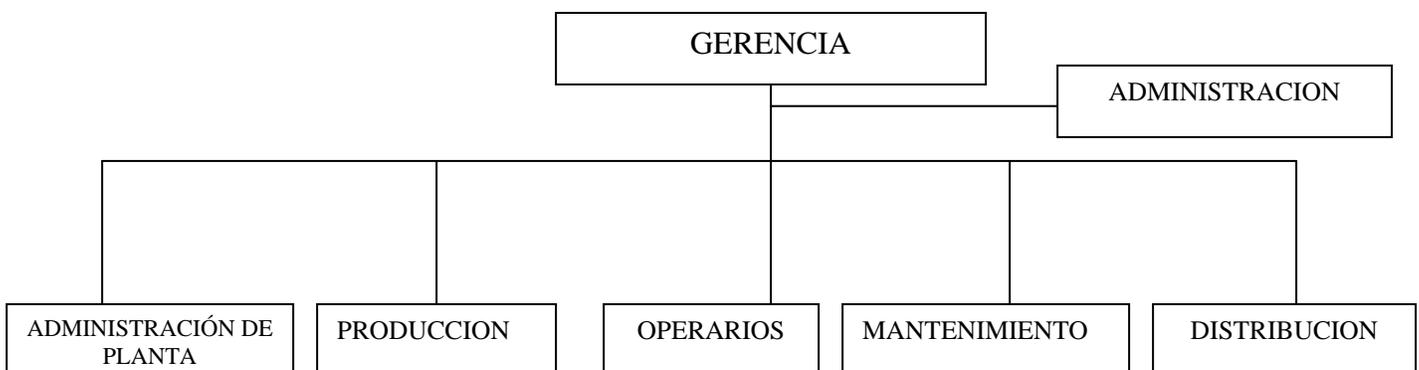
Aunque de manera implícita, estos elementos tienen cierta jerarquía, no se asumen como tal debido a que no les ha sido dada de manera explícita, lo que puede llevar a que no se responsabilicen en determinado momento de las acciones tomadas o de los conflictos creados, lo que puede provocar una falta de compromiso con lo que se hace.

La autoridad dentro de la organización es importante para establecer las facultades de decisión de los mandos, y de quien dirigirá las tareas y observará que se cumplan las reglas, ninguna organización por eficiente que sea puede carecer de mandos que realicen estas tareas de coordinación, ya que podría entonces presentarse una anarquía, por ello es importante establecerla a partir de su estructura.

Las estructuras organizacionales son elementos fundamentales para la empresa: pues apuntan a lograr su coherencia y estabilidad. (Bartoli, 1983, p.68) conocer y establecer las reglas del juego dentro de una organización ayuda a que esta no pierda el rumbo y sea capaz de cambiar o adaptar lo que sea pertinente a su realidad, sin esta coherencia, se va en un camino lleno de incertidumbres y sobresaltos, ya que no se sabe que se busca, a donde se quiere llegar y que se hará para hacerlo.

El siguiente organigrama es el que al parecer de la dirección funciona en Reconverpack y se elaboró a partir de lo que su gerente cree de cómo funciona.

ORGANIGRAMA IDEAL



Una vez detectada la estructura se pueden detectar los papeles que se juegan dentro de la estructura, en este caso son de dirección, coordinación y producción, la comunicación se da de manera vertical descendente y la autoridad es centralizada, por lo que su comunicación es lenta, se presta a malos entendidos y se toman decisiones con muy poca información, por lo que se cometen muchos errores o se duplican las tareas.

No solo la estructura es importante y determinante en el funcionamiento de Reconverpack otro factor que tiene mucho que ver en el modo de producción y la manera en que se ha ido desarrollando ésta. Sus empleados son determinantes pues llegan a la organización con la necesidad de ver cumplidas sus expectativas de vida y buscan dentro de ella la manera de satisfacerlas, ya sea por los medios establecidos por la organización o por los establecidos por ellos mismos.

1.3.4 Miembros Reconverpack

Los miembros de la organización forman una parte importante de ésta, puesto que son ellos los que realizan las tareas para que ésta alcance sus metas, por lo que la tiene la obligación de *ganar miembros, lograr su permanencia en ella y hacer que desempeñen sus cometidos*. (Mayntz, 1990, p.143), esto no implica simplemente contratar a la gente, sino tener claro que es lo que espera que sus miembros le aporten y que es lo que está dispuesta a proporcionarles para que se desarrollen en un ambiente de trabajo y estabilidad.

Son un pieza clave, pues ellos mismos establecen normas de conducta y reglas paralelas a las reglas oficiales, con lo cual pretenden llegar al cumplimiento de sus metas propias y satisfacer sus y observación, si tanto la organización como los trabajadores están sintonizados en la misma frecuencia lograrán de manera más exitosa el cumplimiento de dichos satisfactores.

Dentro de la organización analizada no hay elementos documentados que nos den elementos para conocer lo que la empresa busca de cada uno de los miembros que se anexan a sus filas de trabajo por lo que se recurrió a preguntar de manera directa al dueño de la organización y a la observación del investigador.

Para Mayntz es importante poder cuantificar las características de la organización de tal manera que resulta importante describir el número de rangos que hay dentro de la organización, las esferas de vigilancia, el porcentaje de personal administrativo entre los miembros, el número de diferentes papeles, o la medida de centralización o descentralización del poder.

➤ **Administración :** La conforman 3 miembros que dependen de la gerencia.

2 de ellas realizan tareas encaminadas a la atención al cliente y se encargan de la realización de facturas, del seguimiento de entrega, así como tareas secretariales. Una de ellas tiene nivel medio superior concluido y la otra preparatoria trunca y tienen 2 y 3 meses en la organización.

La otra persona se encarga de coordinar el trabajo de las dos anteriores, realiza pagos, compras, ventas verifica las finanzas de la empresa, controlando los gastos de oficina y planta de producción. Tiene nivel superior de estudios, 32 años y 7 años de antigüedad en la organización.

➤ **Jefe de Producción:** Es una sola persona y está Adscrito a la gerencia.

Realiza actividades de producción, se encarga de que distribuir el trabajo entre los operarios, así mismo coordina junto con la administración las entregas, y el suministro de la materia prima. Tiene nivel medio superior trunco, 29 años de edad y 10 años de pertenecer a la organización.

➤ **Administrador de planta:** 1 persona; depende directamente de la administración.

Lleva a cabo el control de gastos de la planta, realiza la contratación de personal, su escolaridad es de nivel superior, edad 45 años y tiene 2 años en la empresa.

➤ **Mantenimiento de maquinaria:** Una persona, adscrita al departamento de producción.

Revisa la maquinaria, da mantenimiento preventivo, compra de refacciones y realiza las adaptaciones a la maquinaria, necesaria para los procesos que se desarrollan, su escolaridad es de preparatoria trunca, tiene 43 años y 5 de antigüedad en la empresa.

Dentro del personal operativo se encuentran:

- **Enbobinadores:** son tres personas adscritas al departamento de producción; se encargan de operar las máquinas que embobinados los rollos de cartón, utilizados por los laminadores, su escolaridad es de secundaria trunca, sus edades van de los 22 a los 50 años, y tienen en promedio 3 años de pertenecer a Reconverpack.
- **Los laminadores:** son tres, Adscritos también al departamento de producción, realizan el pegado de cartón y cortar las láminas que se ocuparan en el procesos de corte y troquelado, su nivel de escolaridad es de secundaria trunca y sus edades fluctúan entre los 27 y 40 años, tienen en promedio 4 y 5 años de antigüedad.
- **Los troqueladores:** son tres, dependen del departamento de producción, ellos precisan el volumen de corte de las hojas ya laminadas, realiza los cortes de acuerdo a las especificaciones requeridas por el jefe de producción, maximizan mediante el corte el mayor número de piezas, su nivel de preparación es de secundaria trunca sus edades van de los 23 a los 28 años. Tiene 5 años de antigüedad.
- **Del empaque y suministro:** se encargan dos personas, adscritos al departamento de producción, realizan el conteo y pesado de material terminado y empaacan, abastecen de materia prima a los troqueladores y laminadores, se encargan además de la cargar y descargar el producto terminado.

La escolaridad de ellos es de secundaria trunca y un promedio de entre 25 y 28 años de edad; con 2 años de antigüedad en el puesto.

- **El reparto:** lo realizan dos personas, que dependen de las instrucciones del jefe de producción. Uno de ellos es el chofer y el otro es su ayudante, realizan la entrega y distribución del material, deben estar al tanto del buen funcionamiento de las unidades y de que se realicen los pagos respectivos de tenencia, revista etc. Su nivel de estudios es de secundaria trunca, edades 40 y 50 años, tienen 2 y 3 años de antigüedad.

Como se puede observar el personal con el que cuenta Reconverpack no es especializado, ya que sus procedimientos no requieren de este tipo de personal, las edades de los empleados son muy diversas no hay un estándar por lo que hay una gran diversidad de formas de trabajo, lo que no ayuda a establecer un solo ritmo de producción, la mayor parte de ellos son personas muy cercanas al lugar donde se ubica la planta.

Debido a esto muchos muestran poca accesibilidad al cambio, dentro de el área de producción hay poca rotación de trabajadores, por lo que se han vuelto especialistas en el desarrollo de su trabajo, sin embargo también se muestran poco dispuestos a enseñar a gente nueva, por lo que es necesario que se establezcan manuales que ayuden en su introducción al trabajo a los miembros nuevos y elementos que les facilite más la integración al equipo de Reconverpack.

En el área de administración de oficinas, existe una gran rotación de personal, esto resulta ser muy caro para la organización que invierte tiempo y dinero en capacitar, constantemente a gente nueva, para que cuando ya están capacitadas y aptas para el trabajo sean despedidas, esto se da por la constante incertidumbre de la materia prima, que mantiene en constante inestabilidad a la organización, y el primer paso que se da ante estas situaciones es el despido de gente dentro de la oficina, a la que se considera el área con menos trabajo.

Esto es un punto importante que tiene que tener en cuenta la organización y realizar un análisis a los métodos que tiene de enfrentar la crisis ya que estas situaciones no le ahorran lo suficiente como para resolver sus situaciones y si por el contrario le resulta ser más costoso a largo plazo.

Las diversa personalidades, los diversos conflictos y problemáticas enfrentadas al interior de la organización dan lugar a diversos tipos de relaciones, que pueden ser el resultado de los procesos de trabajo o de la simpatía personal, estas relaciones en muchos casos terminan por establecer reglas paralelas a las que la organización impone y terminan siendo estas las que rigen el actuar dentro de la organización.

Para que la organización logre su formalización estructural, es necesario que estos acaten las reglas y cumplan las ordenes establecidas por ella y deben ser claramente identificables por ellos

desde su entrada a la organización, es necesario que más que sean impuestas sean por mutuo consentimiento, de lo contrario la organización deberá mantener una constante vigilancia de sus miembros, *una regulación duradera sólo puede producir un efecto inhibitor y restringir la capacidad de adaptación y el éxito de la organización.* (Mayntz, 1990, p.115)

1.3.5 ¿Cómo pertenecer al grupo?

La manera en que la organización reclute a sus miembros tiene que ver con la actitud que tenga frente al objetivo de la organización y los motivos para su ingreso (Mayntz, 1990, p.144), si ésta tiene claro el objetivo que persigue, buscará reclutar a individuos que con sus aportaciones le ayuden a alcanzarlo, por otra parte el individuo puede querer estar dentro de la ella si está de acuerdo con el objetivo, por considerarlo un valor en si, o por coincidir con él, o puede simplemente parecerle indiferente y sólo esta allí por algún beneficio que obtendrá.

El reclutamiento en las organizaciones tiene que ver con lo que ofrecen a sus potenciales miembros en el caso que sea una adhesión voluntaria, puede darse por que los objetivos de la organización son atractivos a los miembros, porque con ello ganarán prestigio o porque ofrece alicientes atractivos a los futuros miembros, sea cual sea el motivo de su adhesión estos serán diferentes de acuerdo al puesto que la empresa requiera que ocupe.

Muchas organizaciones recurren a múltiples métodos para su reclutamiento como, bolsas de trabajo, anuncios en periódicos, carteles o se ayudan de gente dedicada a ello, esto da la posibilidad de contar con un el reclutamiento que se adecuen a las necesidades de los puestos que desean cubrir sin recurrir a espontáneos, *Cuanto menos activamente y con menos miras al objetivo concreto reclute la organización y cuanto más se limite a la contratación de espontáneos o acepte a los que cumplan los presupuestos mínimos para su ingreso más fuerte será su tendencia autoselectiva* (Mayntz, 1990, p.153).

Esta selección resulta peligrosa, pues si permitir la entrada a estos miembros, conlleva a la llegada de más miembros de ese tipo, que pueden acabar determinando la imagen de la ella, pues son ellos los que imprimirán su estilo a Reconverpack, quien ha cometido este error, al no contar

con estándares de contratación y no tener claro el perfil que quiere que cubra su planta laboral, ha reclutado espontáneos, familiares, amigos o recomendados de los mismos trabajadores, lo que la ha llevado a enredarse en conflictos que muchas ocasiones nada tiene que ver con el trabajo realizado.

Si una organización consigue hacer atractiva su imagen y adquirir con ella cierto prestigio le será más fácil obtener del medio circundante lo que necesite para funcionar con éxito, no solo miembros, sino también cliente, capital, estímulo y ayuda (Mayntz, 1990, p.155) para reconocer que es lo que la organización ofrece y pide de sus posibles miembros se busco la opinión del director de Reconverpack quién asegura que lo que hace la organización para contratar a su gente es lo siguiente.

Proceso de selección en Reconverpack.

- En primera instancia se da a conocer a los trabajadores los requerimientos humanos de la empresa y ellos buscan entre sus conocidos o familiares a alguien que cubra o pueda cubrir los requisitos, en ocasiones se ponen carteles en los lugares vecinos.
- Se realiza una entrevista con el o los aspirantes para darle a conocer lo que la empresa espera de ellos y pactar los términos de la contratación, cabe mencionar que estos términos siempre quedan muy ambiguos o en el peor de los casos, sólo se especifica el trabajo que se debe realizar.
- La contratación normalmente la hace la administradora de la planta debido a la lejanía de la oficina esto es más viable y rápido, sin embargo ésta no cuenta con la información necesaria para hacer una correcta contratación , por lo que en muchas ocasiones no queda claro por ninguna de las dos partes las condiciones de trabajo, los que se espera del trabajador y lo que él espera de la organización.

La mala planeación en la contratación de su gente provoca que Reconverpack se enfrente con problemas de personalidad, falta de ética o de irresponsabilidad por parte de la gente contratada, así mismos queda mucha desinformación por ambas partes, ya que en algunos casos la urgencia

por la contratación lleva a que por un lado el trabajador no conozca a lo que la empresa se dedica y por el otro a que el director de la organización no se entere a quien se está contratando.

Para que la organización cubra sus necesidades de producción y venta debe contar con el personal indicado para realizar cada uno de sus procesos, por ello es necesario que reconozca estas necesidades y las cubra con el personal indicado. Para ello debe contar con un perfil exacto a cubrir en cada una de sus áreas.

1.3.6 Los perfiles en Reconverpack.

Cuando la organización realiza la tarea de reclutar a sus miembros, debe tener presente lo que espera de él, no sólo para el cumplimiento del rol establecido, debe contar además con ciertas características de comportamiento y actitud, que le hagan más sencilla la integración al grupo, logrando con estas capacidades laborales y de personalidad un trabajo eficiente y propositivo.

En las organizaciones burocráticas las expectativas de los rangos inferiores están definidos con mayor precisión que la de los rangos altos a los cuales se les da mayor espacio para la toma de decisiones, mientras que en la organizaciones democráticas se da a la inversa.

En el caso del personal formado profesionalmente estos ya tiene perfectamente identificado la función que desempeñara en la organización, sin embargo algunos de sus miembros las deducen a partir de la observación de sus colegas.(Mayntz, 1990, p.107), según la dirección de Reconverpack las funciones y perfiles de sus miembros deben ser los siguientes:

➤ **Personal administrativo:**

Conocimientos de facturación, cotización, facilidad en la atención a clientes y proveedores, habilitada para el manejo de bancos, coordinación de venta-entrega-cobranza, compra de insumos, administración de cuentas por pagar y por cobrar.

Perfil: Nivel licenciatura, con conocimientos de administración, manejo de documentación, conocimientos básicos de contabilidad y habilidad en el manejo de personal.

➤ **Jefe de producción:**

Capacidad en la coordinación y distribución de trabajo, conocimientos en el manejo de almacén, normas de producción, procesos y conocimientos básicos de máquinas y herramientas.

Perfil: Licenciatura o carrera trunca de ingeniería, edad de 30 a 40 años, facilidad en el manejo de gente.

➤ **Administrador de planta:**

Conocimientos básicos de administración, capacidad para administrar recursos humanos y financieros, facilidad de negociación y hábil en la toma de decisiones.

Perfil: Carrera trunca de administración o preparatoria mínimo. Edad de 30 a 45 años.

➤ **Mantenimiento de maquinaria:**

Técnico o pasante, con dominio en el manejo de máquinas y herramientas, conocimientos básicos de electrónica y electricidad para el funcionamiento de máquinas, habilidad en el mantenimiento preventivo, instalación y adaptaciones de las misma.

Personal operativo.

➤ **Enbobinadores:**

Nivel secundaria, preferentemente jóvenes entre 18 y 30 años con facilidad para la toma de decisión, dinámico, prudente y con disponibilidad para el trabajo en equipo.

➤ **Laminadores:**

Nivel secundaria, jóvenes de entre 18 y 25 años con disponibilidad de elaborar tareas diversas, de limpieza y orden.

➤ **Troqueladores:**

Nivel secundaria, con conocimientos aritméticos básicos, calculo mental, don de mando y trabajo en equipo ya que son los que establecen el ritmo de producción. De 20 a 30 años.

➤ **Empaque y suministro:**

Nivel secundaria mínimo, que acaten ordenes, conocimiento en el manejo de montacargas.

➤ **Reparto:**

Nivel secundaria mínimo, 25 a 40 años de edad, licencia tipo B, responsable, conozca la Ciudad, conocimientos de mecánica y mantenimiento básico, buena presentación y trato con los clientes.

Como nos podemos dar cuenta la organización se clasificaría como burocrática ya que delimita muy bien los perfiles de los puestos altos y los operativos los deja más imprecisos. Por otro lado el señor Moreira asegura que aunque estos son los perfiles ideales para que su organización trabaje mejor, no le ha sido necesario que se cubran del todo ya que sus procesos son sencillos y fácilmente los aprende cualquier persona no especializada.

Cabe agregar que precisamente a que los procesos de la organización son sencillos, se da la posibilidad de que los empleados realicen aportaciones importantes para la mejora de los procesos, lo que lo ha llevado a especializarse en cada una de sus áreas.

Hay en la organización factores específicos que facilitan o impiden la eficiencia en la organización, las herramientas y la tecnología de la que echa mano para operar, son uno de esos factores, por lo que conocerlos nos ampliara más el panorama de su operación.

1.3.7 Lo que ayuda a moverse a Reconverpack

Para poder funcionar bien la organización debe tomar en cuenta que el adiestramiento de sus miembros vaya en paralelo con los adelantos tecnológicos y tener en cuenta su realidad sociocultural a la hora de intentar cambios en ésta, debe mostrarse flexible en relación a las exigencias de cambio de su entorno.

Reconverpack, idea la posibilidad de reutilizar los materiales de desecho de Tetra Pak para realizar dicha tarea y por iniciativa de su fundador, se crea la maquinaria que realizará dichos

procesos, estas máquinas y el proceso están patentados con el título 203596 del Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual.

Ahora la organización cuenta con 6 de estas máquinas llamadas laminadoras, diseñadas específicamente por Reconverpack para pegar el cartón de desecho de Tetra Pak por ello no existe en el mercado maquinaria específicamente para estos procesos; Reconverpack logra con este invento un plus en el manejo y reutilización de estos materiales fuera de especificaciones.

Cuenta además con dos guillotinas seybol-mod. utilizadas en el corte del cartón, que se hace según las especificaciones de cada cliente. Con las 2 troqueladoras Atom 255 Mod. 1995 se corta a presión, y se realizan cortes circulares o asimétricos, estos se hacen con ayuda de un molde llamado suaje que tiene las cualidades específicas que requiera el cliente.

Las dos flejadoras automáticas Signore mod. 1996 son especiales para el empaque de los productos. Para el embarque y desembarque de materia prima y producto terminado se cuenta con 3 montacargas que requieren de un operador capacitado, así como de servicio y reparaciones periódicas, la variedad de marcas de los montacargas elevan el costo del servicio y dificultan la localización de técnicos confiables para su reparación.

Para el manejo de los rollos de cartón (bobinas), se cuenta con 2 rebobinadoras que requiere de 3 operadores debido a sus dimensiones, esta máquina ayuda a cortar en tamaños más pequeños las bobinas de gran tamaño, es una máquina rápida de gran consumo eléctrico, no se encuentran con facilidad los repuestos en México y los originales son muy caros pues son solicitados a Alemania. Es una máquina de gran productividad.

El ingeniero Javier Garfías, encargado de realizar el manual de procedimientos para el área de producción de la organización, asegura que Reconverpack tiene la necesidad de actualizar e implementar tecnología a los procesos, para que estos sean más exitosos, sin embargo este desarrollo implica una gran inversión, pues habría que rediseñar y construir máquinas exclusivas para el manejo de estos materiales, no descarta que esto se pueda llevar a cabo luego de cubrir con otras prioridades inmediatas.

Esta inversión ayudaría a aumentar la producción y a mejorar el manejo de la materia prima, generando menos desperdicio en los procesos. Asegura que es necesario asegurar una concesión mayor de materia prima, la cual tendría que ir en paralelo con el incremento de las ventas y la distribución de los productos.

La falta de línea telefónica en la planta, entorpece la transmisión de pedidos y necesidades de materiales provocando que se gasten grandes cantidades de recursos en teléfonos celulares. El área administrativa se cuenta con tres computadoras, tres impresoras, una máquina de escribir, dos líneas telefónicas y oficinas propias.

Aunque existe la necesidad de implementar tecnología que simplifique el trabajo de Reconverpack, este debe ser en conjunto con la actualización de sus empleados, la organización ha podido trabajar de manera satisfactoria gracias a que se especializa en sus procesos, por lo que realizarles adaptaciones para mejorar su productividad, es una buena alternativa, si se hace basada en la experiencia adquirida de lo que realmente necesita para seguir siendo competitiva.

La manera en que se va estructurando la organización influye de manera directa en su funcionamiento y la manera en que va organizando su trabajo, muchos conflictos de la organización se generan por la incongruencia de lo que la organización pretende, y las necesidades reales de la organización, por ello es necesario realizar una observación de los procesos de trabajo para detectar los conflictos generados por esta incongruencia.

1.4. Entre lo real y lo funcional de Reconverpack

1.4.1 Comparación del funcionamiento

Los procesos establecidos por la organización, no son una fórmula mágica que hará que la empresa sea exitosa, se deben tomar en cuenta los factores reales que muchas veces se contraponen a lo que ella misma establece como norma de acción, ya que muchas veces en vez de ayudar a que sea más productiva la limita e impiden el logro de sus objetivos.

En este apartado se pretende conocer que es lo Reconverpack tiene como fórmula de producción y que es lo que en realidad pasa en su diaria acontecer, para con ello encontrar los posibles cuellos de botella que limiten su funcionamiento.

Hay diferentes maneras de concebir a la organización de acuerdo a la división de sus tareas y responsabilidades, es importante tomar en cuenta para determinar los factores de coste en la realización del trabajo *las deficiencias tecnológicas, el tiempo de paro por averías, el coste de stoks, fallos de aprovisionamientos, fallos en la calidad, plazos de respuesta, repercusiones negativas por el cambio de tecnología en el mercado y la resistencia de los actores al cambio* (Bartoli, 1983, p.59)

Para conocer los procesos reales e ideales de Reconverpack y a falta de manuales que los explique, se pidió al jefe de producción Manuel Martínez que describiera la manera en que se deben llevar a cabo los procedimientos en el funcionamiento de la organización, y se presenta de la siguiente manera.

- a) La oficina toma de pedido.
- b) Se elabora una orden de producción al final del día.
- c) Esta orden se pasa al área de producción.
- d) El área de producción recibe la materia prima, con la que se realizará dicho pedido.
- e) Se clasifica el material, para identificar las condiciones de éste.

- f) Se lleva a cabo la primera laminación en plano, de 1.60mts. en este proceso la máquina determina el ritmo de trabajo.
- g) Se clasifica el material laminado, según el corte, si es un corte circular se manda a la troqueladora, si es recto se manda a la guillotina.
- h) Se lleva a cabo el proceso.
- i) Hecho esto se manda a empacar, ya sea por peso o por pieza, según el cliente.
- j) Se apila en tarimas de madera y se lleva al área de producto terminado, el desperdicio va al área de reciclado.
- k) Se surte la camioneta según la orden de producción enviada por el área administrativa.
- l) Se informa a la oficina para que elabore la factura.
- m) Se entrega.
- n) Entregado el material se cobra si es de contado o se mete a revisión la factura si es a crédito para su próximo cobro.
- o) Si es de contado se deposita el cheque o el efectivo si es a crédito se espera la fecha de cobro el cual puede ser con cheque o transferencia.
- p) Una vez ingresado el depósito o confirmada la transferencia se da por terminado el ciclo.

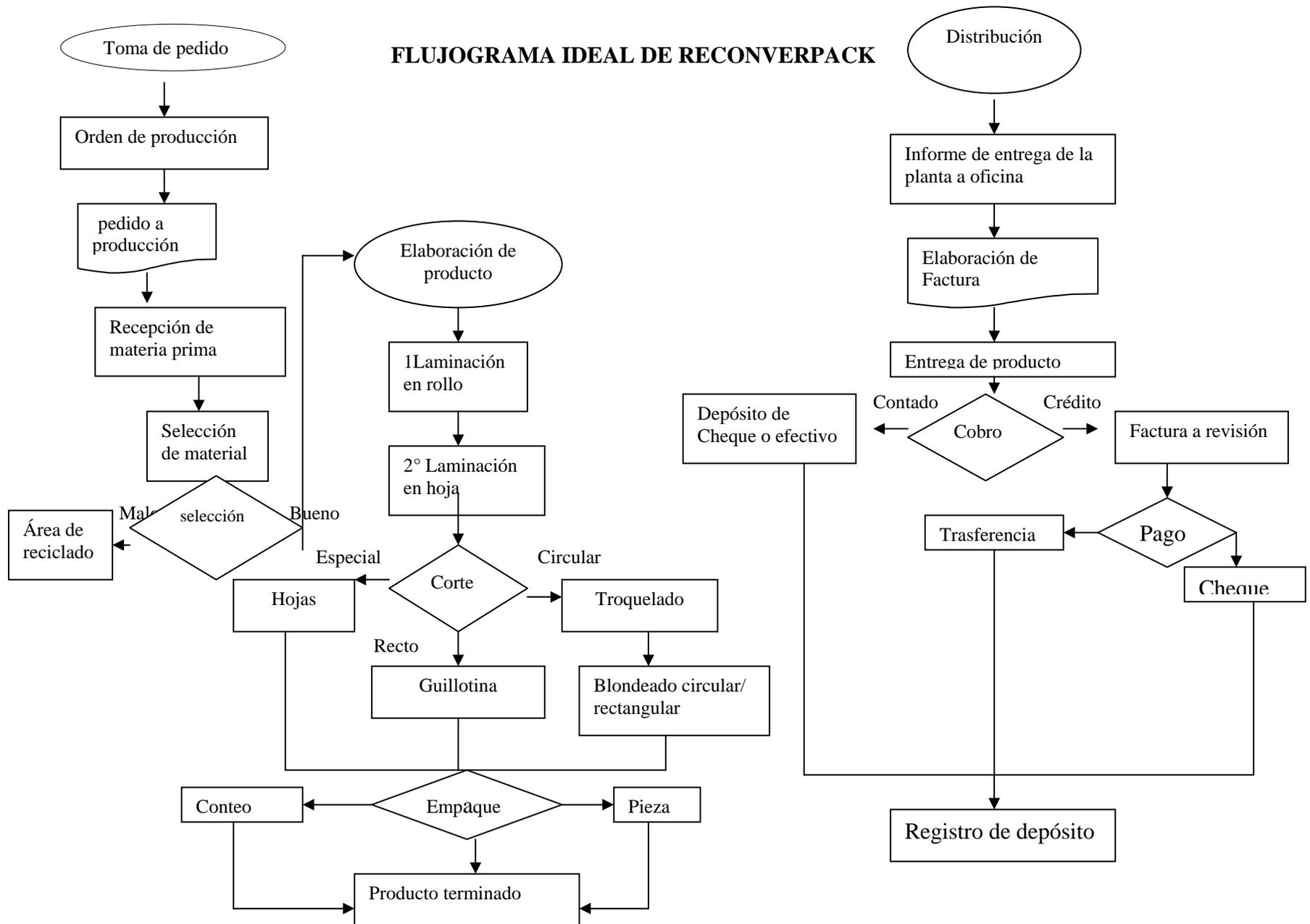
Esta es la forma de trabajo que debería llevarse a cabo para que la organización cumpla con su cometido, sin embargo a través de la observación de los procesos de Reconverpack se pueden encontrar vacíos o fallas en ellos, generalmente esto es una fuente potencial de problemas, la comparación entre lo ideal y lo real, ayudará no sólo a reconocer problemas, sino a buscar sus causas, esto será importante para realizar una propuesta de solución basadas en información real, para que con ello la organización se pueda dar una idea clara de lo que le cuesta operar con estas fallas en la producción.

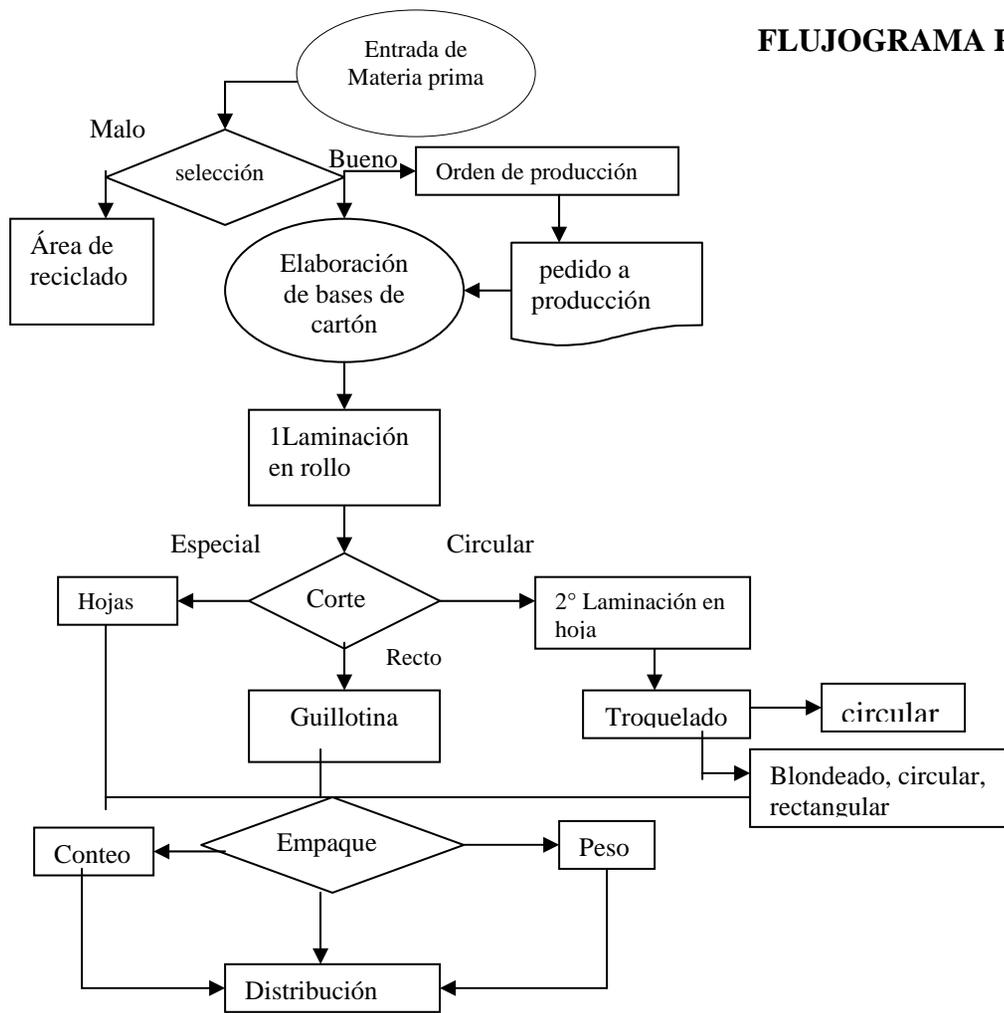
- a) El área administrativa toma el pedido al cliente y lo lleva a una hoja de pedido la cuál es enviada a producción para su futura elaboración.
- b) El jefe de producción da instrucciones a los operarios para iniciar la elaboración del producto, respetando el orden de entrada del pedido.
- c) Esta orden se ve alterada, si surge alguna emergencia, a la que se da prioridad sobre los que ya estaban planeados, por lo que los tiempos de entrega se alargan.
- d) La primera etapa de producción consiste en la selección del material que se va a utilizar.

- e) Posteriormente se rebobinan los rollos de cartón de acuerdo al espesor que sean requeridos para la producción.
- f) La segunda etapa es el laminado en plano, del que resultan hojas de aproximadamente 1.60 Mts. Este procedimiento se repite de acuerdo al espesor requerido por el cliente.
- g) Se realiza el de corte requerido para el producto final, si es circular se manda a la troqueladora, el recto se lleva a la guillotina o simplemente se deja en hojas para que el cliente lo transforme según requiera.
- h) Una vez terminado, se lleva a empaque, donde se separa por kilo o pieza.
- i) Ya empackado y establecida la logística de la entrega se llama a oficina para que elabore la factura respectiva.
- j) Si la logística fue correcta y se cumplieron los requisitos del cliente, en cuanto a horario de entrega y calidad se entrega el material de lo contrario se regresa a planta para su nueva elaboración o reprogramación de entrega.
- k) Entregado el material al cliente, este puede pagar de contado o a crédito, si es de contado se entrega el producto y se recoge el cheque.
- l) Si el pago es de contado, se deposita y reporta a oficina para que haga el registro. Si el pago es a crédito se mete a revisión la factura y se espera el vencimiento del mismo en este caso el cliente puede pedir se recoja el cheque o hacer una transferencia, en cualquiera de los dos casos el proceso termina con el reporte y registro del pago.

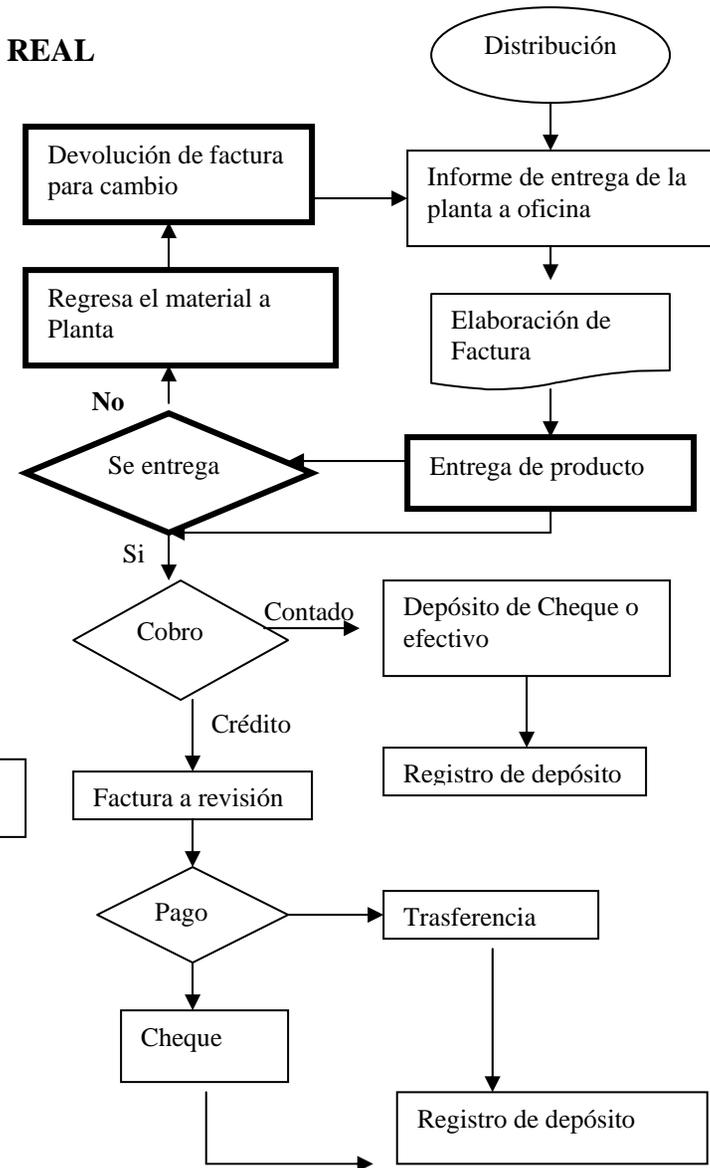
A partir de la explicación y observación de los procesos, se realizaron los flujogramas pertinentes buscando dejar claro en donde se presentan los principales conflictos que traban el desarrollo del trabajo de Reconverpack.

FLUJOGRAMA IDEAL DE RECONVERPACK





FLUJOGRAMA REAL



En la comparación de los flujogramas de Reconverpack se puede ver que el punto de conflicto se da principalmente a la hora de la entrega del producto, es allí donde se presenta un cuello de botella ya que deriva en la mala atención del cliente y retraso en las entregas, lo cual altera la programación del trabajo y provoca un doble trabajo de elaboración de factura y planeación de la entrega.

Para detectar las posibles causas que provocan este se procedió a la observación de los procesos y la recurrencia con la que se da, al conocer las principales causas que propician este conflicto se podrá buscar alternativas que solucionen de manera eficiente este problema.

Este problema encontrado es saneable, si acepta y reconoce la necesidad de mejorar la planeación de los procesos y la distribución del trabajo, porque de esta manera realizara acciones concientes que la lleven a mejorar su trabajo y eliminen sus conflictos, teniendo en cuenta que esto será redituable en sus ganancias y funcionamiento.

1.4.2 Los problemas del funcionamiento

Una vez que el observador decide tomar al sistema como un procesador de entradas y salidas de información se debe dar a la tarea de descomponer la situación en sus partes componentes y buscar las relaciones lineales que conecten causas con efectos.(Etkin y Schvarstein, 1989, p.276)

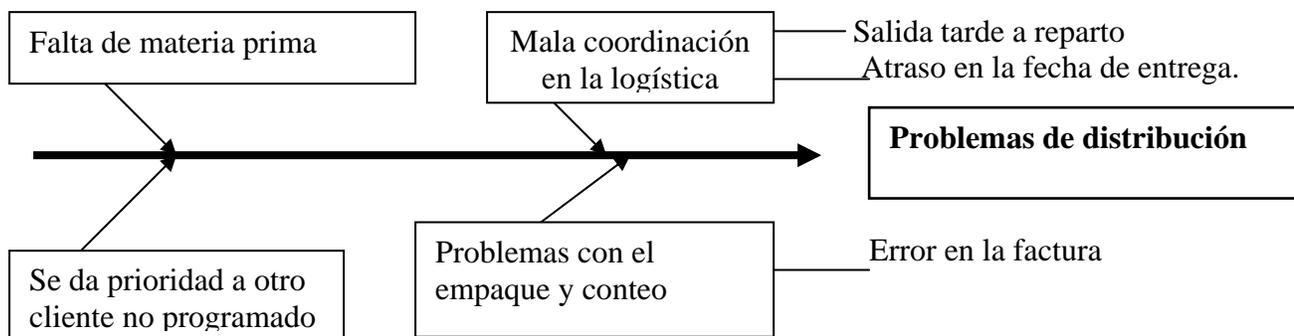
la organización no es un sistema aislado, por lo tanto no es un sistema estático y predecible, por ello es importante revisar lo que sucede en realidad con los procesos de la organización, que es lo que se ve alterado y que factores la alteran, para encontrar una posible solución a los problemas que se dan en su funcionamiento.

Como se mencionó antes el principal problema de la organización se centra en el reparto, sin embargo este puede llevar a la generación de otros problemas y se genera a partir de múltiples circunstancias, por ello es necesario identificar las causas que originan los problemas, para poder tener en claro, lo que específicamente afecta a la organización y de que manera lo hace, con ello se podrán concentrar los esfuerzos de estas en resolver las causas que más efectos negativos provoquen en la organización.

Para ello se recurrió a la elaboración de diagramas causa efecto en el se colocan los problemas detectados y las posibles causas que lo originan, el diagrama causa-efecto se utiliza cuando se pretende explorar todas las posibles causas de determinado problema y fue desarrollado para representar la relación entre estos, el efecto del problema es colocado en el lado derecho del diagrama y las posibles causas con listadas a su izquierda. (Martínez, p. 8)

Los diagramas de causa efecto son trazados para identificar más claramente las diferentes causas que afectan un proceso, identificándolas y relacionándolas unas con otras, un diagrama bien trazado tomara la forma de un esqueleto de un pescado. Este se elaboró a partir de preguntar al encargado de la producción cuales son las principales causa que a su parecer han llevado al desfasamiento en la entrega y la lenta respuesta a las necesidades del cliente, después de analizar y observar lo que lleva a este problema se encontró lo siguiente.

Diagrama causa- efecto



Una herramienta para detectar las causas de los problema de funcionamiento es la hoja de inspección, en la cual se parte de convertir los hechos en opiniones. Esta hoja sirve para identificar las frecuencias con las que suceden determinados problemas detectados, para su realización se recurrió a la observación y localización de problemas de funcionamiento, una vez detectados, se procedió a la medición de la frecuencia con que ocurren, se propuso para ello un periodo de dos semanas, en el que se observo lo siguiente.

Hoja de inspección 1 en Reconverpack

Problema	Semana del 27 de junio al 01 de julio					TOTAL
	27	28	29	30	01	
1)Falta de materia prima.	1		1		1	3
2)Mala coordinación logística	1		1			2
3)Salida tarde del reparto.	1	1			1	3
4)Atraso en la fecha de entrega		1		1		2
5)Prioridad a otro cliente no programado	1		1			2
6)Problemas con el empaque y conteo.						
7)Error en la facturación.	1					1

Hoja de inspección 2 en Reconverpack

Problema	Semana del 27 de junio al 01 de julio					TOTAL
	27	28	29	30	01	
1)Falta de materia prima.	1		1		1	3
2)Mala coordinación logística	1	1			1	3
3)Salida tarde del reparto.					1	1
4)Atraso en la fecha de entrega		1			1	2
5)Prioridad a otro cliente no programado			1		1	2
6)Problemas con el empaque y conteo.						
7)Error en la facturación.			1			

Como se puede observar en la hoja de inspección las causas que se repiten con mayor frecuencia y que generan los problemas de reparto son la falta de materia prima y la mala coordinación logística, esta ultima se debe a la distancia que hay entre la planta de producción y las oficinas desde donde se coordina la entrega, esta distancia y la falta de un medio de comunicación eficaz, provocan a su vez, que los pedidos no sean llevados con oportunidad y se tenga que realizar esta tarea nuevamente, lo cual implica un costo extra.

A través de este diagnóstico en Reconverpack se pudieron encontrar los conflictos con el entorno, que se dan principalmente por el problema que tiene con la obtención de su materia prima, lo que provoca que quede mal con sus clientes, generando conflicto o incluso la perdida de estos, por lo que ha podido responder a sus necesidades de manera parcial, aunque se ha podido observar que la materia prima que maneja le da muchas ventajas para competir, no ha podido generar alternativas viables para lograr satisfacer a sus cliente.

A este problema hay que aunarle las deficiencias que tiene en su estructuración, ya que no cuenta con una planeación de su producción, esto es producto de la incertidumbre del abasto por ello se ve en la necesidad de contratar a sus miembros de manera poco estructurada, ya que se rige por la cantidad de trabajo que tenga, las necesidades de trabajar bajo estos términos la han llevado a realizar entregas de pánico y sin planeación, debido a que ya resultan ser urgentes, debido a lo precipitada del proceso se cometen muchos errores en la entrega, facturación o salida tarde a reparto lo que provoca que la camioneta tenga que hacer dos veces el mismo recorrido.

Esta incertidumbre de abasto provoca también que los tiempos de producción se alarguen y se paguen sueldos extras, al llegar el material se tiene una excesiva carga de producción la cual siempre es urgente de entregar, esto imposibilita la continuidad en la entrega y genera gastos excesivos a la organización, quien a tratado de programar solo dos entregas a la semana, en condiciones de un abasto regular, con lo que se busca optimizar recursos, tomando en cuenta que la planta de producción se encuentra en Texcoco y sus clientes en el Distrito Federal.

Además de lo anterior, se reducirían los errores en la factura por falta de información, evitando que existan diferencias entre lo que se factura y lo que se entrega. La mala atención al cliente, se da por la falta de cumplimiento de compromisos, no se da pronta respuesta a sus demandas, este problema provoca a demás de gastos excesivos en teléfonos la molestia de los clientes quienes se sienten insatisfechos por la falta de atención, la mala comunicación entre los miembros provoca que se dupliquen las tareas, en lugar de lograr mayor eficiencia.

Los problemas de abasto tienen mucho que ver en la manera que la organización se ha ido constituyendo por lo que debe buscara alternativas en el mercado que lo lleven a liminar esta dependencia que tiene de un solo proveedor, para con ello eliminar la incertidumbre en el trabajo y en la venta de sus productos.

Reconverpack es una organización joven, que se encuentra en plena etapa de crecimiento, el cual ha ido en paralelo con sus miembros, juntos han adquirido los elementos necesarios para seguir funcionando, este crecimiento se ve limitado por elementos del exterior, principalmente por las escasez de su materia prima principal.

La búsqueda constante de alternativas que la ayuden a seguir existiendo, es lo que ha hecho de Reconverpack una organización *buscadora de oportunidades*, esto se ha convertido en su principal característica, porque aun que a podido crecer, se ha enfrentado a múltiples obstáculos, la constancia y lealtad de su gente le ha permitido seguir creciendo y madurando para lograr la organización que está conformada.

La experiencia en los procesos no ha sido suficiente para lograr una estructuración clara y coherente, por ello tiene problemas en sus procesos, lo que afecta de manera directa la relación con sus clientes, proveedores y personal, al no dejar claro el rumbo a seguir, no logra un crecimiento continuo que la haga apta para enfrentar o prevenir los retos de su entorno y de su propia lógica.

La necesidad de reglas es clara para que de alguna manera tutelen el comportamiento de sus integrantes, buscando no controlar, pero si buscar normas que hagan más llevadera la convivencia dentro de Reconverpack. Es aquí donde el factor del liderazgo toma su real importancia, pues tiene que ser capaz de lograr esta integración y respeto por las normas, pero de manera negociada, por lo que hará las veces de intermediario y mediador.

La formalización dentro de Reconverpack se ha generado por la continuidad de los procesos, acciones y reacciones, estos se han convertido en reglas, Reconverpack no es una organización que le de mucha importancia a las reglas, pues considera que dar libertad de acción a sus miembros le generara más productividad y mayores propuestas. La normas de conducta de la organización se dan en el entendido de que cada uno de sus miembros conoce su función y debe desarrollar su trabajo dirigido al cumplimiento de las mismas.

Lograr el compromiso en la mejora del trabajo tiene mucho que ver con la eficiencia y la confiabilidad de sus procesos comunicativos, de esto depende la claridad con la que den las necesidades del trabajo, de no ser así, pueden crearse conflictos y desencantos, que deriven en problemas, boicots o malentendidos, por ello es necesario reconocer los procesos comunicativos y su eficiencia dentro de ella, ya que puede ser el elemento que los lleve a solucionar los problemas mencionados.

CAPÍTULO II

LA ORGANIZACIÓN COMUNICADA, LA ORGANIZACIÓN COORDINADA

2.1 Comunicar para actuar.

La manera en que se encuentra estructurada la organización tiene que ver en gran medida también con sus procesos comunicativos y la manera en que la organización propicia la comunicación, por ello estos procesos toman mayor relevancia; instrucciones y la coordinación del trabajo se hacen menos a más eficientes si la parte comunicativa se encuentra bien definida y utilizada en beneficio de la organización y en quienes la integran.

La manera en que se relacionan cada una de las áreas implicadas en los procesos de producción, determina la el funcionamiento coherente, concientes de que una empresa bien informada y comunicada es más funcional, pues eleva la productividad y la convivencia, gracias al conocimiento puntual y bien coordinado de sus acciones Esto es importante si se toma en cuenta que la organización ha sido y sigue siendo vista como una empresa exitosa sí y sólo sí genera una gran producción y ganancias financieras, sin embargo éste capítulo pretende abarcar más allá de esa idea capitalista.

En este apartado, se dará a conocer la importancia de los procesos comunicativos que lleva a cabo la organización para desarrollarse, entendiendo a esta comunicación *como una alternativa de comportamiento que supone una interacción y que ahorra energía por el recurso a la información* (Serrano, et al. 2001, p. 53), mantener un nivel satisfactorio de comunicación dentro de la organización permitirá una coordinación de acciones encaminadas al buen funcionamiento y la productividad.

La organización no solamente está hecha de acciones, sino también de comunicaciones, aunque no es considerada por Moles como una acción física en si, es importante para la coordinación de

estas, por lo que, conocer como se comunica Reconverpack, a través de que canales y que tan eficientes son, ayudará a determinar la importancia que ha dado la empresa a esta herramienta coordinadora para lograr sus objetivos y permanecer vigente.

La habilidad de la organización para reconocer sus oportunidades y enfrentar sus amenazas dependen de la capacidad de reconocer el medio ambiente en el que esta inmersa y de actuar en función de él, el constante cambio del sistema que la rodea la lleva a buscar mecanismos de ajuste a esas nuevas necesidades. Para ello se hace necesaria la correcta coordinación de esas acciones que realiza, cuidando de que no le resulten altamente costosas y poco viables, para diagnosticar, que tan costoso le está resultando a la organización se partió de los problemas diagnosticados en el capítulo precedente.

2.1.1 Una mala acción cuesta más que mil palabras

Como ya se mencionó, para que la organización funcione lleva a cabo una serie de acciones, que van encaminadas a la realización de un proceso, actividad o la generación de un producto, en él intervienen tanto variables económicas, como de otra índole que conforman el costo generalizado, el cual incluye además del costo financiero, el humano, que es, el que el individuo invierte en cada uno de sus actos, en este análisis nos avocaremos al costo de cada una de las acciones que éste realiza dentro de la organización.

Desde la perspectiva económica, cada producto implica un costo y por lo tanto una ganancia, resulta interesante conocer cuánto invierte Reconverpack en la generación de sus productos y cuánto esta ganando en función de esa inversión, basándonos en los problemas detectados en el capítulo anterior, se buscó analizar los costos económicos, energéticos, Psicológicos y temporales, que generan un valor agregado al producto, que pocas veces es tomado en cuenta y que por lo tanto se relacionan con la poca funcionalidad de ésta.

Moles asegura que, el costo tiene que ver con el “sacrificio” que el individuo hace para llevar a cabo una tarea con respecto a la ganancia que le genera “interés”, no obstante esta manera de

identificar los costos podría ser muy subjetiva ya que en este tipo de inversión-ganancia se implica la racionalidad individual de quien realiza la acción.

El ser biológico según Moles en su teoría de los actos, se encuentra en un estado de exceso de energía disponible, la cual utilizará de acuerdo al seguimiento que haga de sus acciones, la cantidad que extraerá de esta energía será la inversión que decida hacer en cada una de sus acciones, esta extracción de reservas se aplicará en lo que él llamó *costo generalizado*.(Moles, 1983)

El costo energético es el gasto invertido en el esfuerzo aplicado a cada uno de los actos y se puede medir en kilos, distancias, calorías, velocidad etc., es necesario tomarlo en cuenta, pues no sólo se puede medir de manera cuantitativa como la energía eléctrica, sino de manera cualitativa en el desgaste que se hace de cada uno de los empleados y en el cansancio o agotamiento que repercuten, tanto en el ambiente como en los proceso de trabajo.

Para el siguiente análisis de los costos de producción en Reconverpack se realizó una observación de los actos que realiza la organización para llevar a cabo sus tareas, se recurrió a preguntar a cada implicado dentro de cada unos de los procesos, los costos energéticos, en algunas áreas como se puede observar se lograron obtener resultados cuantitativos como distancias, y pesos, pero en otros se obtuvieron datos cualitativos, los resultados se exponen en el cuadro 1

Cuadro 1

ÁREA DE PROCESO	COSTO ENERGÉTICO
Dirección	* 80 Km. Recorridos por viaje a Texcoco. * 120 Km. Recorridos por viaje a Toluca.
Producción de materia prima.	* Descarga de 70,595 Ton. Mensuales. * Carga de desperdicio 28 toneladas. * Acumulación de pedidos. * Tiempos muertos vs. trabajo urgente. * Jornadas extensas. *Cambios constantes en el plan de producción. * Devoluciones por error o retraso

Administración	<ul style="list-style-type: none"> * Doble facturación. * Cancelaciones constantes. * Negociar cambio de fechas en la entrega. * Aclaraciones con proveedores. * Coordinación con producción.
Distribución	<ul style="list-style-type: none"> * Entregas excesivas y no planeadas. * Doble viaje por mala coordinación (80km por viaje.) * Jornada de 8 a 10 hrs. Extras o mas. * Viajes no aprovechados (80 kilómetros).

El costo energético, aumenta principalmente por el suministro de materia prima en estos últimos meses, lo que ha provocado inestabilidad en los procesos de producción y de entrega de pedidos. La acumulación de éstos propicia el trabajo a marcha forzada, en ocasiones también genera tiempos muertos, que no siempre son empleados en actividades necesarias que podrían optimizar el trabajo, cuanto el material llega, los pedidos han pasado a un status de urgente, lo que obliga a ampliar las horas de trabajo, buscando mantener al día las entregas y así cumplir con el cliente; en el caso del área de reparto se alargan su jornada de trabajo, no pudiendo disfrutar su hora de comida ni respetar su hora de salida.

Hay ocasiones en las que la llegada de la materia prima, se da después de las horas de trabajo, provocando que tengan que trabajar hasta tarde o que tengan que llegar más temprano, en cada caso afecta el desarrollo de su trabajo ya que o trabajan cansados o al día siguiente llegan tarde o simplemente no llegan.

Para medir los costos de los procesos de manera financiera será suficiente con determinar la cantidad de lo invertido por la cantidad de las ganancias, *En la sociedad moderna, un gran número de productos o servicios tienen un cierto costo es el pago de un acto ya reconocido como unidad socioeconómica* (Moles, 1983, p. 49). Este análisis se logró revisando los costos que cada una de las actividades genera para su realización, para ello se recurrió a preguntar al encargado de otorgar y distribuir los recursos a cada una de las áreas, y a datos que se encuentran

contabilizados en los expedientes de egresos, el análisis de hizo por mes, como se observa en el cuadro 2.

Cuadro 2

ÁREA DE PROCESO	COSTO ECONÓMICO
Dirección (Materia prima y transporte)	*\$ 458,723.38 mensual
Producción de materia prima.	* Aumento en la plantilla laboral por acumulación de trabajo. de 17 a 26 empleados. * Nomina mensual \$ 52,622.00 * Horas extras \$ 10,826.12 mensual
Administración	* \$ 30.60 mensuales en facturas canceladas. *\$ 20, 000.00 nomina mensual.
Distribución	* \$ 360 por viaje (Gasolina y casetas), 12 viajes por mes aprox. \$ 12,960.00 * \$ Automóviles utilitarios 2 \$ 1,200.00 por mes.

La inconstancia del material, hace que el costo económico aumente ya que la organización tiene que contratar a gente emergente para subsanar los acumulados en producción, las horas de trabajo se extienden obligando al pago de horas extras por la urgencia en los pedidos, a esto se agrega la falta de coordinación entre el área administrativa y de producción que ocasiona fallas en la entrega o retraso, por lo que en ocasiones se debe hacer el mismo recorrido dos veces, o el pedido se cancela por la tardanza.

Esto añade un costo a la producción por la distancia que se debe recorrer; una camioneta de entrega normalmente consume \$ 360.00 pesos por cada viaje, este percance ocurre de menos 2 veces al mes lo que provoca un gasto extra de \$ 720 adicionales al costo estipulado, aunado a esto, se desfasa la entrega de los que se tenía planeado para el siguiente día, lo que acrecienta la carga de trabajo también al área de distribución.

Las fallas de coordinación o de toma de pedidos, implica que haya devolución de material, provocando que tanto la planta de producción, como el encargado de distribución trabajen doble y que se eche a perder material que se pudiera ocupar en otro pedido.

El costo temporal debe ser agregado al costo generalizado, ya que en la actualidad, no solamente importa lo que la empresa produzca sino el tiempo que le lleva hacerlo, el tiempo que se toma la organización para dar respuesta a las necesidades de sus clientes determina también su eficacia y calidad productiva.

Esto toma gran relevancia, debido a que una empresa eficiente es considerada como una empresa que produce, pero que además produce en los tiempos que su cliente impone como lo asegura Moles al poner como una regla de oro de la eficacia la frase de “time is money”, más que como un sistema de cuantificación. (Moles, 1983, p. 50), si no se da respuesta oportuna entonces la respuesta ya no tiene el mismo impacto, ni el mismo valor, una empresa que no cumple con los tiempos de entrega crea incertidumbre en sus clientes y su funcionamiento.

Para esta parte del análisis se midieron los tiempos que lleva realizar cada actividad, tanto en fase normal como en momentos críticos para obtener tiempos promedios, los resultados se pueden ver en el cuadro 3.

Cuadro 3

ÁREA DE PROCESO	COSTO TEMPORAL
Dirección	* 3 horas diarias en el traslado del Distrito Federal a Texcoco.
Producción de materia prima.	* Descarga de materia prima aproximadamente 25 Ton. 2 horas * Carga de material de desperdicio 3 horas aproximadamente. * 30 minutos por millar de producto. * 1 a 3 Días de proceso completo por pedido.
Administración	*10 minutos por factura aproximadamente.
Distribución	* 3 a 5 horas cada salida a entrega, varía según el tráfico y la distancia que se recorra.

El costo temporal es entonces el tiempo que se reparte en la realización de la acción, para Reconverpack un periodo normal de entrega iniciando el proceso desde la toma de pedido hasta la entrega de producto, es de 3 días aproximadamente, estos se amplían a más de 10 días por la falta de materia prima o por error en la programación, lo que provoca descontento en el cliente y su pérdida en algunos casos.

Además del incremento en la carga de trabajo y los tiempos de producción, se satura la programación en las temporadas altas de venta por lo que no se puede cumplir con la planeación de los tiempos que se han dado a los clientes.

El costo psicológico es la movilización mental del ser en comportamientos, para llevar a cabo determinadas acciones, esta energía psíquica se va dosificando en la realización de ciertos actos hasta que a través de factores como el sueño, distracción o la indiferencia renueve esta energía invertida. (Moles, 1983, p. 54)

Esta medición se hizo a partir de la observación de las actitudes de los trabajadores y de lo que se genera con los retardos y la falta de coordinación de los procesos de producción, los resultados se pueden ver en el cuadro 4

Cuadro 4

ÁREA DE PROCESO	COSTO PSICOLÓGICO
Dirección.	<ul style="list-style-type: none"> * Cansancio. * Incertidumbre * Stress * Falta de planeación de los proveedores de la materia prima.
Producción de materia prima.	<ul style="list-style-type: none"> * Incertidumbre * Presión. * Tensión. * Bomberazo. * Falta de organización del trabajo. * Ausentismo. * Retardos. * Inestabilidad
Administración	<ul style="list-style-type: none"> * Incertidumbre. * Stress
Distribución	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de planeación. * Inconstancia. * Acumulación de trabajo. * Bomberazo. * Cansancio. * Stress.

Psicológicamente los retrasos en la producción y la falta de material provoca un clima de incertidumbre y malestar en todos los niveles, alcanzando incluso a clientes y proveedores; los trabajadores son los que resienten más esta inconstancia, que se genera por una mala planeación, tanto en la compra de insumos, como en la organización del trabajo. Esto provoca poca certeza de su trabajo y presión para cumplir las ordenes de trabajo, que llegan bajo en status de “urgente”, avivando los conflictos entre ellos y un quiebre en sus relaciones.

El principal problema de Reconverpack es la insuficiencia en la materia prima, pero sobre todo la falta de coordinación, debido a esto se eleva en mayor medida el costo psicológico y temporal, lo que evita que la organización trabaje de manera eficiente y funcional, el costo psicológico genera mayor incertidumbre, estas características han sido una constante en el desarrollo de Reconverpack quien siempre ha trabajado con *bomberazos*, aun contando con la materia prima, por ello es necesaria una planeación, la cual ha sido un factor determinante en la estructura de dicha organización.

La constante urgencia de los pedidos, generan irritación por parte de los empleados y aunque se ha podido funcionar bajo esas características, es claro que tarde o temprano se deberán generar los cambios necesarios si es que la organización pretende ser competitiva. Debe por otro lado, eliminar las preferencias de parentesco ya que aunado a los problemas de producción se presentan constantes interrupciones en los procesos a causa de las urgencias requeridas por parte de algún pariente del dueño, al que no se le pueden negar el servicio, por ello se genera descontento y errores en la entrega de ese material en específico.

Aunque la inconstancia de materia prima se ha dado de manera especial en el presente año, la organización debe asumir un proceso de ajuste, para adaptar sus formas de producción a nuevos materiales, obtenidos en la búsqueda de nuevas alternativas de materia prima, y sobre todo establecer planes de trabajo, ya que este es un problema que la organización no ha podido resolver.

Cada una de las acciones que se realizan en el interior de Reconverpack generan un gasto de energía, la comunicación como una acción de baja intensidad de energía, que puede provocar

acciones de alta intensidad puede ser el vehículo que lleve a la optimización de la labor de la organización, para ello es necesario identificar a partir de su funcionamiento, cuales son las áreas en las que recaen estas acciones que llevan a la coordinación del trabajo.

2.1.2 Las acciones de Reconverpack

Para que una empresa exista necesita “hacer” es decir necesita actuar e interactuar tanto en su interior como en su exterior, los tipos de acciones que se pueden generar dentro de la organización son de dos tipos comunicativas o ejecutivas, en ellas existe cierta inversión de energía, las comunicativas son clasificadas como de baja energía y las ejecutivas son consideradas como de alta energía; *Los ejecutivos suponen un gasto alto de energía por que invierten y transforman un estado de cosas de la realidad; los evocativos solamente nombran o representan algún aspecto de la realidad* (Serrano, et al, 2001, p. 54).

La diferenciación de estas acciones es de gran importancia ya que con ello se podrá identificar los niveles de comunicación que existen en la organización analizada, siendo una empresa dedicada a la producción, se puede asumir que en su mayoría se realizan actos ejecutivos, sin embargo los actos expresivos o comunicativos, pueden llevar en si una importancia mayor ya que son los encargados de coordinar las acciones al interior de ésta.

Reconverpack es una empresa dedicada a la transformación, compra y venta de varios tipos de cartón, destacándose en la comercialización de material de Tetra Pak para la elaboración de bases y empaques para la industria panadera y pastelera, debido a que es una industria dedicada a la producción involucra altos consumos de energía por efectuar mayor número de actos ejecutivos, en el área administrativa la mayoría de sus actos son de baja energía por ser la mayormente expresivos.

la comunicación previene y guía la acción realizadora del mundo material; por eso se le entiende como una acción de poco gasto energético, que orienta y desata las acciones ejecutivas (Serrano, 2001, 55). A pesar de que en los actos comunicativos recae la coordinación de las acciones que realiza la organización, muchas veces no son llevados a cabo de manera clara y eficiente, lo que

genera una percepción de incongruencia que podría llevar al conflicto y a la no aceptación de dichas acciones, por lo que hay que prestar especial cuidado en la manera en que la organización expresa sus necesidades de acción.

Dichas acciones pueden llevarse a cabo de manera individual o grupal, Moles las clasifica como, acciones autónomas ejecutivas y expresivas; en las que las autónomas expresivas son aquellas que realiza un solo individuo e implica poco gastos de energía y las autónomas ejecutivas son aquellas que realiza un solo sujeto e implica un gasto mayor de energía.

Para Identificar los tipos de acción que desarrolla Reconverpack se observaron las tareas que cada una de las áreas realiza y la manera en que las lleva a cabo, esto ayudo a reconocer en las que recaen el mayor número de actos expresivos y en cuales los actos ejecutivos, con ello se pudo identificar, si los realizan de manera autónoma como en el caso de generación de instrucciones, o si se hace de manera heterónoma en los casos de negociaciones y elaboración del producto, los resultados de dichos análisis se pueden ver en los cuadros 5 y 6.

La identificación de la inversión de energía es de gran importancia, ya que los actos ejecutivos invierten un mayor gasto de energía y son los que producen cambios palpables en el entorno por ello, llevan una mayor carga de trabajo y necesitan de mayor certidumbre para que los lleve a cabo de manera convencida, esta tarea recae en los encargados de generar actos expresivos, que son la parte encargada de coordinar cada una de las acciones.

Cuadro 5

Área descrita	Alta intensidad de energía	Baja intensidad de energía
Dirección		<ul style="list-style-type: none"> * Negociación y compra de materia prima. * Instrucciones de producción. * Planeación de pagos e inversiones. * Evaluación de costos.

Administración	* Facturación.	* Toma de pedidos. * Transmisión de pedidos * Seguimiento de entrega. * Atención al cliente. * Aclaraciones con el cliente. * Coordinación de pagos. * Coordinación de cobranza.
Producción	* Elaboración de productos. * Descarga y carga de materia prima. * Empaque y almacenaje de material terminado.	* Elaboración de ordenes de salida y entrada de productos. * Ordenes de producción.
Reparto	* Carga y descarga de material terminado * Transporte de insumos para la producción.	

Las acciones heterónomas expresivas las realizan dos o más individuos e invierten un mínimo de energía, a esta clasificación pertenece la comunicación ya que es una acción que invierte un mínimo de energía, pero que sin embargo puede desencadenar una gran cantidad de maxi-acciones por la cualidad que tiene de coordinar acciones; en las heterónomas ejecutivas intervienen igual dos o más individuos pero el gasto de energía es mayor ya que pueden realizar transformaciones a su medio de manera visible.

En el actuar de ser humano interviene su racionalidad, según Moles determina el tipo de acciones que decida desarrollar cada individuo de acuerdo al pago que estas reciban, esa cadena de acciones pueden ir de una micro-acción encadenada a una serie de mini y acciones y que desencadenan en una maxi-acción, son regidas según el autor por una regla de acción en la que:

- La frecuencia de las acciones tienen que ver con el *beneficio* que de ella obtienen.

- Si las motivaciones que llevan a la acción pueden ser iguales a las de una experiencia pasada puede generar una repetición de la acción, *condicionamiento*.
- El valor individual que se le da a cada acción puede determinar que se lleve a cabo dicha acción, *tabla de valores*.
- Mientras más frecuente sea la recompensa, menor valor le dará el individuo

El comportamiento se realiza en una cadena de acciones o actos, que se entienden como gasto de energía que los seres vivos invierten en la solución o mantenimiento de su viabilidad (Serrano, et. Al, 2001, p. 54) cada acción que se desarrolla dentro de la organización implica un gasto de energía y se pueden llevar en un nivel individual (autónoma) o grupal (heterónoma)

“CUADRO DE ACCIONES DE RECONVERPACK ”

Cuadro 6

ÁREA DESCRITA	AUTÓNOMOS EXPRESIVOS	AUTÓNOMOS EJECUTIVOS	HETERÓNOMOS EJECUTIVOS	HETERÓNOMOS EXPRESIVOS
Dirección	* Instrucciones de producción. * Evaluación de costos. *Planeación de pagos e inversiones.			* Negociación de materia prima, con los proveedores.
Administración	* Transmisión de pedidos * Toma de pedidos.	* Facturación.	* Seguimiento de entrega. * Compra de insumos	* Coordinación de pagos. *Coordinación de cobranza. *Aclaraciones con el cliente. * Atención al cliente.
Producción	* Ordenes de producción.	* Elaboración de ordenes de salida y entrada de productos.	* Elaboración de productos. * Descarga y carga de materia prima. * Empaque y almacenaje de material terminado.	
Reparto			* Carga y descarga de material terminado * Transporte de insumos para la producción.	

Una vez identificados los tipos de actos que se llevan a cabo dentro de la organización es necesario rescatar la enorme aportación que la comunicación da a la organización, ya que además de su cualidad de generar y coordinar acciones, que lleven a la organización al logro de sus fines, da la oportunidad a la interacción entre sus miembros, que llevada de manera ética establecerá las bases para crear unidad y una empresa fortalecida.

Esta posibilidad de la comunicación, pocas veces es explotada por la organización, quien supone que a partir del control puede generar una organización coherente y productiva, por lo que dan a la comunicación el simple valor de transmitir información y no rescata el que se ha manejado en este apartado de coordinadora de acciones.

2.1.3 Comunicación formal

Una vez identificadas las acciones que realiza Reconverpack y el costo que implican, no podemos dejar de lado la importancia que la comunicación tiene en cada uno de estos actos, ya que el poder de la comunicación también da la libertad de decidir que hacer y que no, por lo que si se ha logrado establecer un buen flujo comunicativo, este puede ser una herramienta eficiente en la coordinación de las acciones, eliminación de malos entendido, creación de planes de acción, en fin en la coordinación de acciones que la desarrollen en el sentido que espera.

En el capítulo uno se identifiqué que los principales problemas que enfrenta la organización tienen que ver con la falta de materia prima y la coordinación en la entrega, el primero se puede asociar a elementos del exterior que sólo pueden ser solucionados si la organización es lo suficientemente contingente para generar cambios y nuevas alternativas de producto, el último puede asociarse de manera clara con problemas de comunicación, si se parte de las ideas vertidas con anterioridad se puede afirmar que su mala coordinación es producto de la mala comunicación.

Pero no sólo es necesaria una buena comunicación, sino también un flujo de información eficiente pues resulta ser un *proceso o fenómeno que engloba y rebasa a la comunicación* (Serrano, 2001, p.61), por ello el estar informados permite a la organización tener conocimiento de los problemas y de las oportunidades que tanto al interior como en el exterior se le presentan

por lo que podrá realizar una mejor planeación de sus acciones para enfrentar o aprovechar dichas situaciones.

La organización como se pudo ver en el análisis de los costos, resulta ser productiva, pero no eficiente, principalmente por el ambiente en que se ubica, que le dificulta la obtención de materia prima, *La abundancia o escasez de materias primas, de recursos humanos o naturales, conforman la ecología de una organización y de su adecuado conocimiento, administración y explotación depende la supervivencia del sistema* (Baptista, 2005, p. 227) aunque este problema lo ha enfrentado siempre, aunque y ha adquirido cierto conocimiento acerca de sus materiales, no ha podido obtener una alternativa que le de la garantía de suministro, por lo que está en constante incertidumbre.

Las fallas en Reconverpack se asocian a su *infraestructural* que tienen que ver con la parte económica y de insumos. La distancia física, entre los que ejecutan y los que coordinan las acciones -Texcoco-Distrito Federal- limita, la contundencia de las acciones generando retraso en la respuesta, por otro lado la carencia de líneas telefónicas en la planta complica la comunicación con la administración, obligando al uso de celulares que encarece y dificulta la comunicación y el libre flujo de información.

La distancia física antes mencionada, origina una barrera de comunicación, que conlleva a errores de tipo *estructural*- la cual dificulta los procesos de funcionamiento de la organización, lo que provoca imprecisión en las ordenes, falta de seguimiento en los controles y procesos, impidiendo que el trabajo se realice eficazmente y en los tiempos que están estipulados.

Aunado a esto, no se pueden consultar eficazmente y con tiempo las acciones encaminadas a la solución de conflictos enfrentados, tanto en la planta de producción como en la oficina, por lo que, son resueltos con base a la experiencia o el sentido común de quien da solución en el momento; esto lleva a que la mayoría de las personas que laboran en esta organización se vuelvan especialistas en la solución de problemas y no en estrategias.

La comunicación organizada, coherente, e integral pasa por los tres tipos de actividad: diseñar, decidir y ejecutar (Serrano, et al, 2001, p. 60), Reconverpack en este sentido no puede hablar de una comunicación estratégica y planeada, va directo a la ejecución de sus decisiones en el momento que se den sin que haya de por medio una estrategia que anticipe una posible reacción a su actuar, aunque hay experiencia de los procesos en cada uno de los integrantes, no se puede considerar que las decisiones que tomen sean las correctas, ya que no cuentan con la suficiente información para enfrentar los problemas, funcionar de esa manera puede llevar a la organización a conflictos innecesarios y que resulten más costosos.

La información de lo que la organización está haciendo, es indispensable para que sus miembros sepan actuar en determinadas circunstancias y enfrenten los cambios con la menor incertidumbre posible, sólo así Reconverpack podrá salir triunfante en un medio social en el que los cambios se dan de manera más constante y vertiginosa.

Para lograr, que estos cambios generados por el entorno, no afecten de manera negativa a la organización, se tendrá que apostar por el mejoramiento de los procesos de comunicación y buscar que cada uno de los involucrados en ella obtengan la suficiente información como para realizar sus trabajo, estos flujos de comunicación determinan la manera en que la organización se encuentra estructurada por ello es necesario conocerlos y comprender que tanta importancia les da Reconverpack.

2.2 La importancia de una comunicación eficiente

2.2.1 Comunicación, una respuesta al cambio

Estos cambios que se generan en el entorno obligan a buscar métodos de trabajo que las hagan más eficientes, por ello, estos cambios han llevado a la reingeniería de la organización, proceso en que se ha dado poca importancia a la necesidad de un cambio también en sus procesos de comunicación, la organización no puede sacrificar la comunicación dentro de la organización por implementar innovaciones tecnológicas, ya que del buen funcionamiento de la primera depende la aceptación de la segunda.

Aunque estos avances tecnológicos y cambios en las formas de trabajo, obligan a las organizaciones, a buscar mejoras en su producción, no puede mantener los mismos procesos comunicativos con los que operaba antes de dicha innovación porque llegaría a una riqueza tecnológica, inmersa en una pobreza comunicativa, lo que llevaría a una ruptura con sus miembros o a la generación de discrepancias, de lo que realmente pretende la organización.

La supervivencia en un mundo globalizado, lleva a cambiar los *modos de producción-la forma de cómo una sociedad históricamente determinada se organiza para satisfacer sus necesidades materiales mediante el trabajo* (Gallo, 59) tarea nada fácil para las organizaciones ni para sus miembros, mucho menos para aquellas empresas empeñadas por mantenerse estáticas tanto en su funcionamiento como en la manera de ver y conseguir la eficiencia a causa de un costo humano mayor como se vio en el apartado anterior.

La incongruencia entre las necesidades tecnológicas y las comunicativas se pueden ejemplificar en la organización analizada, que ha intentado realizar cambios en su manera de trabajar, buscando métodos que la hagan ser más eficiente y funcional para seguir compitiendo en su ramo, sin embargo los intentos realizados no han sido muy afortunados, a causa de no dejar claro a sus integrantes las necesidades de cambio y por equivocar la manera en que comunicó dichos cambios.

Reconverpack consiente de que tiene que mejorar sus métodos de trabajo decide que es necesario, mejorar sus sistemas de control, para lo que contrata a un grupo de ingenieros que establezcan y mejoren sus procesos de trabajo, pretendiendo con ellos una producción mayor, en un menor tiempo y poder controlar los tiempos de entrega, que es su principal problema. El primer informe entregado por los ingenieros arroja que, hay demasiados tiempos muertos, que el jefe de producción no ha sido eficiente al imponer un control a los empleados y su trabajo.

El primer paso que se da es, tratar de que el jefe de producción y el ingeniero hagan un equipo para conjuntamente resolver los problemas; ante la falta de entendimiento opta por remover temporalmente al jefe de producción y presentar al ingeniero como encargado de la producción. El primer cambio es anunciar a los trabajadores que después de cuatro años de trabajar como lo hacían, se realizaría una reingeniería, moviendo y reubicando la maquinaria, se implementan estándares de producción diaria, que debían cubrir, así mismo se les pide su cooperación para escribir lo que cada uno hace para determinar sus funciones.

Tanto los ingenieros como la organización perdieron de vista que el ser humano, es un ser de costumbres, paradójico y lleno de caprichos, al que le cuesta trabajo realizar cambios repentinos y que hará lo necesario para evitarlos, como era de esperarse estas decisiones fueron impuestas, pero no aceptadas por lo que el resultado no fue nada satisfactorio, posiblemente si estos cambios hubieran dado de manera paulatina y negociada junto con los elementos implicados, los resultados habrían sido más satisfactorios.

La organización actual no solo debe buscar cambios que la fortalezcan ni velar únicamente por sus intereses el reto de esta época *es la dirección y retención de los trabajadores del conocimiento que van llevándose los medios de producción con ellos, la época corresponde a trabajadores del conocimiento y no a los trabajadores de materias primas* (Baptista, 2005, p. 220), el cambio en las expectativas de los trabajadores hacen doblemente importante que la organización asuma su papel de generadora de la realidad social, las nuevas generaciones crean una nueva realidad y expectativas de vida debido a su cercanía a la tecnología por lo que se vuelven más exigentes con la organización que debe esforzarse más por cumplir esas exigencias y establecer compromisos.

En el ejemplo que se cito de Reconverpack se pudo observar de manera clara, la necesidad de los trabajadores por recibir información que les satisfaga y los haga sentirse tomados en cuenta, de no generarse un nivel de comunicación organizada, coherente e integral, la relación se torna un simple intercambio de información, que puede provocar el rompimiento organizacional, esto puede resultar una amenaza latente, más aún si se vuelven concientes del verdadero poder que tienen dentro de la organización.

La organización cometió un error grave al no tomar en consideración los deseos de sus empleados y cortar de manera tan contundente la comunicación con la gente en quien confiaban, dejando el uso de la palabra a alguien externo que no conocía nada de la organización y que además llevo a controlar y no a negociar, *La gerencia necesita desesperadamente voceros para expresar sus posiciones y actitudes* (D'Aprix, 1998, p. 6), Reconverpack dejo esta importante labor en manos de gente poco capacitada para comunicar, dándole mayor importancia a la generación de un buen producto, en el menor tiempo y con el menor costo.

Con esta experiencia ahora la organización sabe que la única manera de iniciar un cambio, es que la gerencia se involucre con las necesidades de sus empleados, antes de decidirse por hacer un cambio en la forma de trabajo, tomarlos en cuenta, teniendo presente que no sólo se trata de modificar maquinaria o procesos, sino que también implica un cambio cultural de la organización por lo que debe hacerlos participes de sus decisiones, y estar abierto a las propuestas, que pueden ayudar a visualizar mejor las verdaderas necesidades de la organización, ya que de otra manera no será nada fácil el camino.

Los cambios ya mencionados del entorno, obligan a reestructurar las *fuerzas productivas*, que es *el elemento técnico de la estructura económica que comprende la fuerza de trabajo y los medios de producción* (Gallo, p.61), estos deben ir en paralelo como ya se mencionó con los procesos comunicativos para lograr la congruencia entre lo que la organización dice y lo que hace, por lo que el tipo de administración debe ser congruente con los procesos y medios de comunicación que la organización emplea para la mejora de su trabajo.

2.2.2 *Las tendencias administrativas y las corrientes comunicativas*

Estos cambios han propiciado, cambios en la organización y por ende la necesidad de reconocer las diferentes formas de reconocer a la organización, para poder analizarla y caracterizarla de acuerdo a sus cambios estructurales y comunicativo, por ello se presentan las diferentes visiones, administrativas que han surgido a lo largo de la historia y los procesos comunicativos que en cada una de ellas rige partir de su actuar, con esto se busca dejar clara la estrecha relación entre los procesos comunicativos y la manera en que se estructura la organización, así como la necesidad de que ambos mantengan una coherencia para mantenerse flexible antes los cambios.

A pesar de esta constante generación de cambios muchas organizaciones no han podido dejar atrás las viejas formas de ver a la organización, por lo que existen empresas que en la actualidad siguen operando bajo las influencia de los viejos *modelos clásicos* de “Weber se enfoca hacia organizaciones de servicio público, mientras que Taylor y Fayol se orientaban al principio administrativo de los resultados y las ganancias”.(Martínez, 2005, p. 23)

En esta corriente destacan, una administración científica, control riguroso, un excesivo formalismo, división del trabajo, la motivación basada en el premio-castigo, jerarquías claramente definidas, de tal manera que no haya lugar a errores, anteponen las necesidades organizacionales, sobre las individuales, por lo que se tornan organizaciones frías y deshumanizadas.

Esta rigidez estructural de la organización propicia que la comunicación se de vertical descendente, pues la generación de mensajes solo se generan en forma de ordenes, buscando disminuir al máximo las fallas en los procesos, prevalecen la supervisión cercana y el control de la información, lo que lleva a que las decisiones sean tomadas desde arriba, por lo que su estructura es piramidal y restringe la interacción entre los miembros, se puede decir que su estructura comunicativa se apega al funcionalismo, en la que sólo existe E-M-R.

Esta formalización esquemática, un principio resulta funcional, pues cumple en primera instancia con las necesidades que la organización impone, ya que deja claro lo que espera de su desempeño

y lo que ellos pueden esperar de la organización donde trabajan, las limitantes comunicativas pueden en muchos casos, limitar y entorpecer las acciones que requieren de una respuesta oportuna, la falta de interacción directa con los encargados de desarrollar el trabajo la limitan en su respuesta a los cambios, ya que la hace rígida y por lo tanto poco flexible a los cambios.

En la teoría *humanista* que proponen Mayo, Lewin, Likert, McGregor y Argyris, se busca tomar en cuenta la parte humana de la organización y destacan aspectos como *liderazgo, la motivación, las relaciones y la comunicación informales, el cambio y el desarrollo de los recursos humanos* (Martínez, 2005, p. 24) se ubican dentro de esta corriente dos teorías importantes, la *X* que considera un individuo sin metas, que no le gusta trabajar y por ello necesita de un control estricto; la teoría *Y* destaca un individuo con capacidad de autocontrolarse y de aceptar responsabilidades.

Los dos últimos autores son los primeros en repensar el papel del individuo dentro de la organización, al sugerir una estructura más flexible que permita una mayor participación del individuo, al que ya no ven sólo como una parte de la máquina, sino a un ser con necesidades a satisfacer, al que no hay necesidad de controlar sino de buscar su participación conjunta con la administración, esta corriente se contrapone con la clásica pues considera la formalización, más que como un instrumento de funcionalidad, un obstáculo en la creatividad.

La comunicación en esta doctrina tiene una gran relevancia, al reconocer que el líder es una parte importante en la administración debe dotarlo de elementos que lo ayudan a conjugar los esfuerzos de todos los niveles de la organización, por otro lado es la primera que reconoce que la comunicación se puede generar tanto de manera formal como de manera informal a través de las diferentes necesidades de trabajo de los empleados, pero también de acuerdo a sus propias necesidades de desarrollo, esta aceptación de lo humano y de la importancia de la comunicación la hacen ser una organización flexible.

El modelo sistémico de Trist, Katz y Kahn parte de la consideración de la organización como un sistema *un conjunto de elementos interrelacionados entre si que constituyen un “todo organizado” donde el resultado es mayor que la suma de sus partes* la aportación de esta teoría a

las antes descritas, es la necesidad que tiene la organización de tomar en cuenta los elementos de su entorno, pues a pesar de que no influyen en ella de manera determinante, si la pueden alterar de manera parcial, el intercambio que hace con su entorno a partir de que toma una materia prima la transforma y la regresa convertida en un producto, la obliga a reconocerlo y a asumir que en esto hay una dinámica informativa, que la lleva a apropiarse de conocimientos nuevos que deberá utilizar en su beneficio.

Trist identifica a los elementos componentes del sistema, como subsistemas que resultan ser una unidad económica, social y técnica, la interrelación de estos subsistemas propicia la generación de grupos autónomos de trabajo, los cuales surgen de la integración entre los elementos técnicos y quienes llevan a cabo las tareas de la organización, del reconocimiento y aceptación de todos los sistemas y subsistemas dependerá el éxito o fracaso de la organización.

Para lograr la autorregulación de estos grupos autónomos es necesaria una fluidez de la comunicación, que llevara a lograr resultados, producto de la cooperación de todos sus integrantes, por ello la retroalimentación con su interior y el intercambio de información con su exterior cobra una mayor importancia ya que *una empresa comunica al medio no sólo a través de escritos o declaraciones, sino a través de resultados, logros, calidad del producto etcétera.* (Martínez, 2005, p. 31).

El modelo contingente parte del *el reconocimiento de los elementos del entorno* se refiere según Woodward, Burns, Stalker, Lawrence y Lorsch a la manera en que la organización responde a los estímulos del medio ambiente y a la incertidumbre que esto genera, esta capacidad de respuesta depende del tipo de organización de que se trate, en este sentido la comunicación se *ubica como elemento integrador de una empresa., en un medio dinámico y cambiante como el que vivimos* (Martínez, 2005, p. 35) estas características de reproducción en la organización permiten destacar sus rasgos específicos y entender así las prácticas comunicativas, utilizadas en sus respuestas a dichos estímulos.

Estas respuestas pueden ir dirigidas a la conservación de sus métodos y formas de trabajo o la transformación de los mismos en cuyo caso deberá tener bien claro que tan preparada está para

llevarlos a cabo y los costos que le generar no hacerlo, la organización no debe perder de vista la manera en que se encuentra conformada, ya que nos todos los cambios son necesarios ni permanecer inerte es la solución, debe hacer una reflexión puntual de sus necesidades y capacidades individuales y organizacionales, de otra manera caerá en errores que le pueden resultar muy costosos.

La revisión de estas teorías dan un panorama más amplio de lo que la organización genera y la manera en que se va construyendo a partir de su administración y comunicación, dichas características se van determinando de acuerdo a la lógica bajo la que la organización trabaja.

2.2.3 Las lógicas de la organización

Esta reflexión teórica busca dejar claro en cual de estas teorías se ubica la organización, ayudándonos además con una auditoria de los procesos y medios de comunicación de Reconverpack, para encontrar la lógica en la que se encuentra ubicada, Mario Revilla las divide a partir de tres premisas que son la *lógica de los resultados*, la *lógica de poder-liderazgo* y la *lógica de la cultura –afectividad*; (Revilla, 2004, p. 29) la primera se refiere al cumplimiento de objetivos, con los menores costos; la segunda a lograr la permanencia de la organización a través del cumplimiento de las normas, la última se refiere a la relación y convivencia entre los individuos y al entendimiento de sus variedad cultural.

La relación entre la comunicación y su lógica de trabajo están íntimamente ligadas de tal manera que si una organización se rige bajo la lógica de resultados, sólo pondrá atención a los elementos de producción y en los elementos tecnológicos que le ayudarán a la realización de dichas metas, sus procesos comunicativos se reducen a la simple transmisión de información, para que cada uno de sus elementos lleven acabo sus tareas, esta lógica se podría colocar por sus características en las teorías clásicas de la administración.

Las organizaciones que se rigen bajo la lógica del poder y el liderazgo buscan la participación de determinados sectores de la organización que le garanticen la continuidad y la responsabilidad en el cumplimiento de las tareas encomendadas, aunque en ellas se reconoce la participación del

individuo y sus relaciones, se busca establecer de manera clara las posiciones de poder de tal manera que cada uno de sus integrantes sepa el lugar que ocupa dentro de la organización y no pretenda sobrepasarlo, la comunicación es utilizada principalmente para mantener el equilibrio entre cada uno de los integrantes de la organización, esta lógica se ajusta a la teoría sistémica.

Las organizaciones regidas bajo la lógica de la cultura y la efectividad tienen plena conciencia de que están conformadas por seres humanos individuales, que llevan la interior de la organización su carga cultural, misma que integra y modifica para lograr la convivencia entre los diferentes grupos generados a partir de esa relación, esta modificación o adaptación de la cultura de los miembros, solo se da a partir de su consentimiento.

Bajo estas tres lógicas Revilla hace una caracterización de la organización a partir de su funcionamiento y sus procesos comunicativos, la vertical/rígida está ubicada dentro de los procesos clásicos, que dan poca posibilidad a la comunicación que se da únicamente de la dirección a los empleados en forma de instrucciones, negándose con ello a reconocer la experiencia generada en su interior, por ello tienen poca posibilidad de adaptación y aceptación de los cambios que se originan en su entorno.

En las organizaciones con características horizontal/flexible se da la posibilidad de la interacción entre todos los elementos que la conforman, esto ayuda a generar y rescatar las opiniones, sugerencias y experiencias de sus elementos implicados, este rescate la coloca en la posibilidad de adaptarse a los cambios que su entorno le genere, ante la búsqueda de la supervivencia.

tomar en cuenta estas características de la organización permite reconocer sus avances y retrocesos ya que al hecho de que siga produciendo no se le puede llamar éxito, en tanto no se cubran las necesidades de todos y cada uno de los miembros que la integran tanto morales, económicos como de realización y metas, ya que según Revilla *el éxito de una organización ya no depende únicamente de lo que facture o de la rentabilidad de sus ganancias* (2004, 30) el éxito es real si se logra un compromiso pactado de voluntades donde cada una sea tomada en cuenta y sea de importancia para la organización.

La flexibilidad en la respuesta y adaptabilidad al entorno permite a la organización ser más efectiva pues está abierta a la información que el entorno genera, la cual adaptará a su interior y hará suya en un corto plazo, el libre flujo de información y la comunicación organizada previene la incertidumbre y logra mayor productividad y eficiencia que se reflejara de manera clara en el exterior y en el producto que genere.

2.2.4 La búsqueda de la imagen, niega la realidad

Las organizaciones pretenden enfrentar los del entorno a través de la instauración de medios tecnológicos, *las compañías se involucran constantemente en procesos de reingeniería, en reestructuraciones y fusiones, tratándose de adaptar cambios rápidos. Necesita mecanismos de comunicación con el medio para controlarlo o adaptarse a éste* (Baptista, 2005, p. 214) los vertiginosos cambios la obligan a retomar su papel como agente social y buscar participar más en las sociedad, para redefinir sus políticas y lograr su posicionamiento.

Los días en que la organizaciones podía hacer planes a largo plazo han sido rebasados por la incertidumbre de su medio, el paso de la era de la producción a la era del servicio la obligan a plantearse nuevos estándares donde no sólo vende su producto sino que se vende como empresa, por ello o debe redefinir sus objetivos y vocaciones, incluso a diversificar sus productos, ya no importa lo que producen sino la calidad de lo que producen para lograr ser más competitiva, este nivel de competencia solo se logra, si se involucran a todo los elementos de que esta compuesta, buscando sus aportaciones y saberes para la mejora de su procesos.

La empresa no puede pues concebirse ya más como un ente material, sino como un saber hacer que reposa en el talento de las personas y sus relaciones con los clientes (Pascale, 1994, p. 43) lograr la identificación de los miembros con lo que hacen, da un sentido diferente al quehacer organizacional, dando importancia sí, a la elaboración del producto, pero también reconociendo la destreza, experiencia y labor de su equipo, para que se sientan satisfechos de brindar un servicio de calidad, igual al que reciben de su organización

Según Baptista la organización enfrenta un proceso de selección darwiniano, en el que subsisten sólo las más fuertes y capaces de enfrentar de manera planeada, esta supervivencia estará marcada por la capacidad de ambos por reconocer, integrar y cumplir con lo que la organización requiere, ésta tiene a su vez la obligación de informar más claramente a sus empleados lo que espera de ellos, si no tiene un rumbo claro, difícilmente podrá conseguir sus metas.

Estas nuevas exigencias han obligado a la organización a volver la mirada a los aspectos comunicativos y a la transformación de su estructura, dando paso a los departamentos de comunicación y de Recursos Humanos, lo cuales tiene la tarea de lograr esta unidad de la organización con el individuo y todo su entorno social *la única manera de constituir la verdadera identidad de la empresa es establecer un sentimiento de pertenencia basado en un espíritu, una concepción singular del oficio, un saber hacer, una filosofía, incluso una ética, erigida en estandarte* (Pascale, 1994, p. 49).

Bajo la premisa de que *una imagen vende más que mil palabras* la organización viene pagando altos costos en proyectar una imagen que logre la identificación y simpatía de los consumidores, los cuales en la actualidad cuentan con una sobresaturación de marcas, donde se pueden dar el lujo de seleccionar de acuerdo a sus necesidades de status, interés, simpatía o por los mitos que se han difundido acerca de la historia de la marca, esto los lleva a deducir que mejorando la imagen de la organización, mejor garantía representará para sus consumidores.

Estas actitudes y creencias de la organización con respecto a las acciones comunicativas que tiene que llevar a cabo para lograr su vigencia, la han alejado de las verdaderas necesidades de comunicación que en su interior se están generando, ya que dan por hecho que la comunicación dentro de ella se está dando de manera eficiente, por lo que hay incongruencia entre lo que expresar al exterior con lo que en realidad sucede en su interior, esta postura niega la importancia de la comunicación entre individuos para la realización del trabajo y la reduce a procesos de mercadotecnia.

2.3 La estructura comunicativa de Reconverpack

2.3.1 La comunicación como agente evolutivo

La capacidad comunicativa es un aspecto inherente al ser humano *es una actividad muy antigua: la aptitud para servirse de la información en la interacción la poseen especies animales que han antecedido al hombre en millones de años* (Serrano, et al, 1991, p.13), esta capacidad ha sido explotada por el ser humano de tal manera que le ha permitido evolucionar, crear y adaptarse a su medio ambiente, dicha aportación hace de la comunicación un fenómeno digno de análisis ya que integra al individuo con todos los aspectos de su actuar, social, individual, espiritual, profesional, etc.

Lo cierto es que aunque la capacidad comunicativa verbal sólo la ostente el ser humano, no es el único que se comunica. De hecho esta capacidad es herencia de otras especies al hombre, el mejoramiento de ésta se debe en gran parte a decir de Serrano por la evolución de la sociedad y la cultura, en la medida que el ser humano tiene la capacidad de razonar, le permite adquirir conocimiento y crear diversas maneras de relacionarse para satisfacer sus necesidades tarea inicial de la comunicación.

Esta constante evolución, ha sido centro de múltiples estudios que pretenden explicarla y convertirla en ciencia, sin embargo y ante la dificultad de ubicarla en una sola rama del saber, ha trascendido en su estudio a diversa áreas del comportamiento humano, social y de las ciencias exactas considerándola como una suerte de conjunción de saberes por lo que ha sido difícil conceptualizarla con exactitud.

Esta dificultad nace según Xavier Ávila de ella *se involucran gran cantidad de objetos disímbolos, representaciones e interpretaciones que nos es posible estudiar de manera cuantitativa* (Inédito, 1991), por lo que se corre el riesgo de dar una interpretación errada de lo que se quiere explicar, el principal problema es que la mayoría de los estudio de comunicación se enfoca al estudio de los medios masivos de comunicación, lo que en cual la ha devaluado al grado de entenderla como un sinónimo de información, medio o incluso un contacto o transporte.

Hay que destacar el análisis que al respecto hace Serrano en su obra *epistemología de la comunicación*, en la que enfatiza la capacidad que desarrolla el ser humano para, por un lado, generar señales a través de su propio cuerpo (gestuales) y dotarlas de representaciones basadas en conductas abstractas como los valores culturales y sociales y por otro lado dotarse de instrumentos tecnológicos que le ayuden a desarrollar y llevar mejor su comunicación. (Serrano, et al, p.1991)

Esta primera característica ha sido rebasada por los adelantos tecnológicos de tal manera que en algunos casos es reprimida esta forma de comunicación, la cual se puede considerar integral por todos los recursos que ella utiliza (voz, señales mímicas, gestos) que ayudan a comprender de una manera más clara el mensaje que el individuo manda, dentro de la organización se ha usado con mucho mayor énfasis los instrumentos tecnológicos para comunicarse, dejando de lado y dándole la menor importancia a los contenidos que transmiten.

2.3.2 La importancia de la interacción en el desarrollo del trabajo

El potencial de la comunicación en el ser humano, se ha visto limitado, ante el surgimiento de diversos canales tecnológicos y estructurales, que pretenden vigilar el actuar del ser humano dentro de ella, buscando con ello eficientar los procesos y mantener control de la información que se genera en los diversos niveles de la organización, ven en la instalación de estos la solución a sus problemas productivos, *empresas se ven deslumbradas/ atrapadas por el avance tecnológico y mediático y no pocas asocian la buena comunicación organizacional con la opulencia mediática* (Ávila, 2004, p. 11) cuando eso pasa se pierde de vista la verdadera función de la comunicación como integradora y coordinadora del trabajo.

No se puede perder de vista la necesidad de los miembros de la organización de ser hablados y escuchados, la cual nace de su condición humana, de relacionarse para existir y dar sentido a lo que hace, constantemente busca cubrir estas necesidades dentro de la organización, y buscará canales formales o informales que le permitan satisfacerlos, a esta relación la define Blake Haroldsen como comunicación interpersonal, que es, *aquella que tiene lugar en forma directa*

entre dos o más personas físicamente próximas y en la que pueden utilizarse los cinco sentidos, con retroalimentación inmediata(Fernández, 2005, p. 49)

En la relación interpersonal intervienen según Fernández tres niveles, el *conocimiento descriptivo, conocimiento predictivo y conocimiento explicativo* (2005, p.50) la primera se da en el primer acercamiento, es la primera impresión, la segunda se da a partir del intercambio de conversaciones e ideas lo cual nos permite esperar una respuesta determinada, la última, parte del entendimiento del interlocutor por lo que se puede comprender el porque de sus respuestas.

La organizaciones con estructura muy formalizadas se quedan en las dos primeras fases, pues su único interés es, conocer lo suficiente a sus miembros, como para predecir sus respuestas y mantener el control de sus acciones, dicha formalización hace casi imposible comunicarse con los miembros superiores de la organización, sino se hace a través de un escrito o haciendo uso de cualquier medio electrónico, en un proceso tardado y poco satisfactorio, que limita la cercanía entre sus miembros y la vuelve poco flexible y lenta en la respuesta.

Al limitar este nivel de comunicación la organización pierde la oportunidad de conocer los aportes que sus empleados pueden generar, la instauración de estos elementos tecnológicos, a demás de provocar distanciamiento entre grupos, establece jerarquías y da estatus ya que normalmente, sólo los miembros de alto nivel tienen acceso a estos canales altamente avanzados, que resultan ser una barrera en muchos casos para los miembros de la base por su difícil acceso, estas formas de comunicar y los medios que son utilizados llevan a la creación de redes de comunicación en la organización.

2.3.3 Redes de comunicación en Reconverpack

Como ya mencionamos, las formas de trabajo y los procesos propician relaciones entre los elementos de la organización La comunicación dentro de las empresa, se ha utilizado como un medio de control, si revisamos los flujos de comunicación podremos detectar las jerarquías y en quiénes está el uso de la palabra, la lógica empresarial determina que en la organización hay dos líneas, la que manda (el hablante) y el que obedece (el hablado), esta línea y este poder

comunicativo se puede observar claramente en el organigrama de la empresa, en él está determinado qué y quiénes deben establecer las relaciones comunicativa.

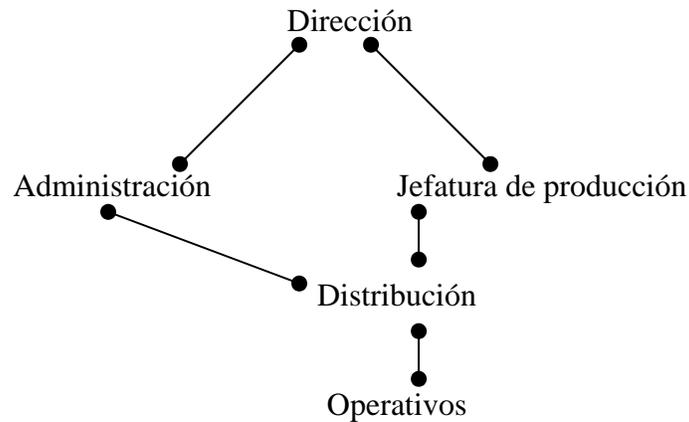
Estas relaciones, se dan en redes de comunicación, *se refiere a la interacción entre los individuos y cómo se comunican entre sí, bien como una consecuencia de la accesibilidad de un canal de comunicación, a causa de la libertad percibida para utilizar los canales disponibles*(Fernández, 2005, p. 79) se puede dar de dos tipos formal e informal, en la primera se busca la regulación de las conductas de los individuos y las informales se desarrollan en la cotidianidad de la convivencia del grupo.

Para identificar las redes de comunicación que se dan en Reconverpack se recurrió primero a preguntar al encargado de cada una de las áreas con quién se comunica para la realización de su trabajo y se encontraron los siguientes datos, se encontró que los flujos de información corren de una forma vertical-horizontal (cuadro 7) ya todos los grupos de la organización se interrelacionan, a excepción de las áreas de administración y los operarios, esto en gran medida se debe a la distancia física que los separa y hace imposible la interacción.

Cuadro 7

	Dirección	Administración	Jefatura de producción	Operativos	Distribución
Dirección		X	X	X	X
Administración	X		X		X
Jefatura de producción	X	X		X	X
Operativos	X		X		X
Distribución	X	X	X	X	

Los resultados de este cuadro se esquemataron de la siguiente manera.



Como ya mencionamos, todos los departamentos de la organización se interrelacionan de manera formal para llevar a cabo sus labores lo que habla de una red descentralizada, *aquellas en las que todos los miembros están en la misma, o casi, distancia en centralización, como en el círculo o en los grupos donde todos se comunican entre sí* (Fernández, 2005, p.8) Esta descentralización que se da en Reconverpack se debe principalmente a su tamaño, que da la facilidad de que todos los grupos tengan acceso a la información que genera el líder de la organización, por lo que mantienen el mismo nivel informativo que les permite realizar el trabajo.

Aunque la organización analizada mantiene una estructura que ha permitido la interacción entre sus grupos, la efectividad de ésta interacción, no sólo depende de dicha posibilidad, influyen en ella los canales mediante los cuales se informa y comunica, lo accesible de los mismos y el tipo de información que se transmite, por ello y para poder tener claro lo confiable de este proceso se buscaron los medios que utiliza Reconverpack, quien los utiliza y de que manera.

2.3.4 La comunicación y los medios en Reconverpack

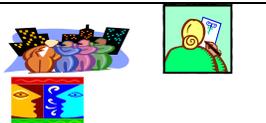
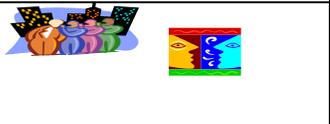
Otra parte importante en los procesos de comunicación, son el *medio que se utiliza para transmitir un mensaje, el camino o instrumento por donde éste viaja y que conecta a la fuente con el receptor* (Hernández, 2005, p. 191), del correcto uso de ellos se deriva su eficiencia o ineficiente, pueden ser una herramienta importante para mejorar la comunicación o se pueden convertir en limitadores de las buenas relaciones. Por ello es importante identificar con que medios cuenta Reconverpack, quienes los utilizan y para que lo hacen.

Para identificar los elementos que utiliza la organización para comunicarse con cada una de sus áreas, se cuestionó, al encargado de las áreas que conforman a Reconverpack, de los medios que utiliza para comunicarse, y con que áreas específicas los utiliza, esto resulta importante, para identificar, por un lado los medios con los que cuenta la organización y por otro lado, bajo que circunstancias los utilizan, la formalidad de estos y lo flexible o rígida que puede resultar ser la organización, los medios identificados son los siguientes.

Oral 	Juntas formales 
Reuniones informales 	Fax 
Teléfono 	Informes 
Internet 	Celulares 
Notas 	

En el *cuadro 8* se observa que todas las áreas mantienen relación con la dirección, y estas entre sí lo que habla de una organización flexible, que propicia la interacción entre sus áreas; sus medios tecnológicos son usados por todos las áreas de la organización a excepción de los elementos operativos, quienes comúnmente utilizan las notas, las reuniones informales y comunicación interpersonal (cara a cara) para realizar su trabajo, se ve también que los elementos formales con los que cuenta la organización, sólo son utilizados en tres áreas, la dirección, administración y la jefatura de producción, esto habla de una centralización del poder, ya que en estas tres áreas es donde recae la coordinación y planeación de los procesos, en dichas reuniones e informes formales no son involucran las áreas de distribución ni los operativos.

Cuadro 8

	Dirección	Administración	Jefatura de producción	Operativos	Distribución
Dirección					
Administración					
Jefatura de producción					
Operativos					
Distribución					

Los tres canales más utilizados en la organización son la comunicación oral, las reuniones informales, el celular y las notas, el por qué, de esto, tiene que ver con la manera en que la organización trabaja y está estructurada, esto se abordará más adelante, con el análisis de las características y el funcionamiento de cada uno de los medios encontrados.

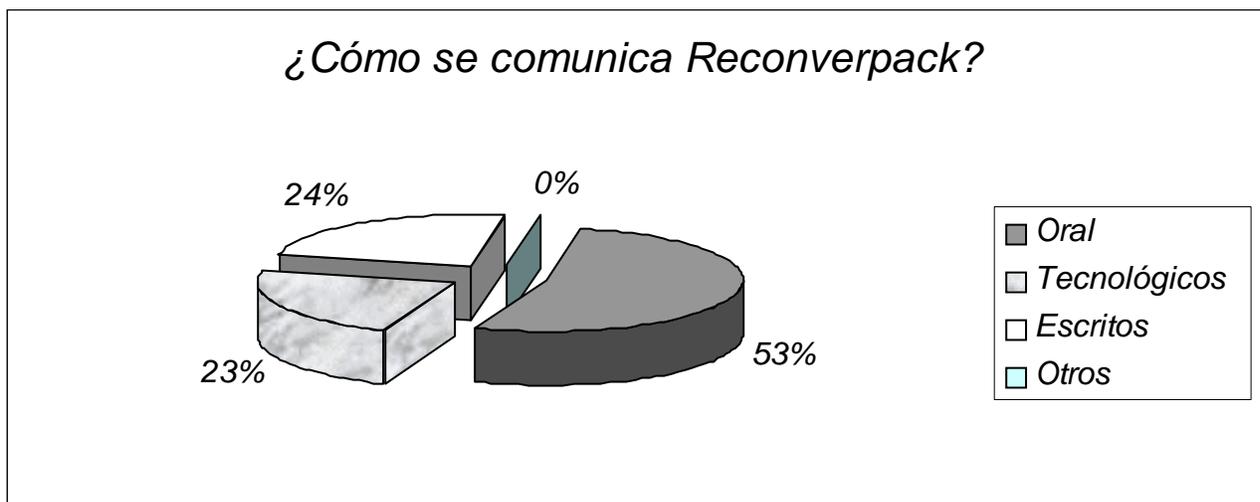
La accesibilidad a los medios que tiene cada uno de los integrantes, tiene muchas veces que ver con el lugar que ocupan dentro de la organización y el papel que desempeñan dentro de ella, ya que hay actividades que no requieren de la utilización de ciertos canales.

Cuadro 9

Tipo de comunicación	Dirección	Administración	Producción	Distribución	Medios	Tipo de comunicación
Medios	(1)	(4)	(13)	(2)		
Interpersonal						
Oral 	1	4	13	2	20	
Entrevistas Informales 	1	4	13	2	20	
Reuniones Formales 	1	1	2		4	☐44
Tecnológica						
Internet 	1	3	1		5	
Telefónica 	1	4			5	
Fax 		2	1		3	
Celular 	1	2	2	1	6	☐19
Escrita						
Reportes formales 		1	1		2	
Notas 		4	13	1	18	☐20
Otros						☐0

Para obtener datos que aporten información para este análisis, se recurrió a encuestar a los 20 integrantes de la organización, a los que se les cuestionó ¿qué medios usas para poder desarrollar tu trabajo? el vaciado de los datos obtenidos se dan en el *cuadro 9*, los números en los paréntesis indican el número de integrantes de cada área encuestada, se identificaron tres tipos de comunicación realizada; interpersonal, tecnológica y escrita, esta caracterización se dio a partir de los medios que utilizan para comunicarse.

Estos resultados se grafican de la siguiente manera



De una muestra de 20 integrantes de Reconverpack el 24% utiliza medios escritos para comunicarse, el 28% lo hace a través de medios tecnológicos y el 53% utiliza medios orales visuales, para reconocer si la comunicación se está dando de manera eficiente y congruente se hará un acercamiento con algunos de sus miembros para recoger su opinión al respecto.

En este cuadro da cuenta de que la comunicación dentro de Reconverpack favorece más a las prácticas interpersonales, que son aquellas en las que se tiene contacto directo con el interlocutor, esto es gracias al reducido número de personas que conforman a la organización y a que no se han establecido canales formales que los limiten a interactuar, por lo reducido de la organización no se de muchos elementos tecnológicos a través de los cuales se pueda comunicar, de hecho los que existen sólo son utilizados por las personas que se encargan de coordinar el trabajo entre las áreas.

Los medios escritos son otro de los elementos más utilizados en la organización, sobre todo de manera informal, ya que a través de ellos los empleados se distribuyen y llevar el control de su trabajo, este medio no es regulado, ni revisado por la dirección, la administración y las dos personas que coordinan los procesos de la planta, utilizan también las notas, ya que la distancia física que hay entre esas áreas, les da poca oportunidad de interactuar, y hacerlo vía telefónica resulta muy costoso a la organización, ya que se hace a través del celular, por no contar con teléfono fijo.

La eficiencia de los medios de comunicación con los que cuentan la organización, es parte importante en la interacción entre los diferentes subsistemas de esta, debido a esto se hizo una observación de la manera en que utilizan los integrantes cada uno de ellos y lo eficiente o limitante que resulta ser. Cuadro 10

Cuadro 10

Oral	Se da en todos los niveles, menos entre las áreas de producción y administración, esto debido a la lejanía física que hay entre ellas. Debido a ello hay cierto distanciamiento y desconocimiento de los que intervienen.
Teléfono	Se cuenta con dos líneas en la oficina, son la herramienta principal en la comunicación con los clientes y proveedores. La planta no cuenta línea telefónica, debido a las condiciones del lugar donde se ubica, ya que hasta el momento, no se ha logrado obtener una respuesta favorable por parte de la compañía telefónica.
Fax	Es utilizado únicamente por el área administrativa, para transmitir información a clientes y proveedores.
Internet	Es un elemento que no se explota lo suficiente, ya sea para la creación de una página que podría atraer a más clientes potenciales o para mantener la comunicación con la planta, pues el limitante es la línea telefónica.
Celular	Medio indispensable en la comunicación entre la planta y las oficinas, se torna ineficiente debido a que la zona en donde se ubica la planta tiene muchos problemas de recepción, lo que limita la respuesta y

	coordinación en la entrega, además el gasto que se genera por el uso de este es muy alto.
Informes	Los informes sólo son utilizados por el área administrativa, para la entregar informes de gastos, ventas y expectativas de cobranza, se utilizan también cuando el director sale de viaje, con este se pone al tanto de lo que sucedió en su ausencia. El área de producción sólo envía reportes de inventarios, pero muy esporádicamente por lo que la dirección carece de información clara y precisa de lo que produce la planta.
Notas escritas	Se da en todas las áreas excepto en la dirección, sin embargo estas no son muy tomadas en cuenta, nuevamente por la falta de seguimiento de ellas.
Reuniones Formales	Sólo se dan entre la administración, la dirección y la jefatura de producción, sólo que se dan de manera eventual y no aportan resultados favorables, debido a la forma en que se realiza, no se abordan temas específicos y planeados, no propicia acuerdos, ni se les da seguimiento.
Reuniones informales	Son las que se dan con mayor frecuencia, sin embargo no tienen muchas repercusiones, debido a que los puntos tratados o acordados no son llevados a la practica, por lo que no son nada funcionales.

La eficiencia de los medios de comunicación son importantes para, el desarrollo del trabajo, gracias a que la organización está integrada por pocos elementos y que estos tienen la posibilidad de interactuar con cada una de las áreas, la cercanía y el acceso que se tiene con la dirección podría aparentar una positiva y eficaz comunicación, sin embargo el hecho de que sólo en tres áreas se establezcan los parámetros de trabajo, pueden estar generando discrepancias entre las partes que interactúan y por lo tanto malos entendidos que limitan el trabajo y provocan descontento, por ello es importante analizar la percepción de los procesos comunicativos en ambas partes.

2.3.5 Diagnóstico de la comunicación formal

Muchos son las variables que influyen en los procesos y relaciones de la organización, estas relaciones son de alguna manera determinadas por el tipo de comunicación que se da entre los actores que la integran, por lo que, una de las principales interrogantes a responder es, la manera en que estos se perciben y perciben a la organización con respecto a los mensajes que les son transmitidos.

Para poder identificar estas percepciones se llevará a cabo un técnica de auditoria comunicativa, llamada *clima comunicacional con medidas de discrepancia*, según Odiorne tiene como propósito *medir la exactitud del manejo comunicativo y el grado de aceptación de sus empleados* (Timm, 1986, p.9) este instrumento se eligió para verificar si los procesos comunicativos que en Reconverpack se dan de manera horizontal, han logrado ser eficientes en la interrelación de sus miembros y si estos los perciben de la misma manera que lo hace la organización.

El flujo de información que se genera en todos los niveles de Reconverpack puede o no ser la suficiente para que sus empleados, estén de acuerdo o entiendan las mediadas y decisiones que se están tomando, la aplicación de este instrumento toma gran importancia pues se podrá verificar si efectivamente la percepción, de la organización coincide con lo que opinan sus empleados, de no ser así, esta podría ser una de las causas que generen problemas de producción, al no sentirse tomados en cuenta, pueden volverse apáticos y conflictivos.

Para conocer las discrepancias se debe aplicar este instrumento a jefes y sus subordinados, por lo que se aplicó al director general y al encargado del área de producción por ser, quienes generan la mayor cantidad de información y quienes coordinan el trabajo, del lado de los subordinados se aplicó a 5 empleados; 2 reciben son subordinados del director y 3 pertenecen al área de producción.

A cada uno de ellos se le dio a responder el cuestionario de 35 preguntas que se encuentra abajo, la indicación para los jefes era la de contestar como creyeran que sus subordinados contestarían a cada una de las preguntas, la indicación a los empleados era la de contestar de acuerdo a su punto

de vista, para medir las respuestas se utilizó la “*escala de comunicación de 7 puntos de Burnans*”(Timm, 1986.).

Cuestionario

A continuación le presentamos 35 afirmaciones sobre la comunicación interna en esta área de la compañía. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque el número de opción que mejor describa su opinión acerca de esa información. En todo los casos recuerde que:

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy Fuerte acuerdo

De tal manera que si su desacuerdo fuera fuerte en el siguiente enunciado se marcaría así:

1. La cantidad de comunicación entre supervisores y subordinados es más importante que la calidad de ésta.

1	2	3	4	5	6	7
---	--------------	---	---	---	---	---

No hay limite de tiempo, no hay preguntas correctas o incorrectas, la única respuesta correcta es su honesta opinión, asegúrese de marcar una respuesta por cada enunciado si desea hacer algún comentario puede hacerlo en la parte posterior de la hoja.

1. El fracaso de la información a los empleados acerca de las políticas, logros y planes futuros de la empresa es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el empleado...

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

2. Esta compañía deberá contar con un sistema formal por medio del cual los empleados puedan expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presentan...

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3. Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los supervisores acerca de cualquier problema de empleo con la compañía...

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

4. La mejor manera de comunicar entre gerencia y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal...

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

5. La gerencia debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo...

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

6. En el momento en que se tomen decisiones por parte de la gerencia deberán ser comunicadas a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones...

1 2 3 4 5 6 7

7. Se debe tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses...

1 2 3 4 5 6 7

8. La compañía debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y gerencia...

1 2 3 4 5 6 7

9. La gerencia debería dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados...

1 2 3 4 5 6 7

10. Los empleados debería ser informados de los problemas en su propio ambiente de trabajo...

1 2 3 4 5 6 7

11. Cuando la gerencia informa de cambios en las políticas, es importante que también informe el por que de tales cambios...

1 2 3 4 5 6 7

12. Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo...

1 2 3 4 5 6 7

13. Los empleados deberían tener información sobre utilidades, estándares de ganancia y estados financieros de la empresa...

1 2 3 4 5 6 7

14. Es obligación del supervisor solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes supervisa...

1 2 3 4 5 6 7

15. La comunicación es parte integral del trabajo así como responsabilidad del empleado...

1 2 3 4 5 6 7

16. Los miembros de determinado grupo afectado deberían ser informados de asuntos que les concierne antes de que tal información se de al resto de la compañía...

1 2 3 4 5 6 7

17. La gerencia debería dar información completa acerca de la planeación general y específica tanto de corto como de mediano y largo plazo...

1 2 3 4 5 6 7

18. El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a los miembros del departamento de personal...

1 2 3 4 5 6 7

19. Los empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal en la empresa...

1 2 3 4 5 6 7

20. Debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas organización o facilidades...

1 2 3 4 5 6 7

21. El mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en el que el empleado atiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la gerencia...

1 2 3 4 5 6 7

22. El empleado debe tener completa información de sus percepciones y salarios y de cómo son calculados...

1 2 3 4 5 6 7

23. La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementa la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación...

1 2 3 4 5 6 7

24. La gerencia debería comunicar a los empleados todos los asuntos que involucran a la empresa, que afecta al empleo y su imagen pública...

1 2 3 4 5 6 7

25. Los empleados deberían tener una información continua acerca del proceso de la producción en la empresa...

1 2 3 4 5 6 7

26. Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo...

1 2 3 4 5 6 7

27. Cada empleado tiene derecho a expresar su opinión, el derecho a rectificar sus posturas y derecho de apelación...

1 2 3 4 5 6 7

28. Si se presenta un problema en el que un empleado quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina ¿debería sentirse libre de hacerlo?...

1 2 3 4 5 6 7

29. Deberían los empleados sentirse libres de discutir con sus supervisores acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales...

1 2 3 4 5 6 7

30. La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la compañía de la cual forman parte

1 2 3 4 5 6 7

31. Esta compañía tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados...

1 2 3 4 5 6 7

32. Los empleados deberían tomar parte de la elaboración y discusión de los objetivos de la empresa para obtener ganancias y utilidades...

1 2 3 4 5 6 7

33. La difusión informativa y noticiosa en la empresa es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados....

1 2 3 4 5 6 7

34. La participación activa de todos los empleados es esencial para el éxito de la comunicación interna en la empresa...

1 2 3 4 5 6 7

35. Los empleados deben estar bien informados de los productos y servicios de la empresa...

1 2 3 4 5 6 7

Una vez aplicado el cuestionario se hace una comparación entre ambos, para la evaluación y comparación de las opiniones, es necesario vaciar los resultados el cuadro 11, tomando en consideración las siguientes instrucciones.

1.-Sacar el promedio de lo respondido por cada aspecto, sumar la respuesta de cada empleado y dividiendo el resultado entre el número de empleados que respondieron (columna 1).

2.- Realizar la misma operación con la respuesta de los jefes. (Columna 2)

3.- Grado de error o diferencia.

a) Para los datos de la columna 3 restar el resultado de la columna 2 al resultado de la columna 1 colocando si se trata de un valor positivo o negativo.

b).- Para el llenado de la columna 4 se tomará la siguiente tabla de valores equivalentes, en este caso no importa si se trata de un valor positivo o negativo.

De 00 a .99	0
De 1 a 1.99	1
De 2 a 2.99	2
De 3 a 3.99	3
De 4 a 4.99	4
De 5 a 5.99	5

c) compare las columnas 2 y 3, para determinar que la severidad de la discrepancia sea mayor de 2, sume un 1 y coloque el resultado en la columna 5.

d) Sume la columna 4 y 5 y anote el resultado en la columna 6, si el resultado es de 3 o más indica un problema de comunicación que hay que resolver. (Timm, 1986, 16)

CUADRO DE EVALUACIÓN Y COMPARACIÓN (*Cuadro 11*)

No. De afirmación del cuestionario	Columna 1	Columna 2	Columna 3	Columna 4	Columna 5	Columna 6
Aspecto de la escala	promedio del empleado	Promedio del supervisor	Diferencia	Unidad de error	Error adicional	Promedio del supervisor
1	4	4.5	-0.5	0	1	1
2	5	5	0	0	1	1
3	5	5.5	-0.5	0	1	1
4	4	3.5	0.5	0	1	1
5	4.8	4	0.8	0	1	1
6	6	5.5	0.5	0	1	1
7	5.6	5	0.6	0	1	1
8	6	5.5	0.5	0	1	1
9	6	5	1	1	2	3
10	5.4	6	-0.6	0	1	1
11	6.2	5	1.2	1	2	3
12	6	6	0	0	1	1
13	3.2	3.5	-0.3	0	1	1
14	5.8	5	0.8	0	1	1
15	6.2	6	0.2	0	1	1
16	4.4	5	-0.6	0	1	1
17	5	4.5	0.5	0	1	1
18	4.6	5.5	-0.9	0	1	1
19	5	4.5	0.5	0	1	1
20	5.4	5.5	-0.1	0	1	1
21	5.6	5	0.6	0	1	1
22	5.2	5	0.2	0	1	1
23	6	5	1	1	2	3
24	5	4.5	0.5	0	1	1
25	6	5.5	0.5	0	1	1
26	5.2	5	0.2	0	1	1
27	5.6	5	0.6	0	1	1
28	3.6	4.5	-0.9	0	1	1
29	5	5	0	0	1	1
30	3.6	4	-0.4	0	1	1
31	5.2	4.5	0.7	0	1	1
32	3.4	3.5	-0.1	0	1	1
33	5.6	5	0.6	0	1	1
34	5.6	5	0.6	0	1	1
35	6	5.5	0.5	0	1	1

Como ya se mencionó los resultados de 3 o por arriba de 3 significan un problema de discrepancia dentro de la organización, lo que resulta grave, ya que el trabajo se vuelve complicado de realizar cuando las personas implicadas en un mismo ambiente de trabajo, que requiere de cierto nivel de comunicación trabajan bajo entendidos diferentes, lo que lleva a un deficiente desarrollo del trabajo.

Los resultados de la aplicación de este instrumento, llevan a entender que si a bien en la organización se posibilita la cercanía entre los empleados y la dirección, estos creen no tener la información suficiente acerca de los proyectos que realiza la organización y más aún se sienten fuera de la toma de decisiones que se toman.

Aunado a esto hay discrepancia en la importancia del papel de la comunicación en la efectividad de los procesos, las diferentes percepciones de lo que comunica Reconverpack lleva a la desinformación de los planes, proyectos y decisiones, dichas diferencias podrían ser la causa de los errores en los proceso, a demás de que la organización puede no estar logrando la participación de sus integrantes, pues desconocen las causas que motivan los cambios y la meta que pretende alcanzar, esto crea incertidumbre más que integración, por ellos es necesario analizar, qué transmite la organización y a quién lo transmite, para verificar si son lo suficientemente claras para que los motive a participar y eliminar temores que pudieran presentarse.

A lo largo de este apartado se han mencionado todas las posibilidades que da la comunicación a las organización, para integrar, coordinadora y mejorar sus procesos productivos pero sobre todo, para el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados dentro de la organización.

El diagnóstico de la comunicación formal en Reconverpack no lleva a definirla como una empresa que trabaja bajo la lógica de los resultados, debido a esto no ejerce un gran control sobre la forma en que se realiza el trabajo, por lo mismo establece canales formales de interacción entre sus áreas, esto le da la ventaja de ser flexible, pues se generan grupos autónomos de trabajo, que se van regulando por si mismos de acuerdo a sus necesidades.

Aunque esta pudiera ser una ventaja en el aspecto productivo, no lo es, para lograr la eficiencia; las limitaciones físicas y técnicas de su estructura comunicativa y el no contar con canales confiables de comunicación lleva a la práctica del chisme y el rumor, que se agravan con los problemas que tiene que enfrentar cotidianamente, ante la inestabilidad de los materiales con los que trabaja, estas situaciones la mantienen en desequilibrio y enfrentando cambios constantes.

La centralización de la toma de decisiones, los problemas técnicos de comunicación como la falta de líneas telefónicas y la distancia física entre algunas áreas, provocan un corte en el flujo de información, esta forma de trabajo, se han vuelto una constante en la organización, que no ha logrado reconocer las necesidades reales de cambio, por lo que se vuelve lenta y poco eficiente.

Para adoptar y aceptar los cambios que se necesitan dar, hace falta mejorar por un lado los proceso y flujos de comunicación, buscando rebasar el nivel meramente informativo e instructivo, por el nivel de entendimiento y participación, que le permitan reflejarse como una empresa sólida, que se basa en el reconocimiento de si misma, de sus procesos que le son necesarios para funcionar y de los que, con base a su experiencia y aprendizaje determine que necesita cambiar.

La realidad y las necesidades de la organización, se ve desde diversos puntos de vista, los individuos que conforman a Reconverpack establecen un nivel de compromiso de acuerdo a su propia percepción de la realidad organizacional, los problemas de discrepancia antes mencionados, tienen mucho que ver con este nivel de percepción que cada individuo tiene de lo que le es necesario para trabajar, la individualidad, los aspectos culturales y de las experiencias internas y externas, van conformando la realidad individual de lo que es la organización, por lo que es importante conocer, la postura que cada uno de los miembros toma dentro de la organización, en la búsqueda de satisfacer sus propias necesidades.

Lo que la organización da por hecho, puede ser o no aceptado por sus integrantes, estas diferentes percepciones lo llevan a que adopte una determinada postura, respecto a su papel dentro de la organización y por lo tanto busca estrategias que lo lleven a lograr satisfacción individual, este aspecto individual que no puede ser regulado por la organización, tiene que ser reconocido para lograr la mediación entre las necesidades individuales y organizacionales, por ello es necesario conocer, la comunicación y las conversaciones informales de la organización.

CAPÍTULO III

PERCEPCIONES COMUNICATIVAS EN RECONVERPACK

3.1 Reconocimiento de las diferencias

Se han mencionado con anterioridad las diversas corrientes administrativas y la relación de estas con la comunicación, a partir de ella se han creado paradigmas bajo los que trabaja y es entendida la organización, la implicación de ser humano en ellas, genera una serie de contradicciones y paradojas en su funcionamiento, que llevan a un enfrentamiento constante entre la percepción de la organización y la de sus miembros, que pueden llevarla al quiebre de la relación.

En este capítulo se reconoce la intervención del individuo en la organización, a partir de su intervención, ya no podemos ver a la organización como una máquina productora, sino, como un sistema complejo en el que intervienen una gran diversidad de costumbres, razones, experiencias, culturas y exigencias, por ello seguir apostando en procesos de control, la llevará únicamente al crecimiento de sus costos y obtener menores beneficios, al optar por negociar y escuchar a su contraparte, no pierde poder, por el contrario ganar en riqueza ideológica conjuntándolas en el bien común para *construir una organización donde los hombres no sólo alcancen objetivos, logren metas sino que se encuentren unos y otros con el objeto de alcanzar un bien común* (Serrano, et. al,2001).

Mantenerse bajo la lógica de producción y resultados, coloca a la comunicación como una herramienta de control, muchos empresarios y directivos han pretendido crear organizaciones altamente productivas y eficientemente competitivas, a costos humanos pocas veces cuantificados, al menos en términos que a ellos les resultan interesantes, las pocas ganancias, que aparentemente le genera una buena comunicación con sus empleados, le resulta poco atractivo, para tomarlo en consideración e invertir en ella.

Esta postura que algunas organizaciones mantiene, la lleva a enfrentar graves problemas que pocas veces son resueltos eficazmente, al no considerar que en cuestión de cambios, no sólo son

sufridos por la estructura de la organización, sino también por quienes las conforman, quienes pueden asumirlos y traducirlos de diversas maneras de acuerdo a su propia e individual representación de la realidad, por ello la idea de la organización omnipotente, deja de ser operante cuando se enfrenta a la intervención en ella de un ser más conciente y demandante al que ya no es posible controlar del todo.

El control que pretende ejercer la organización, se da a partir de la idea de que todos sus trabajadores son iguales, por lo tanto el mismo sistema de control o motivación puede ser aplicado a todos y cada uno, si a bien hay características que los hacen trabajar en conjunto también es cierto que hay en ellos particularidades que los vuelven seres complejos y diferentes entre si, lo que los lleva a adoptar diferentes posturas que los hacen relacionarse en grupos o colectividades, estos no quiere decir que sean iguales todos los que integran al grupo, pero si que tienen una visión o interés de la organización que los hace coincidir.

3.1.1 El principio de la complejidad

Esta necesidad del individuo y de la organización de relacionarse, lleva a identificar en si mismos y en los otros características que hagan posible la relación, esta diferenciación, respecto de otros elementos que integran su entorno aumenta su complejidad *sobreabundancia de relaciones, de posibilidades, de conexiones de modo que ya no sea posible plantear una correspondencia biunívoca y lineal de elemento con elemento* (Luhmann, 1997, p.16) esta relación, y el reconocimiento de su propia diferencia, lo lleva a una complejidad mayor, a la que trata de responder especializándose, a través de una nueva división del trabajo, pretendiendo con ello controlar el ámbito en que se desarrolla, para sobrevivir y seguir funcionando en el sistema.

Tanto la organización como el individuo son sistemas, en tanto mantienen relaciones de interdependencia, en estas relaciones cada uno de los sistemas tiene la posibilidad de seleccionar a los componentes de su entorno y a las relaciones que establecerá *la organización selecciona de acuerdo a lo que es capaz de observar, según lo que en cada momento le parece relevante*, (Serrano, et. al.2001, p.39) debido a esta particularidad en la selección el entorno resulta ser temporal de acuerdo a los momentos que vaya viviendo la organización.

Este nivel permiten caracterizarlos como sistemas abiertos-cerrados, abiertos en tanto aceptan la información generada en su exterior, que los mantienen en constante intercambio permitiéndoles observarse así mismos y a su entorno, dotándolos de la capacidad de diferenciarse del otro y volverse un sistema auto-referente capas de reproducirse y auto-organizarse es decir ser un sistema autopoietico que para Luhmann significa *un sistema que puede crear su propia estructura y los elementos de que se compone* (1997, p.19) estos cambios solo los realizará acuerdo a sus propicias necesidades producidas en su interior, por lo que se consideran sistemas cerrados.

Esta posibilidad de diferenciación y selección da a la organización un nivel de complejidad mayor, que da a la organización la posibilidad de ir generando y adoptando conocimiento nuevo, el sistema que es capaz de descomponer los elementos de sus sistema y de su entorno, tiene la capacidad de jerarquizarse, dar valor a cada uno de sus componentes y ganar identidad, cualidades que le serán muy útiles durante el proceso de cambio, pues le ayudarán a mantener una selección de elementos con base a el conocimiento adquirido de sí misma, logrando con ello su reproducción.

Para Prigogine en *“Nuevas perspectivas sobre la complejidad” la materia es “ciega”* (Ibáñez,1994, p.35) en su diferenciación sólo ve a los componentes con los que tiene relación para poder funcionar, en esta interacción mantiene cierto equilibrio, que se rompe cuando aparece un elemento desestabilizador que origina un caos, provocando en sus elementos la necesidad de una nueva autoorganización temporal y espacial que hace que el sistema sea coherente para quienes permanecen allí. Sugiere que los proceso tienen un final abierto de acuerdo a estas interrelaciones.

Algunas organización aprovecha esta diferenciación, y lo utilizan como un elemento de control y una herramienta para enfrentar los cambios generados tanto en su entorno como en su interior, por la interacción, para aprovecharlo hace uso del sistema comunicativo, a través del cual ostenta el poder, y tiene la posibilidad de organizar e interpretar *la realidad colectiva*, la comunicación en este sentido sólo es un medio para fines de vigilancia y de cumplimiento de ordenes.

Luhmann, en su obra *Sociedad y sistema: la ambición de la teoría* asegura que el individuo es algo externo al sistema, no forma parte de él es más bien su entorno, sólo tiene una relación de interpenetración en la que cada uno se utiliza para seguirse construyendo, esta relación se basa en roles que establece la organización y que desarrollan los seres humanos para *garantizar* la conservación del sistema, es decir, en la medida que los roles se cumplan dentro de la organización está se podrá reproducir y mantenerse.(Luhmann, 1997, p.27)

A la sociedad, según él no la componen seres humanos, sino comunicaciones, a través de ella el ser humano establece relaciones que le aseguran su evolución y permanencia en el sistema social, el rol que cada uno de ellos desarrolle en el sistema, determinarán la forma en que se comunique, la especialización de estas comunicaciones, dan como resultado diversas formas de asumirse dentro de la organización, por ello la organización no busca comunicarse con individuos, sino con roles, establecidos por ella y asumidos por el individuo.

Partiendo de los planteamientos de Luhmann de que la organización está compuesta por comunicaciones, es necesario señalar que si a bien dentro de ella efectivamente se establecen roles y se generan comunicaciones, éstas no puede ser separadas del ser que las realiza, pues involucra en ello toda su subjetividad y representación de la realidad, por ello es necesario reconocer a quien la lleva a cabo y la manera en que las construye en su discurso, a partir de su visión particular de la organización.

3.1.2 El papel del individuo como ser comunicante y actuante

Estas ideas de Luhmann nos llevan a la necesidad de replantearnos la relación que guarda el sujeto (individuo) con el objeto (organización), esta relación se da basándose en la construcción que el propio sujeto hace del objeto, de tal manera que la organización existe en tanto el sujeto la percibe como tal, en esta percepción basará su actuar y su comunicación.

La manera en que cada uno de los individuos, se asumen y construyen su discurso dentro de la organización tiene que ver con esta percepción de su papel en la reconstrucción de la realidad en

que están inmersos. *El sujeto y el objeto están entrelazados en <<un círculo virtuoso>>. No hay fundamento: sólo interpretaciones, interpretaciones de interpretaciones, interpretaciones de interpretaciones...y así hasta el infinito* (Ibáñez, 1994, p.31). El objeto es la muestra del hacer del individuo, por lo que resulta imposible separar al ser del hacer.

Este hacer según Abraham Moles es inherente al ser humano, describe que la existencia misma del ser es una cadena infinita de acciones donde la subjetividad del individuo estará siempre presente así como su percepción de lo que para él es importante y satisfactorio, en la acciones del individuo interviene según él *lo que se ha llamado, su personalidad; es decir un bagaje incorporado de características diferenciales que varían de un individuo a otro* (Moles, 1983, p. 42)

Estos procesos de control llevan a una racionalización que pretende para su funcionamiento, establecer reglas de comportamiento y roles de acción, pero en este proceso interviene un elemento capaz de cambiar toda esta racionalidad organizacional, por métodos que a su parecer resulten más eficaces y de menor inversión de energética, por ello mientras la organización más se esfuerce por controlar, éste generará más estrategias para escaparse de él

En estos cuestionamientos radica la importancia de lograr entender la manera en que el individuo percibe su realidad, la interpreta y comunica para generar actuaciones diversas, Moles asegura que el comportamiento del actor es predecible sí se está conciente de su entorno, ámbito y variables que lo rodean, porque sería conocer, en parte la realidad que está determinando la acción.

Los nuevos modelos de investigación social de segundo orden van encaminados a rescatar esa parte del individuo necesaria para hacer más rico el espectro del conocimiento humano su *subjetividad* y es el interés principal en este trabajo, estudiar a la organización, el individuo y su comunicación a través de la observación subjetiva.

Llegar a la observación del observador a través de lo que está observando, para poder entender su actuar y la manera en que se relaciona e interrelaciona en los diversos ámbitos de su desarrollo,

sin olvidar que es un actor inmerso en una realidad colectiva en la que conviven diferentes maneras de actuar.

Los modelos de control pretenden limitar la capacidad perceptiva del ser humano, que haciendo uso de subjetividad recibe y discrimina la información usándola, en su beneficio o para mantener su constante de vida y de relación con los otros, para Martín Serrano *El trabajo expresivo que Ego realiza para ponerse en comunicación con Alter, se corresponde con el trabajo perceptivo que lleve a cabo Alter para captar las señales* (Serrano, 1992, p.19) la realidad individual está en constante negociación con el otro por lo que es importante tomarlo en cuenta; la comunicación por tanto no debería ser vista como un elemento de poderío, sino como elemento integrador de realidades.

A partir de este acceso y dominio del poder comunicativo la organización va generando patrones de conducta que pretenden homogenizarla, *Si bien la organización proviene de un poder instituyente que configura ciertas metas funcionales, durante el transcurso de su existencia, se va configurando como resultado del arreglo de fuerzas en el interior* (Serrano, et. Al, 2001, p.40) pese a la necesidad de la organización por racionalizar sus procesos, el individuo encontrará formas y medios para cambiar su realidad de acuerdo a su propia representación.

3.1.3 Representaciones de la realidad

La palabra representaciones *implica un modelo que permite prevenir la acción, dar sentido al conocimiento y al valor que otorga a las cosas y a las acciones* (Serrano et. al, 2001, p.46) son una relación entre el *hacer* y el *parecer*, por un lado son un modelo para la acción llevan la intención de regular u ordenar el actuar de los individuos. Sirven como un recurso de economía comportamental, para acoplar comportamientos y sustituir la acción por la expresión.

La representación, en el campo de la comunicación, actúa organizando un conjunto de datos de referencia proporcionados por el producto comunicativo, en un modelo que posee algún sentido para el usuario o los usuarios de esa representación (Serrano, et. al, 1992, p.166) al comunicarse

y relacionarse con diversas realidades, el individuo se formula un concepto de la realidad que lo rodea, esto le ayuda a dar sentido a cada una de esas relaciones.

El ser humano desde sus primeros días tiene la necesidad de dar significado al mundo que lo rodea, por ello lo hace a través de modelos de cognición a partir del aprendizaje, las representaciones que el individuo adquiere en esa etapa de adaptación, llevan ya una carga informativa, el sujeto al reconsiderar esta información con base a su propia experiencia, modifica las representaciones ajustándolas a algo distinto de para lo que fueron creadas, las representaciones en este sentido llevan a la adquisición de nuevos conocimientos que le permiten al individuo reestructurar su realidad.

En la organización la representación es utilizada por sus líderes con la intención, de cambiar los preceptos que se generan dentro de la ella en relación a un referente en determinados casos, es ostentada también como modelo ordenador que tienen la finalidad de proponer diversas maneras de ordenar el sistema social, es utilizada como un instrumento legitimador del poder y de la experiencia *el modelo se ante-pone a la vivencia y pro-pone cómo la vivencia debe ser* (Revilla, 2001, p.11) regula las actividades dentro de el sistema organizacional y la dirige hacia lo que supone tiene que ser.

Las representaciones son una propuesta de ideas, que caracterizan o diferencian a una sociedad de otra, se van modificando de acuerdo al momento y la época en que se encuentren ubicadas y deben estar fundamentadas en una teoría social y del individuo, de tal manera que sea justificada y deje muy claro el porque de su existencia y la manera en que se debe de asumir, debe partir de la realidad del momento, la temporalidad la determinan los cambios en el sistema social, de tal manera que tales costumbres o ideologías resultan inoperantes, en una época diferente para la que fueron creados.

Las representaciones son la materia prima de la comunicación y la construcción colectiva de la realidad, si no hay aceptación y entendimiento de ellas, la comunicación se puede tornar ineficaz, esto no significa que en dicho proceso comunicativo se funden las bases de la creación de esas representaciones, se crean a partir de la comprensión individual, su cultura, el contexto en el que

se desarrolla y las experiencias pasadas, la transmisión de estas individualidades a la colectividad es lo que permite a las representaciones ser operantes.

Tanto las representaciones como la comunicación están íntimamente ligadas ya que no se puede dar la una sin la otra, es por ello que para estudiar a ambas se debe partir de la interrelación que mantienen para comprender el como nacen y se colectivizan y de que manera la comunicación es el vehículo para mantenerlas vigentes o cambiarlas cuando estas ya hayan perdido pertinencia.

Al iniciar el actor su interrelación lleva ya implícita una representación adquirida durante su proceso enculturizador, lo que lo lleva en muchos casos a pre-juzgar su realidad con base en esas experiencias, así mismo el individuo puede cambiar sus representaciones de acuerdo al momento o grupo en que se encuentre, sus experiencias de vida o simplemente porque su interés ha cambiado, en la organización estos procesos se pueden ver de manera clara, el individuo modifica su carga cultural de acuerdo a sus necesidades de trabajo y la satisfacción que obtendrá de ellos, esta aceptación de cambio sólo se lleva a cabo a partir de su propio interés, ninguna representación del individuo será cambiada sino es ganando su voluntad.

Según Baourdieu muchas de las representaciones que tiene el individuo no son conscientes ya que las adquiere de manera habitual, lo que el llama *Hábitus* y define como tales a *los modelos que se aprenden como hábitos que son resultado de prácticas cotidianas*(Revilla,2001, p.14) son representaciones muy específicas que tienen que ver con la distinción entre un grupo y otro, una familia, un grupo social, una civilización etc. Debido a lo arraigado de éstas, resulta difícil a la organización tratar de cambiarlas, pues son características específicas que le otorgan identidad y una razón de ser y actuar.

Las representaciones se manifiesta y llevan a la práctica desde las diversas posiciones que se ocupe dentro del sistema, tienen inferencia en los procesos de producción y reproducción de los sistemas sociales debido a la interrelación que guardan con el entorno en que se desarrollan, el sistema enculturizador es el único capaz de influir en estos cambios.

Este proceso enculturizador tiene mayor eficacia en los grupos donde se ubican elementos de poco capital cultural, en ellos estas diversas representaciones, ya sean adquiridas de manera habitual o de manera contextual van encaminadas a validar el modelo organizacional, estos grupos le dan validez al modelo, pues los ayuda a sentirse integrados e identificados con la organización, propiciando la reproducción del sistema y la posibilidad de conservarse.

Esta estrategia conservadora conviene a los grupos subordinados con escaso capital cultural y que funden su identidad con sus rutinas y las estructuras organizacionales invariantes (Revilla, 2001, p.17). para estos individuos el cambio resulta una amenaza a sus formas y a su identidad que le costo tanto ganar, no están tan dispuestos a aprender.

Los actores que por su alto capital cultural ven en los cambios una forma de mantener vigencia y de aprender, verán en la innovación una oportunidad de crecimiento, *cuando un modelo representacional ya no expresa adecuadamente a la realidad social – o aspectos de ésta- se inicia el esfuerzo por sustituirlo* (Revilla, 2001, p.17) estos elementos no se casan con una sola realidad, buscan siempre la posibilidad de generar nuevo aprendizaje de su relación con el entorno, por ello están dispuestos a la generación de nuevas representaciones, en ellos el sistema enculturizador encuentra un nivel de accesibilidad mayor.

La tarea de la organización será lograr un equilibrio entre lo conservable y lo renovable, las posibilidades de cambios que el entorno pone a su disposición, lo debe basar en la experiencia y conocimiento, en alerta a lo que necesita en realidad, los cambios sin tomar en cuenta su operabilidad temporal, la llevaría a perder su identidad y el rumbo, su capacidad de comunicarse y coordinarse la llevarán a desarrollar formas diversas de validación a sus modelos representativos que guiaran su hacer y su parecer, la diversidad de estas representaciones llevará a la organización a mejorar la interrelación de sus integrantes y a la eficiencia en su producción.

3.1.4 Interacción comunicativa

Para lograr esta interrelación es necesario que el ser humano asuma la necesidad de compartir y comunicar sus representaciones de la realidad, la creación de estas no puede entenderse sin la existencia del otro, con el que interactúa para la formulación de un sistema social, esta es una actividad constante en su vida, aunque el individuo en su nacimiento viene sólo, necesita para su supervivencia establecer diversas maneras de relacionarse.

Esta necesidad comunicativa durante mucho tiempo, fue para algunos un fenómeno lineal, en el que existían únicamente un E-M-R, este modelo sigue siendo pensado por muchas organizaciones actuales, y llevados a la práctica en sus procesos comunicativos, la organización (Emisor) envía un mensajes (ordenes) al receptor (empleado) que lo único que hará con esa información será cumplirla, en este modelo el lugar que ocupará en dicho proceso.

A través del avance social y tecnológico hay surgido muchas formas de ver a la comunicación y la manera en que interviene en la relación entre individuos, el científico norteamericano Norbert Wiener en su teoría cibernética de la comunicación pone de manifiesto que para que se pueda llevar a cabo la comunicación debe haber una retroalimentación, (feedback) define a estos sistemas como *retroactivos*, su tarea es la acción sobre el otro, mantiene los elementos del modelo lineal, pero establece un proceso circular. *El origen de la palabra cibernética remite a gobernalla, pilotaje y control* (Ávila, 1997, p. 27)

En esta propuesta de comunicación, se basa en el control; en donde la coordinación del intercambio, depende del sensor (emisor) que realiza actos expresivos, organiza, discrimina la información que transmite al motor (receptor) que realiza actos ejecutivos, en este proceso sigue existiendo el sometimiento del que manda sobre el que ejecuta, la predicción de la respuesta sólo se dará si se trata de máquinas ya que están programadas para responder a ciertos estímulos.

La cibernética aporta un gran conocimiento en la comunicación entre máquinas, pero su principal fracaso, se da al llevar su teoría al terreno de lo social, donde dichos procesos comunicativos no sólo están limitados al mandato y a la obediencia, *el mando ha ocultado la riqueza de la*

organización comunicacional, y la información ha ocultado la problemática de los aparatos, el poder está oculto y la comunicación sometida (Ávila, 1997, p. 32).

Los seres que son sometidos a la organización, se desenvuelven en muchos ámbitos, además de ésta, a través de ellos puede ganar conocimiento y emanciparse ante lo que la organización establece, dicha relación tendría que basarse en el equilibrio constante, ya que el motor no siempre actuará de la manera en que el sensor idealizó, por lo que tendrán que entrar en un constante auto-heteroajuste, proceso en el que ambos individuos deberán acordar, negociar para lograr relacionarse.

El antropólogo Gregory Bateson busca una nueva teoría de la comunicación, pero la lleva más allá que la simple transmisión y recepción de información, pone énfasis en el comportamiento humano; Ray Birdwhidtell y Edward Hall también antropólogos, se basan en sus estudios *según ellos, la concepción de la comunicación entre individuos como transmisión de un mensaje sucesivamente codificado, reanima una tradición filosófica en la que el hombre se concibe como un espíritu enjaulado en un cuerpo, que emite pensamientos en forma de ristas de palabras.* (Wilking, 1986, p. 71).

Con estas nuevas concepciones el proceso de la comunicación, ésta adquiere un nuevo sentido, las diversas cualidades y deficiencias del ser humano, lo llevan a relacionarse de múltiples maneras, dentro y fuera de la organización, su actuar es sólo una parcial realidad de su ser, en su interior existe una multiplicidad de formas, por ello la relación humana se vuelve impredecible aún sujetándolo a reglas y normas, el individuo tomara una posición estructurante con respecto a la estructura de la organización, basada en la manera en que la entienda, interpretará las reglas, los discursos y la lógicas de la organización y las adaptará a sus necesidades y en ese sentido actuará.

Para Paul Watzlawick, Janet Beavin y Don Jackson la comunicación del individuo está limitada por reglas de lenguaje, el individuo debe tener la capacidad de comunicarse de acuerdo al tiempo en que lo haga, el lugar, las reglas de etiqueta y ser comprensible para quien va dirigido su mensaje, para ellos *es un proceso social permanente que integra múltiples modos de*

comportamiento: la palabra, el gesto, la mirada, la mímica, el espacio individual, etc (Wilking, 1986, p. 72). Este proceso resulta ser muy complejo pues toma en cuenta todas las posibilidades comunicativas del ser humano, la claridad con que sean transmitidas determinará su eficiencia o establecerá conflictos de percepción.

Albert Schefflen *hace una analogía de la orquesta con la finalidad de hacer comprender cómo puede decirse que cada individuo participa en la comunicación, en vez de decir que constituyen el origen o el fin de la misma* (Wilking, 1986, p. 73) En las interacciones se mueven gran cantidad de significados (representaciones)), creados por el individuo, generando acción y de interacción, ese constante desajuste de las interacciones es lo que enriquece al aparato comunicativo y lo que ayuda a entender los patrones de recursividad.

La riqueza del proceso comunicativo y su aporte al desarrollo organizacional, no ha sido aceptada por algunos defensores de lo científico y cuantificable, sin embargo es necesario destacar que, el fenómeno comunicativo es un proceso intangible, ni medible en datos duros, se trata de una acción de calidad interpretativa, por ello se basará en el conocimiento del contexto y de la realidad en que se genera, este nivel de análisis aporta una gran riqueza de información. Por lo que es viable si se quiere analizar la comunicación informal de la organización.

3.2 Calidad frente a cantidad

3.2.1 Los aportes de lo cualitativo al estudio de la comunicación

Los métodos cuantitativos dan a la investigación un soporte y validación estadística, sin embargo el investigador determina las variables que estudiará, parte de una hipótesis general que él mismo construye y que termina siendo validada a través de la investigación y la observación parcial de la realidad, que él mismo determinó como necesaria para entender el fenómeno a investigar.

En este método se encuentran técnicas como la encuesta, el cuestionario formalizado, cuestionarios de preguntas abiertas, la encuesta de opiniones y actitudes, son un intento flojo por

abrir una ventana a la subjetividad e ideología individual. Todas estas técnicas llevan desde su formulación el sesgo del investigador por lo que no proporcionan un panorama general del fenómeno estudiado.

El paradigma funcionalista, busca analizar los procesos de comunicación, basado en el análisis de los Medios de Comunicación Masiva, busca más que integrar, controlar y predecir a los miembros de la organización, se basaba en métodos cuantitativos que sólo investigan *Quién dice qué, a quién, por qué medios y con qué efectos* (Revilla, 2001, p.46) además analiza los efectos que ciertos mensajes causaban en los individuos o en determinados grupos de su interés, estos resultados sólo proporcionan una fracción de la realidad, que además es condicionada por el propio investigador, quien determinaba las variables para el análisis y el momento en que lo realiza.

Como ya hemos mencionado el proceso comunicativo y las relaciones entre individuos se dan a partir de la creación y recreación de sus *representaciones* por ello resulta importante no quedarnos solamente con esa realidad fraccionada al mero estilo funcionalista, ir más allá en el estudio de las individualidades y de la manera en que se conjugan en la organización, portará información de los conflictos que se generan a partir de esta interacción.

Las nuevas tendencias de investigación llevan al cambio de los paradigmas, sobre todo en función de lo que por mucho tiempo defendió, la *objetividad* del investigador, quien tenía la obligación de *no interpretar*, sin embargo el interés en la investigación se extendió para abarcar no sólo el cómo, sino también el porqué, el principal objetivo es llegar al entendimiento de otro y de sus representaciones, para identificar la manera en que influyen en su comportamiento, partiendo de lo general, a la parte más particular, no sólo observar al sujeto sino reflexionar sobre lo que él observa.

Los hechos sociales pueden ser descritos en términos relativamente objetivos, pueden ser cuantificados, aplicándoles así la metodología estadística. Lo que implica un enfoque epistemológico, y un procedimiento metodológico (Ortí, 1992, p. 174) Sin embargo la necesidad de cierto reduccionismo en el método limita la creatividad del encuestado, así mismo condiciona

la respuesta a un tiempo-espacio por lo que elimina el aporte más rico en información que puede dar un entrevistado que es su postura ideológica.

Este análisis explica al sujeto y su realidad, pero desde su muy particular punto de vista y desde el lugar que ocupa en la organización, pues como hemos visto la organización puede verse de distintas formas, encontrar y reconocer estas diferentes percepciones de la misma realidad nos ayudo a rescatar las representaciones más profundas del ser, lo que en verdad piensan y creen y que no dicen por temor o indiferencia.

El métodos cualitativo parte de una nueva concepción de ser humano, lo ubica como el centro de la investigación poniendo como pieza predominante el análisis de su propia existencia y subjetividad, este método no tiene un sustento estadístico que lo pueda validar, su principal aportación es la riqueza de los datos que de ella pueden surgir para lograr un análisis de dicha subjetividad, de sus sentidos y significados, para poder desenmarañar las representaciones más profundas del individuo.

La técnica cualitativas son descritas por Ortí como *una forma de aproximación empírica a las realidad social específicamente adecuada a las comprensión significativa e interpretación motivacional (intencionalmente) profunda de la conducta de los actores sociales, en su orientación interna –creencias, valores, deseos, imágenes preconcientes, movimientos afectivos...* (1992, p. 185) este acercamiento pretende ser aprovechado para rescatar estas diversas realidades, entenderlas en su complejidad para desarrollar y mejorar los procesos comunicativos en la organización de tal manera que resulten satisfactorios para las necesidades de sus miembros que conviven en ella.

Esta diferenciación entre los dos métodos, no pretende de manera alguna descalificar o enaltecer a alguno de los dos, por el contrario, se trata de dejar clara las características de cada una y las importantes aportaciones que hacen a la investigación del fenómeno humano y de la realidad organizacional. Dejar además claro que según la información que se quiera obtener es el tipo de acercamiento que se generara. Como se ha podido observar esta investigación, su interés se

genero en la descomposición de la organización y de los elementos con los que se desarrolla, por ello se requirió de usar ambos métodos, en diferentes momentos.

3.2.2 El discurso de Reconverpack

En los dos capítulos precedentes se han buscado elementos cuantitativos que nos lleven a conocer las características de la organización, logrando encontrar información de cómo se desarrolla, el ámbito en que lo hace, los elementos con qué cuenta para funcionar, los costos que ha tenido que pagar y en quién recaen, esto generó información muy rica para conocer el esquema de la organización, el deber ser, sin embargo esa es solo una parte de la mirada, ahora lo que nos interesa conocer es la parte de ser, el individuo, su decir, su percepción, que lo hace moverse para que la organización funcione.

El interés principal en este acercamiento a la organización, es reconocer la riqueza perceptiva de cada uno de sus miembros, regresarle el habla a quien conforma y determina a la organización, para este fin se recurrirá a la técnica cualitativa del grupo de discusión, para la captación del discurso colectivo. *el grupo tan sólo es un marco para captar las representaciones ideológicas, valores, formaciones imaginarias, afectivas, etc..dominantes en un determinado estrato, clase o sociedad global.* (Ortí, 1992, p. 198)

Para la realización de esta técnica se debían cumplir con ciertos requisitos, como lo establece Ortí:

La conformación del grupo y la manera de dirigirlo será de la siguiente manera:

El primer contacto con los componentes del grupo no se debe ser hecha por el moderador, debe ser dirigido de preferencia por un especialista, se debe tener cuidado de no introducir algún elemento que sesgue a las personas que lo conforman, se debe dar la mínima información a los elementos que lo conforman, buscando con ello que no adopte posturas fingidas.

El local donde se llevará a cabo la discusión deberá ser neutral, fuera del área donde normalmente desarrollan sus actividades, debe ser agradable y acorde al grupo de personas que lo conformarán, buscando con ello no crear incomodidades, disponiendo los asientos de tal manera que no haya lugares más o menos privilegiados.

El inicio de la reunión se dará presentándose el moderador, agradeciendo su presencia y explicando la mecánica con la que se desarrollará dicha actividad e introducirá el tema detonador alrededor del cual se generaran las primeras intervenciones, este tema habrá sido escogido con anterioridad de acuerdo a las necesidades de la investigación.

El papel del moderador, el moderador no podrá introducir juicios de valor durante la discusión. Intervendrá lo menos posible, adaptará el lenguaje a las características del grupo y mantener su autoridad moral.

Solo intervendrá cuando se presenten, periodos largos de silencio, cuando se tensione la discusión, cuando la discusión se aleje por mucho del tema de interés o caigan en divagaciones, en casos también en que el líder del grupo a acapare la discusión.

El tiempo de duración debe ser de una hora a hora y media, aunque no hay impedimento para que se extienda a más.

Aunque estas son las condiciones deseables que debe cumplir el grupo de discusión “el diseño de una discusión de grupo es un desideratum, nunca aparecen en la realidad las condiciones óptimas. Esto no es un obstáculo siempre, ya que el azar puede producir siempre emergentes importantes que no se habían tomado en cuenta (Ortí, 1992, pp. 198-201)

Para la aplicación de este instrumento en Reconverpack se eligieron a 9 personas, que fueron convocadas por el encargado de producción, puesto que era el más indicado para lograr convocar a total de la gente, esto debido a que además de ser visto como líder, mantiene una relación de camaradería con los integrantes de la organización. Esta condición lo colocó como la única

opción para realizar esta tarea de convocatoria, pues las otras alternativas hubieran creado incertidumbre y falsas expectativas que hubieran repercutido en la discusión.

Debido a que la organización es pequeña, la mayoría de sus integrantes mantiene constante contacto para desarrollar su trabajo, por ello no se pudo cumplir con la condición de que fueran personas que no se conocen entre sí, la selección se hizo a partir de personas que de manera clara tuvieran diferencias en la realización de su trabajo, buscando detectar la fuente de sus conflictos, se eligieron a personas de las áreas de producción, mantenimiento, distribución, administración de oficina y planta.

El local fue un lugar neutro, con el propósito de que no influenciara la interacción de los integrantes, un departamento que no está habitado fue el lugar que se eligió para la reunión, esto generó un ambiente de neutralidad para que pudieran hablar con toda libertad, los lugares se distribuyeron de forma circular dando la posibilidad de que todos tuvieran contacto visual con todos, y se colocaron de manera distribuida no dejando a los miembros de una sola área juntos.

El tema detonador fue la opinión acerca de la causa que no han permitido una estrategia para la planeación de trabajo, durante las fechas decembrinas, aun teniendo la experiencia de lo complicada que es y los conflictos que provoca.

La discusión se generó durante 1 hora 45 minutos, en las que se les dio absoluta libertad de hablar, el moderador del grupo, no tuvo la necesidad de intervenir, aunque en ciertos momentos la plática se salía de contexto los mismos integrantes retomaban el tema y aunque en un principio, les costaba hablar poco a poco fueron generando temas de gran importancia para este análisis.

El grupo de discusión se grabó y transcribió (Transcripción del grupo de discusión anexo 1), con la finalidad de analizar e interpretar las percepciones y opiniones emitidas de manera individual, la primera lectura de este grupo consiste en detectar los temas que más se abordaron, en este caso son las que se presentan a continuación.

TEMA 1 Percepción de la organización.

TEMA 2 Producción (Motivación y seguridad)

TEMA 3 Ambiente de trabajo

TEMA 4 Reglas y compromisos

TEMA 5 Comunicación

TEMA 6 Capacitación

Una vez detectadas los temas, se colocaron en el mapa de opiniones y posturas que se presenta a continuación, en cada una de las celdas se colocó la opinión que cada uno de los miembros tuvieron con respecto a dichos temas.

3.3 Interpretación de los resultados

3.3.1 Opiniones generadas

A partir de los resultados de la aplicación del instrumento de *Grupo de discusión* se pudieron detectar las diferentes opiniones respecto a cada uno de los temas generados, para ello se procedió a la lectura vertical del mapa de opiniones y posturas, en la que se encontró lo siguiente.

Tema 1 Percepción de la organización.

Hay una gran división entre los que ven en la organización posibilidades de crecimiento e integración, los cuales son los sujetos a, e, c y d, quienes opinan que las cosas no andan mal, pero que se necesita de el esfuerzo de todos para que sea mejor, por otro lado los sujetos I, G y B creen que hace falta una mayor coordinación y una clara idea de empresa para lograr que la empresa trabaje a un buen ritmo.

Tema 2 Producción

Este tema se dividió en dos sub-temas, pues consideran a la motivación y a la seguridad como elementos indispensables para que haya una mejor producción.

Con respecto a la motivación los sujetos A, C, D, E, H se muestran satisfechos con la manera en que la organización motiva, creen necesario que cada uno de los integrantes hagan lo que les corresponde.

Por otro lado los sujetos F y G consideran injusto que mientras ellos le echan mucha ganas, otros no y son tratados y pagados de la misma manera, el sujeto G considera que la motivación no necesariamente tiene que ser económica, pero si debe de haberla para que hagan mejor su trabajo, el sujeto I asegura además que esta motivación debe ser remunerativa.

En el tema de *seguridad* B, E, F, G aseguran que no hay elementos de seguridad, para desarrollar su trabajo, la opinión de B da vital importancia, a que se cuente con éstos elementos, el sujeto C opina que los elementos se les dan pero, no los ocupan y además no se hacen responsables de su cuidado.

Los sujetos H e I coinciden en que como empresa deben seguir ciertas normas de seguridad, que está es también responsabilidad de los empleados, lo que llama la atención es la manera en que lo expresa “Por misma norma de seguridad debes de tener candado y eso se acuerda en una empresa no es por que desconfíes de la gente”

TEMA 3 Ambiente de trabajo

Este tema fue prácticamente en el que hubo la mayor coincidencia ya que consideran que el ambiente de trabajo es una situación que deben de generar cada uno de ellos y están consientes de que las situaciones personales han influido mucho en que este no se de.

El sujeto G opinan que el mal ambiente se ha generado por tanta presión que se da en la organización y deben buscar formas de distraerse para descansar y socializar entre ellos.

Los sujetos A, H e I coinciden en que el ambiente laboran sólo se da si cada uno de los integrantes se compromete con su trabajo en lugar de estar al pendiente de los demás, ya que

consideran es importante lograrlo por que es allí donde pasan el mayor tiempo de sus vidas, por lo que resulta necesario que haya un buen ambiente propiciado por todos y que con esto se solucionaran muchas diferencias.

B,C,D,E y F coinciden en que los problemas generados, son porque no hacen lo que tiene que hacer y solo están al pendiente de lo que el otro hace.

TEMA 4 Reglas y compromiso

Con respecto a las reglas y compromisos los sujetos C, H e I se perfilan a la idea de la necesidad de reglas para el buen funcionamiento de la organización, ya que aseguran que hay momentos en que se presentan situaciones no permitidas que no son sancionadas y que por lo tanto se repiten continuamente, B asegura que si hay reglas pero que estas no son conocidas por todos y que si las conocen, no las llevan a cabo esto se debe a la falta de seguimiento que se hace de las cosas, parece ser que debido a la falta de sanciones pocas personas toman con poca seriedad las pocas reglas que hay.

Con respecto a los compromisos el sujeto A, C, H e I sugieren que la manera en que se puede pedir a la organización que se comprometa, es comprometiéndose ellos mismos con las reglas establecidas sin buscar la manera de escabullirse de ellas y que debe de partirse del criterio de cada uno de reconocer lo que está haciendo mal o lo que está haciendo bien.

Por su lado los sujetos E, F y G se muestran un poco escépticos con la implementación de reglas ya que por un lado aseguran que la empresa no se compromete y que además pone reglas que de repente no se aplican a todos, así mismo aseguran que cada uno debe saber su responsabilidad y no todos se ajustan, la organización debe tener una manera estructurada de dar las ordenes y hacer que las reglas se cumplan para que a los individuos les parezca viables y justas.

TEMA 5 Comunicación.

A este respecto el sujeto A asegura que es de vital importancia para coordinar el trabajo de todos, los sujetos B, G y H sugieren que es importante que se este comunicado para conocer lo que la empresa espera de ellos y que se tome en cuenta lo que se dice, así mismo es necesaria para resolver malos entendidos como lo aseguran el sujeto C y H, el sujeto I se mostró escéptico que se pretenda solucionar todo sólo con platicar pues cree que es necesario para ello la voluntad de todos.

TEMA 6 Capacitación.

En este tema encontramos que la mayoría está de acuerdo en que se den cursos de capacitación pero perfilados a la seguridad dentro de la planta, el sujeto D reiteró la necesidad de que se ponga en manos de alguien que conozca para que se fiable seguir sus instrucciones, el sujeto C asegura que también en este caso es necesario que se recurra a gente especializada y que participen en ella todos.

En Reconverpack la manera de relacionarse de algunos de sus empleados se ha dado por vínculos de familiaridad que tienen entre ellos, muchos de los que se encuentran en el área de producción son familiares directos o indirectos por lo que se propicien problemas personales es muy factible. Una vez identificadas las opiniones de cada uno de los actores se procedió a la interpretación de éstas para detectar la postura adoptada con respecto a cada tema y a la problemática en general.

3.3.2 Posturas ideológicas

Aunque en el mapa de posiciones se generaron diversa opiniones en las que cada uno de los miembros adopto una postura respecto a cada uno de los temas, la lectura de dichos resultados ahora se hizo de manera horizontal, buscando la coherencia de pensamiento que cada uno de los

elementos mantiene con respecto a la realidad analizada, en esta parte del análisis se busca rescatar la subjetividad del individuo, para representar su lugar en la organización y la postura

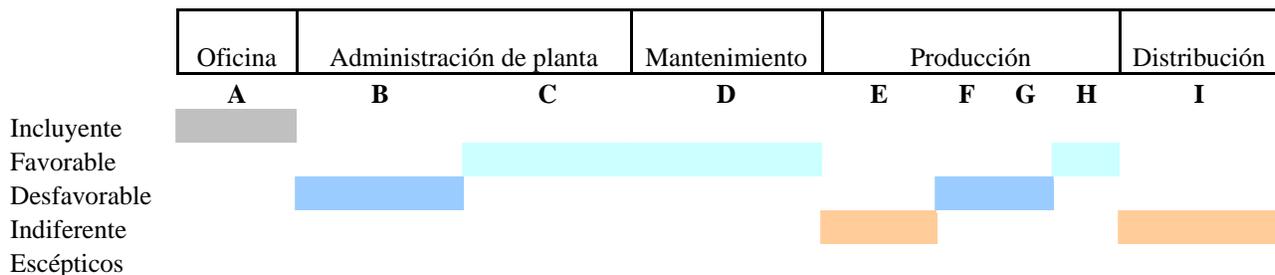
El sujeto A mantiene una postura *incluyente*, asume que en la organización todos son importantes y por lo tanto deben aportar en la misma manera que la organización les aporta, de tal manera que se genere un compromiso.

Los Sujeto B y F observan posturas desfavorable, respecto de la organización, sus opiniones van dirigidas a la critica de la organización.

Los sujeto C, D y H mantiene una postura favorable pues, genera más opiniones favorables y de defensa a lo que la organización esta haciendo.

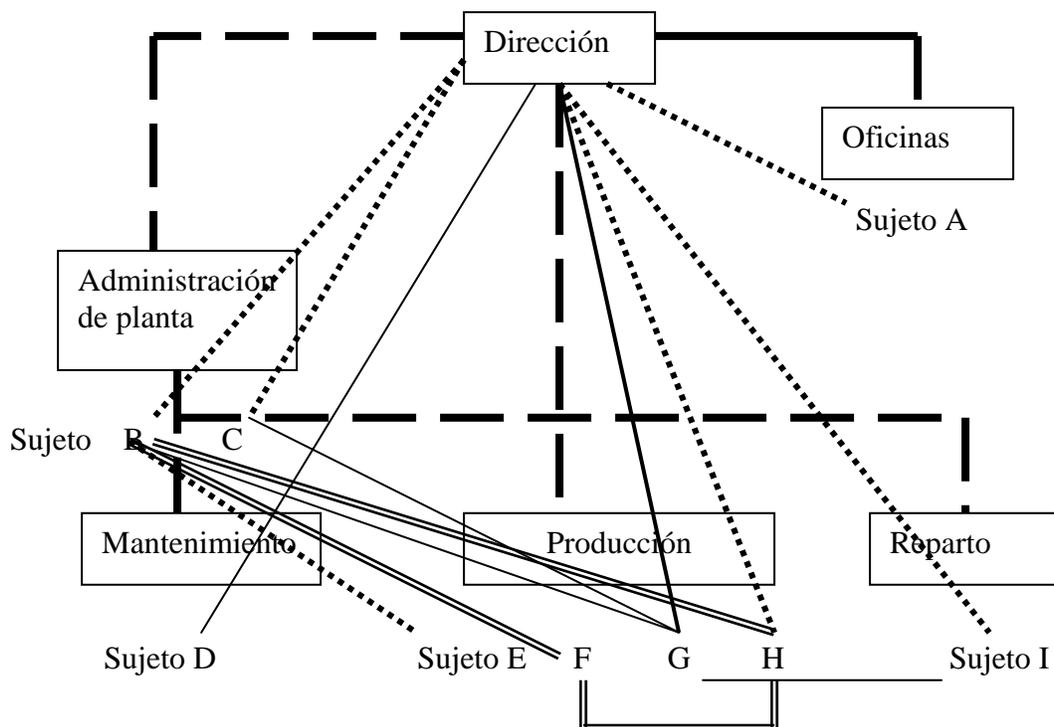
Los sujeto I y E generaron opiniones múltiples, con lo que se puede ver no tiene, una postura clara por ello están ubicados como una postura de indiferencia.

Estos resultados se esquematizaran de la siguiente manera:



En este cuadro se observa que las posturas de los miembros de la organización son muy diversa, la mayor parte de las posturas desfavorables se encuentran dentro de los miembros de producción, así como en el área que administra la planta, las posiciones favorables se ubican e tres áreas la administración de la planta, de mantenimiento y producción, para esta lectura las posturas indiferentes se identificaron por que sus opiniones no se cargaron ni a favor ni en contra de la organización y se ubican en las áreas de producción y distribución, las posturas incluyentes sólo se ubica en el área de oficina.

Como hemos señalado a en este apartado, el individuo crea y recrea sus representaciones, a través de conocimientos adquiridos, experiencias, valores y relaciones, el individuo visualiza y representa a la organización desde el lugar que ocupa, su construcción de la realidad en la que está inmerso, esta influida por todos estos factores y por la información que reciben, por ello es importante reconocer a cada uno de los actores que integraron el grupo de discusión en su posición formal y a través de las relaciones informales que establece, pues esto determina la posición que está asumiendo, estas posiciones se presentan en el siguiente esquema.



- RELACION FAMILIAR** **=====**
- RELACION CONFLICTIVA** **—————**
- RELACION DE TRABAJO** **- - - - -**
- RELACION AMISTOSA** **.....**

Partiendo de la observación y del conocimiento individual de cada uno de los elementos que integró al grupo de discusión, e identificando las relaciones que mantienen entre sí a partir de sus intereses y de la necesidad de interactuar para desarrollar su trabajo se pudo encontrar que estas posiciones y relaciones determinan la mayoría de las posiciones adoptadas por el grupo de tal

forma que, los más cercanos formalmente a la dirección y los que tienen más tiempo trabajando en la organización, mantienen una relación amistosa, por lo que también se les ha permitido ingresar a miembros de su familia.

Por otro lado el sujeto A no mantiene relación con los del área de producción ya que solamente se relaciona con quienes tiene que ver para la realización de su trabajo, debido a ello mantiene una posición incluyente.

La cercanía que mantiene los sujetos A,C,D,H e I con la dirección, además de la relación de amistad que han establecido les permite estar mejor informados de lo que acontece dentro de la organización, esto le permite ser más empáticos con la parte directiva o mantenerse indiferentes ante lo que pasa dentro de ella.

El sujeto B a pesar de estar cercano a la dirección, mantener una relación de amistad y tener más de 10 años trabajando en ella, ha adoptado una postura crítica ante la organización esto se debe a que también guarda estrecha relación con la gente que está en desacuerdo con la organización, además el hecho de convivir día a día con las demandas de los trabajadores, amplía su panorama y le permite ver las dos realidades.

La posición distante de la dirección y las relaciones de conflicto que mantiene con la gente cercana a la dirección, que en cierta medida simbolizan el control de ésta llevan al sujeto G a mantener la posición más crítica de la gerencial.

Estas diferentes posiciones que adoptan los miembros de la organización, conllevan a la generación de conflictos y malos entendidos que limitan el trabajo y la integración en la organización, por ello es necesario se reconozca la necesidad de buscar acuerdo a través del diálogo comprometido y ético con sus integrantes.

3.4 La teoría de la mediación, una posibilidad de lograr el entendimiento

3.4.1 El ajuste con ética comunicativa

La teoría de la mediación se define por el estudio de los sistemas de reglas de operación que se aplican a cualquier conjunto de hechos o de cosas pertenecientes a planos heterogéneos de la realidad (Revilla, 2001, p.57) los procesos comunicativos en la mediación son necesarios para que se pueda dar la interacción, que es el ajuste de las diversas realidades de lo social, de manera que le sea posible al individuo vivir y actuar en él.

La mediación posibilita al sujeto para actuar con base a una lógica de entendimiento, se basa en una necesidad cognitiva de entender la realidad en que se desarrolla, esta necesidad es satisfecha a través de la comunicación, por lo que toma un papel fundamental en la coordinación de las acciones de los sujetos que los lleva a la convivencia.

La organización buscan este ajuste del comportamiento, a través de la introducción de reglas y normas de acción que el individuo debe seguir, para poder desarrollarse y convivir en el interior de ésta, al establecer estos lineamientos de conducta pretende homogenizar la realidad, sin embargo estos “modelos ordenadores” no sólo se ocupan de las expresiones lógicas de control y cambio social, sino también de la articulación de las relaciones sociales (Revilla, 2001,p.59), por ello no basta con determinar la acción que se pretende que el individuo realice, es necesario tomar en cuenta todas las posibilidades de acción y de pensamiento que en él encierra.

La acción comunicativa es la responsable de transmitir y difundir dichos elementos de control, así como, el establecimiento de dichas relaciones, sin ella sería imposible llevar a cabo este proceso de mediación, a través del cuál nos es posible entender los fenómenos que acontecen a nuestro alrededor, los principales mediadores sociales los vemos en la escuela, las instituciones religiosas y las organizaciones, gracias a estas se previene el desorden social, se establecen reglas y normas de conducta que se deben seguir para que la reproducción social sea posible.

La teoría de la mediación social se despliega en una propuesta. la Teoría de la Reproducción Social de la Comunicación que se ocupa de analizar específicamente la comunicación como institución enculturizadora (Revilla, 2001, p.59) en este sentido la comunicación tiene la gran responsabilidad de darle al individuo herramientas para poder articular su propia realidad.

Los agentes mediadores en nuestros días buscan lucrar con este potente elemento, haciendo uso de los elementos tecnológicos, para hacer una transmisión masiva de los intereses y valores que desea conservar o cambiar, los que ostentan el poder han buscado enajenar de la realidad a los individuos, dotándolos con esta carga tecnológica, vacía de contenidos que le permitan desarrollar sus capacidades individuales.

Los encargados de esta mediación deben tener claro que se trata de una herramienta que pretende hacer más fácil el entendimiento de la realidad para el individuo y que se tornan la voz pública de la realidad por lo que si no se manejan de manera ética pueden llegar a perder la credibilidad de sus receptores y a causar conflictos de percepción.

A sí mismo es necesario dejar claro que el mediador no es un constructor de la realidad, es sólo eso un vehículo entre esta y el producto comunicativo, este poder de interpretar la realidad, se le confiere por su reconocida experiencia y la responsabilidad con la que la asume.

Realizar esta tarea mediadora, lo lleva a la necesidad primaria de reconocer a cada una de las realidades que se encuentran involucradas o enfrentadas, buscando ser capaz de administrarlas y ajustarlas de tal manera que les resulte posible interactuar bajo cierto orden, para ello es necesario se busque el más mínimo entendimiento, la posibilidad pactada de ceder en lo aceptable, por parte de cada una de las partes, un proceso de comunicación que le aporte información entendible y confiable, le garantizará un ambiente en el que siempre habrá la posibilidad de ganar.

La organización, por el papel que ocupa dentro del sistema social posee el privilegio de ser voz interpretativa de su realidad, por ello, lograr un proceso comunicativo capaz de reducir la incertidumbre de sus los miembros y mediar entre las diversas formas en que perciben su

realidad, es la tarea principal para poder así contar con la credibilidad y el compromiso de sus integrantes sabedores de que se les está informando con honestidad.

Con el análisis de la comunicación informal que se genera al interior de Reconverpack se pudo encontrar que en ella existen tres posturas diferentes, por un lado los que ven a la organización con posibilidades de crecimiento y metas en las que se sienten involucrados, por otro lado se encuentran los que tiene poca confianza en esta, por ello confían poco en lo que sus líderes dicen, este clima de desconfianza se genera por la falta de incentivos y reglas.

La otra vertiente ideológica se muestra indiferente, su falta de compromiso es inminente, pues consideran que los esfuerzos que se hacen no son tomados en cuenta y las faltas no son sancionadas por lo que cada quien trata de cubrir sus horarios de trabajo y no da más, porque de cualquier manera no es recompensando.

Estas diferentes posturas llevan a la integración de tres diferentes grupos, que se conjuntan para realizar su trabajo, pero también conlleva a la generación de conflictos que provocan constantes crisis dentro de la organización, lo que no permiten propiciar un clima de integración y cooperación.

Las necesidades del entorno ha llevado a Reconverpack ha caracterizarse por el trabajo bajo presión y en constantes bombarazos, que ha podido resolver de manera satisfactoria en términos de producción, pero en términos humanos genera también conflictos constantes que fragmentan más al grupo.

El grupo que conforma a la organización, tiene ya muchos años de funcionar de la manera en que lo hace, aunado a esto son personas de bajo nivel académico, que han ganado experiencia en el trabajo que realizan, por ello les resulta muy difícil cambiar sus formas de trabajo, más aún cuando no se hace de manera planeada, por lo que pierden interés y no se comprometen.

Estas problemáticas antes descritas se dan principalmente porque no se ha sabido transmitir ni integrar en el proyecto a todos los miembros de la organización, por ello hace falta se generen estrategias de motivación e integración y que se capacite al personal encargado de coordinar la producción también en labores de desarrollo humano que los ayuden a dejar de lado la postura vigilante y adopten una postura participante.

La necesidad de reglas se da en función tutelar el comportamiento de sus integrantes, buscando no controlar su actuar, si no por el contrario buscar normas que hagan más llevadera la convivencia dentro de Reconverpack que logren integrar y reconocer la labor que realizan. Es aquí donde el factor del liderazgo toma una real importancia, pues tiene que ser capaz de lograr esta integración y respeto por las normas, pero de manera negociada, por lo que hará las veces de intermediario y mediador entre la gerencia y los intereses de sus empleados.

Este compromiso entre ambas partes sólo se podrá obtener si se toman en cuenta los valores, expectativas y creencias que hacen a los miembros actuar de alguna manera, de tal manera que al tomarlos en cuenta puedan generar y ajustarse a nuevas formas de acción, por ello estos significados son de gran importancia para el fortalecimiento de la cultura organizacional. La importancia de esta y los elementos que la integran se analizarán en el capítulo siguiente.

CAPÍTULO IV

LA INTERVENCIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

4.1 Las implicaciones de la cultura en la organización

La diversas formas en que la organización funciona, están determinadas por la percepción que cada uno de sus integrantes, construya de lo debe ser la organización, para muchos ha pasado de ser un simple centro de trabajo a un lugar donde tiene la posibilidad de desarrollarse y cubrir necesidades que van más allá de lo económico, al otorgarle un valor agregado buscan formas de desarrollo y mejoras en su ambiente laboral que se ven reflejadas en la productividad y eficiencia de la organización.

Al conocer a detalle la organización, tanto en su estructura formal, funcional y sus procesos de comunicación, nos hemos percatado de los elementos que la constituyen y la hacen ser como es, dichos elementos pueden ser de gran beneficio a la organización, ya que la fortalecen y le dan cierta estabilidad que la ayuda a enfrentar las crisis, otros por el contrario debilitan y desestabilizan a la organización sometiéndola a constantes altibajos que no puede manejar de manera eficiente.

Estos elementos estabilizadores o desestabilizadores son creados al interior de la organización y son los que de alguna manera dan significado y lógica al quehacer organizacional, estos tienen que ver con lo que para cada uno de los integrantes, esta significación no parten de la nada, se hacen con el quehacer cotidiano, con las experiencias adquiridas y con los problemas enfrentados, estos acontecimientos y la manera en que son adoptados van creando la cultura organizacional.

Esta es fuerte en tanto es compartida o por lo menos aceptada, por sus integrantes, y es esta la que finalmente determina la capacidad de respuesta al cambio, esta perspectiva organizacional es

poco aceptada por quienes las dirigen, prestándole poca importancia y se esfuerzan por alcanzar un nivel de racionalización que los haga competitivos y les ayude a controlar de manera eficiente el caos que se genera en su interior con la necesidad de los cambios.

Por ello cometen el error, de enfrentarlos estableciendo de manera autoritaria, nuevas formas de comportamiento, estas crisis la orillan a tomar decisiones apresuradas, que desembocan en conflictos con sus empleados y los enfrenta a nuevos problemas surgido por la falta de información de lo que acontece, la necesidad de reajustar el comportamiento de la organización ante estos cambios, hacen necesario que la organización refuerce la comunicación, pues como hemos visto en ella esta la posibilidad de lograr la reorientación de la acción humana.

Tomando en cuenta que uno de los factores que conforman la cultura organizacional son las representaciones que se formulan a partir de la construcción de la realidad y que estas están íntimamente ligadas al proceso comunicativo, se vislumbra una posibilidad de cambio en estas a partir de una Propuesta de Intervención Comunicativa, partiendo de que a través de esta se podrán llevar a cabo una coordinación de acciones, basado en el conocimiento cercano de la organización y de los elementos que la integran.

4.1.1 ¿Quién define la cultura en la organización?

El interés en el estudio de la cultura organizacional nace de la necesidad de la organización por entender, por qué no ha conseguido de sus miembros la participación comprometida para conseguir sus metas, así como de la ineficiente de la racionalización y de sus métodos de control para logra la productividad y efectividad ante un entorno que se vislumbra más competitivo y exigente, *hacer que el esfuerzo humano dependa cada vez menos del azar o si se prefiere, de la suerte y la fortuna, para entonces esa acción humana fructifique, es decir, sea segura en cuanto a resultados* (Pérez,1998, p. 8).

La pretensión de una estructura lineal y predecible, que logre a toda costa manipular los comportamientos organizacionales se ve desquebrajada ante la multiplicidad de posibilidades del ser humano de actuar de diversas formas, aún en situación similares, logrando obtener resultados

satisfactorios, esto desmitifican el poder divino de la organización y pone de manifiesto que en una organización se pueden encontrar diversas lógicas y que son éstas las que determinan su modo de funcionar.

Consientes de la importancia de la cultura en el desarrollo organizacional se puede clasificar en dos, como elemento implícito por considerarla la base de las relaciones social para lo que desarrollan tres temas como focos de investigación, las *normas y valores*, *actitudes y creencias* y como *mentalidad* (Ruiz, 1995, p. 223), en este sentido la cultura abarcan la totalidad de los que es el ser humano, acción, reacción y creencia aspectos que lo rigen modifican y ayudan a desarrollar y entender el ámbito en el que se mueven.

Por otro lado se reconoce como una construcción explícita de símbolos elaboradas en su interactuar social y que influyen en la modificación de su medio ambiente social, entendido esto la cultura puede verse de tres maneras según Ruiz como un *conocimiento expresivo*, como un *conocimiento instrumental* o como un *conocimiento natural*. (Ruiz, 1995, p. 224) las tres formas de ver la cultura tienden a tratar de concretizar lo que es la cultura como un objeto tangible que lleva en su creación gran carga cultural (arte, ideología, ritos, conversaciones).

En la orientación funcionalista, la cultura desempeña una función simbólica que pretende una construcción de la realidad a través de modificar las representaciones de sus integrantes, pretende además ser una herramienta integradora en la que el individuo se identifique con la vida organizacional, con el único fin de que funcione como ésta determine, que la lleve a alcanzar sus objetivos.

La organizaciones al hablar de cultura pretenden una absoluta aceptación e integración de los elementos que ella misma determina como cultura, con la pretensión de homogenizarla, para ello establecen elementos que dotan de significado, que puede no ser pertinente a la realidad de la organización o que la desvirtúan, creando incoherencia y contraposición de significados, al aludir a esta forma de ver a la cultura, asumen una postura mecanicista, en la que todos los empleados son máquinas intercambiables con las mismas necesidades, ambiciones, creencia, valores etc.

Desde esta perspectiva, el líder asume una gran carga, pues pretende ostentarse como el encargado de crear, transmitir, reforzar o cambiar si es que es necesario la cultura de la organización, es él el que impone y rige los destinos y los métodos del actuar organizacional, en ésta la cultura proviene de arriba, permea y rige a la base, no se le da importancia, a los significados que pueda generar o a sus necesidades específicas de cambio, los cambios se dan a partir de lo que la organización “cree” debe ser.

La orientación crítica, por otro lado, habla de la cultura en plural, la define como *un paraguas que cubre colecciones difusas de subculturas que, unas veces, contribuye a la integración del conjunto y otras, más bien representan amenazas y riesgos de disección y conflicto* (Ruiz, 1995, p. 237) en ésta el papel de la comunicación es vital en la construcción y transmisión de los símbolos que conformaran la cultura organizacional, en su construcción interviene la estructura social en la que se desarrollan cada uno de los individuos que conforman a la organización por lo que siempre se están construyendo y modificando la simbología que la rigen, en ella se da cabida a los grupo, de los que hace conciencia la organización por lo que no pretende una homogenización sino un rescate de la aportaciones que puede hacer cada uno de ellos.

El líder se erige por la carga simbólica que es capaz de transmitir a los miembros, así mismo debe legitimarse ante sus subordinados y convertirse en el traductor de los acontecimientos de la vida organizacional, se convierte en el mediador entre lo establecido por la organización y lo que es aceptable para los miembros que la conforman. En este sentido la cultura viene de la base y es ella la que construye a la organización.

La organización por tanto deben ser vista como *yacimiento* inagotables de cultura, en la que constantemente brotan e interaccionan diversas realidades y visiones que la modifican y redirigen, son el vertedero de todo lo que el individuo puede generar y aportar, con lo cual se entiende que la cultura de la organización nunca está finalizada; los cambios y experiencias adquiridas van cambiando su percepción de realidad lo que implica que vaya modificando su realidad colectiva y por ende su organización.

La organización tiene una gran posibilidad en la generación de cultura, al generar la interacción entre individuos a través de la división del trabajo y de establecer procesos formales a través de roles, funciones, normas, reglas y cursos de capacitación y actualización, dota al individuo de nuevos saberes que lo llevan a modificar su representación de la realidad y la manera de interrelacionarse con su entorno, esta la puede asumir de manera responsable, buscando la participación de todos sus elementos, o puede crearla de manera ineficiente a partir de la imposición.

La cultura organizacional se encuentra manifestada a través de los diversos símbolos que en la organización se encuentran, los recursos simbólicos se manifiestan de forma oral, escrita o en el actuar de la organización de tal manera que se deben generar significados que integren en sí las diversas manifestaciones, expectativas, interés e ideología de cada uno de sus miembros de para facilitar el manejo y el ritmo organizacional.

La organización se ve sometida a todo lo que para el individuo *representa*, pues esto es la base de su cultura y de su motivación para actuar dentro de ella de una manera consiente, el problema de la organización es querer controlar y prevenir los riesgos que se puedan presentar sin tomar en cuenta que es *una noción, una aspiración, un modelo, un ideal, pero no una realidad* (Jaime Pérez, 1998, p. 11).y como tal siempre podrá ser diferente de acuerdo a lo que en ese momento represente su realidad.

4.1.2 Importancia de la cultura en la organización

Como hemos mencionado a lo largo de este trabajo la organización ha tratado de construir una realidad ideal basada en la *“racionalización”* imposición de reglas y una serie de instrumentos que le permitan mantener una estrecha vigilancia de los actos de sus integrantes, con resultados infructíferos, ya que de ninguna manera puede someter la voluntad del ser humano a los caprichos organizacionales, sin que ésta pague el precio de no tomar en cuenta a su cliente interno en la toma de decisiones que le afectaran directamente.

Las acciones que la organización pretende desarrolle el individuo, deben estar generadas bajo una coherencia e interés común, esta coherencia la adquiere a través del manejo de símbolos en la organización toman un papel fundamental, ya que es a partir la coherencia de ellos que ésta puede lograr un buen ambiente laboral entendiendo como ambiente *el compuesto de realidades simbólicas múltiples y cargadas de sentido, que los gerentes permanentemente interpretan, refuerzan e influyen* (Abravanel, 1992, p. 38)

En esta generación de significados, es en lo que se puede justificar el campo de la cultura organizacional, pues son los individuos que conforman a la organización en quien recae y se crean estas representaciones de lo que la organización debe ser y la manera en que asuman su compromiso con ella *la posibilidad de mejoramiento en las actividades de una organización dependerán también, entre otros factores, de la comprensión y la intervención en los factores culturales* (Jaime Pérez, 1998:14)

La comunicación en este sentido tiene una gran importancia para que la organización deje a tras los viejos paradigmas del control, al utilizar esta símbolos que le posibiliten el fortalecer su cultura organizacional, esta debe hacer la labor de transmitir y traducir los significados de manera que estos sean compartidos por todos, logrando una interacción satisfactoria en la organización.

Si la posibilidad de lograr la solidaridad, el compromiso y la eficiencia organizacional está en rescatar y fortalecer su cultura organizacional, entonces se debe tomar conciencia primeramente de que ésta hace las veces de un guión donde se encuentran establecidas las formas de actuar dentro de la organización, que deben responder a las necesidades operacionales de la organización, pero más aún a las representaciones de los individuos para que se sientan tomados en cuenta.

Para lograr la mediación entre estas dos posibilidades organizacionales, se hace uso de toda una estrategia enculturizadora, en la que intervienen símbolos, ritos, mitos y saberes, encaminados a conformar una ideología que ayude a enfrentar los cambios constantes del entorno, que definan y mantengan a la organización y que los cambios se lleven a cabo de manera justificada, sin que cree conflictos o rupturas.

4.1.3 Factores culturales de la organización

Para fortalecerse como organización, esta utiliza un proceso enculturizador, del que echa mano para buscar la identificación o adhesión de sus miembros a sus objetivos, *una organización para serlo, para estar plenamente articulada, necesita del consenso y compromiso de sus partes, áreas, secciones o departamentos y de las personas que constituyen esas áreas o esas partes* (Pérez, 1998, p. 16)

Reconocer estos factores dentro de la organización es de vital importancia ya que a través de ellos se puede influir sobre la voluntad, el compromiso, la disponibilidad y el comportamiento que el individuo tenga dentro de la organización. Por otro lado pueden determinar su actuar o no actuar dentro de ella e incluso los puede llevar a un actuar alternativo al propuesto, al no considerar como validos los factores que la organización está incluyendo o imponiendo.

Estas posibilidades que se dan dentro de la organización se basan en la habilidad que tenga ésta de lograr que sus miembros se adecuen a sus objetivos y metas, lo cual puede lograr mediante la vía del control o del consenso, la primera tiene como instrumento *el poder y su principio la desconfianza* (Pérez, 1998, p. 17) por esta vía la organización debe establecer mecanismos de vigilancia y control, esto la vuelve lenta, poco productiva e inflexible a los cambios, esta manera de cohesionar le resulta cara y poco rentable, pues su mayor inversión se da en adecuar los y mejorar los mecanismos de control, sin tomar en cuenta que sus integrantes siempre encontrará mecanismos que lo liberen de dichos controles, terminando por hacer las cosas a su manera y en sus tiempos.

En la segunda posibilidad a la que la organización recurre, es el consenso como *su instrumento es la voluntad y su principio la convicción en lo que se hace* (Pérez, 1998, p. 17) en ésta la organización toma en cuenta los rasgos culturales de los individuos que la conforman y aplica un proceso de aprendizaje a través del cual busca convencer a sus miembros de la pertinencia de funcionar de determinada manera, con ello pretende ganar el compromiso y generar los comportamientos adecuados al funcionamiento organizacional.

Para poder ganar la voluntad del individuo y que actué como la organización pretende, ésta debe tomar en cuenta todos los factores que conforman al ser humano y trabajar en ellos para modificar y modelar una nueva forma de actuación, dicha modelación de las convicciones y conductas no deben dejar de lado a ningún miembro de la organización ya que todos forman parte de ella e influyen de alguna manera en la funcionalidad de ésta.

Para lograr esta reorientación cultural, la organización lleva a cabo procesos de enculturización, en el que destaca las cualidades humanas, valores e ideologías, haceres y pareceres de sus integrantes, dejando claros los compromisos y beneficios que se darán a partir del trabajo en conjunto, creando con ello un eje orientación del sentido organizacional.

Jaime Pérez señala que, para la modelación de la cultura o como el mismo dice reorientación de la cultura la organización hace uso de factores que influyen en el mejoramiento de su labor productiva (1998, p. 19) y enlista los que se presentan a continuación en el cuadro 12, en este se enlistaron dichos factores y se busco en la organización analizada, para identificar los que utiliza y de que manera lo hace, para determinar si ayudan a fortalecer o debilitar la cultura de Reconverpack, así mismos se anexo desde esa perspectiva de funcionamiento, la posible solución, para que esos factores sean integrados o en todo caso mejorados para que sean de utilidad en la reorientación y fortalecimiento de su cultura.

Factores culturales de Reconverpack

FACTOR	CONCRECIÓN	FORTALEZA/ DEBILIDAD	SOLUCION POSIBLE
<p>PROCESOS DE SOCIALIZACIÓN Y ENCULTURIZACIÓN</p>	<p><u>Valores:</u> Profesionalismo, compañerismo entrega, deseo de superación personal, laboral y el servicio.</p> <p><u>Cualidades y habilidades deseadas:</u> Iniciativa, destreza y compromiso.</p>	<p><u>Debilidad:</u> No se dan a conocer los valores, por lo tanto no determinan el actuar organizacional.</p> <p><u>Fortaleza:</u> Hay autonomía en los procesos y han obtenido un alto grado de especialización en lo que hacen.</p> <p><u>Debilidad:</u> No hay compromiso, la destreza que han adquirido para responder al bombarzo genera un alto costo psicológico y económico.</p>	<p>Es necesario crear y difundir valores que se generen a partir del consenso con sus miembros.</p> <p>Rescatar las habilidades y destrezas de sus miembros para con ello obtener mejores posibilidades de producción.</p>
<p>MISIÓN PROPÓSITO</p> <p>MISIÓN PROPÓSITO</p>	<p><u>Sentido de la organización:</u> consolidarse en el manejo de materiales local, nacional e internacional, mejorar y desarrollar procesos y productos que beneficien a la comunidad y a la empresa.</p> <p><u>Sentido de la actividad o de la empresa:</u> Reutilizar materiales que van a ser desechados y transformarlos en artículos útiles, alargando así los ciclos de vida de los materiales.</p>	<p><u>Debilidad:</u> Se centra en la búsqueda de materias primas alternativas que le garanticen seguir produciendo y ha olvidado la consolidación de Reconverpack como organización</p> <p><u>Debilidad:</u> Desconocimiento de los objetivos de la organización y del porque tiene sentido, por ello su trabajo sólo busca la remuneración económica.</p>	<p>Darlo a conocer y hacer participe a sus miembros en él</p> <p>Trabajo conjunto en el que se comparta el esfuerzo y los logros.</p>

	<p><u>Sentido de las relaciones:</u> Trata de Mantener una buena relación con los clientes y proveedores y empleados.</p>	<p><u>Fortaleza:</u> Clientes de muchos años, a través de ellos capta la mayor cantidad de sus clientes actuales. Confianza de los proveedores para enfrentar crisis económicas.</p> <p><u>Debilidad:</u> Conflictos con empleados pues no tienen muy bien definido que es lo que cada una de las partes espera del otro.</p>	<p>Reconocer y buscar la alianza con sus empleados para el logro objetivos.</p>
<p>CLARIDAD ORGANIZACIONAL</p>	<p><u>Claridad para el trabajo:</u> No están claros los roles, ni se delimitan las funciones y responsabilidades, no queda claro hacia donde va la organización.</p> <p><u>Expectativas:</u> No se conocen, ni los de la organización, ni los de sus miembros.</p> <p><u>Formas y criterios de evaluación:</u> No hay</p> <p><u>Demandas, expectativas y efectos del entorno:</u> Incertidumbre constante por la escasez de material, lo que se refleja en el servicio a los clientes.</p>	<p><u>Debilidad:</u> Crea incertidumbre, desconfianza y limita la acción de los miembros.</p> <p><u>Debilidad:</u> Conflictos, por la falta de compromiso que se genera. limita la integración y el sentido del trabajo.</p> <p><u>Debilidad:</u> Se basa en la productividad.</p> <p><u>Debilidad:</u> Limita el trabajo y deteriora la imagen tanto en si interior y en el exterior.</p> <p><u>Fortaleza</u> Tiene pocos competidores.</p>	<p>Reclutamiento estructurado y reglas de acción claras.</p> <p>Acercamiento de ambas partes, negociación de los conflicto, reglas claras del juego para conocer la conveniencia de actuar o no, Logros organizacionales reflejados en ambas partes.</p> <p>Apertura a las propuesta seguimiento y evaluación de estás para incentivar el trabajo.</p> <p>Elaboración de planes de contingencia, y búsqueda de materiales alternos. que la ponga en condiciones de seguir compitiendo.</p>

<p>CONOCIMIENTO</p>	<p><u>Valoración del conocimiento:</u> Reconocimiento sólo verbal y mayor libertad.</p> <p><u>Desarrollo:</u> No hay</p> <p><u>Reconocimiento:</u> Reconoce la experiencia y la escolaridad.</p> <p><u>Reconocimiento de lagunas de conocimiento:</u> Si hay reconocimiento.</p> <p><u>Recuperación de la experiencia y la creatividad:</u> Si hay, pudiéndose notar en la puesta en marcha de algunas propuestas de los trabajadores.</p>	<p><u>Debilidad:</u> Otorga mayor libertad de acción a los trabajadores con más experiencia, sin embargo no hay capacitación.</p> <p><u>Debilidad:</u> No se conocen las necesidades de los miembros</p> <p><u>Fortaleza:</u> Ofrece más accesible a la gente que tiene más experiencia y mayor conocimiento, da el poder de la toma de decisiones.</p> <p><u>Debilidad:</u> No actúa en la mejora de ellas, se basa en la experiencia para solucionar los problemas que se van presentando.</p> <p><u>Debilidad:</u> Debido a lo artesanal de su maquinaria los miembros han adquirido conocimientos muy específicos de su funcionamiento por lo que en algunos casos al sentirse amenazados no quieren capacitar a gente nueva.</p> <p><u>Fortaleza:</u> La experiencia y conocimiento han ayudado en el mejoramiento de los procesos.</p>	<p>Aprovechar y premiar el conocimiento para aumentar el interés en seguir aprendiendo</p> <p>Cursos de capacitación en todas las áreas como recompensa y el medio para obtener mayor satisfacción personal.</p> <p>Actualización de sus empleados en métodos más eficaces para mejorar la producción y evitar los bomberazos.</p> <p>Programas de inducción para que los nuevos miembros no se enfrenten al rechazo de los otros.</p>
<p>PARTICIPACIÓN</p>	<p><u>Consenso por sobre lo que se tiene que hacer:</u> Parcial</p>	<p><u>Debilidad:</u> Notificación a los empleados de las decisión y medidas que se van a tomar</p>	<p>Apertura a las propuestas de trabajo.</p>

LIDERAZGO	<u>Liderazgo autoritario</u> Sólo genera instrucciones y dirige el trabajo.	<u>Debilidad:</u> Posición paternalista limita la libertad individual y los exime de compromiso, genera en los trabajadores la idea de que hay favoritismo y privilegios. Información insuficiente que se refleja en la resistencia a los cambios y a los conflictos que generan.	Fortalecimiento de la figura del líder, a partir de las ideas que el personal vierta de lo que espera de esta figura, para que realice la tarea de mediar entre los intereses de la organización y sus miembros.
RITOS ORGANIZACIONALES	<u>Ceremonias de promoción interna:</u> No hay	<u>Debilidad:</u> No hay promociones.	Ceremonias donde se resalte la labor realizada y se premie su trabajo.
TÓTEMES CORPORATIVO	<u>Objetos, signos, construcciones que encarnen los valores de la organización:</u> No existen.	<u>Debilidad:</u> No hay un símbolo que los que integre sus valores y objetivos, porque no están claramente definidos ni difundidos.	Análisis y creación conjunta de las creencias y valores que existen en la organización buscando significados que sean comunes a todos y justifiquen su actuar más allá de lo económico.
IDEOLOGÍA	<u>Sistemas de explicaciones que guían y orientan la actividad de la organización:</u> Sólo se explica por su producción y resultados.	<u>Debilidad:</u> Se vierte poca información y sólo unos cuantos conocen lo que la organización pretende y los mecanismos que está implementando para llevarlo a cabo.	Establecimiento de objetivos claros, instaurar mecanismos que den sentido el actuar de cada uno de ellos dentro de la organización, lo estimulen y refuercen las ideas y experiencias que se han ganado en el actuar cotidiano.
COMUNICACIÓN	<u>Instrumentos de transmisión de valores:</u> No hay	<u>Debilidad:</u> No hay valores definidos y solo comunica lo suficiente para que se produzca.	Creación de una estrategia comunicativa que defina lo que quiere comunicar de manera que sea el vehículo que logre la identidad y el compromiso.

4.1.4 Integración de la cultura y sub-culturas

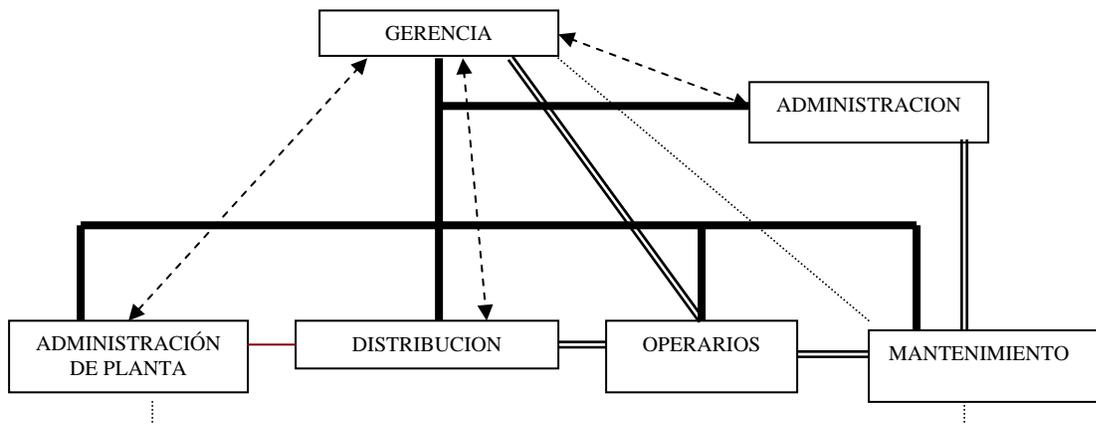
Los elementos antes señalados son los que ayudan a la conformación de la cultura de la organización, estos rebasan a la corriente *racionalista* de llevar el trabajo de una manera tan estructurada que no tenga lugar a errores. La cultura termina siendo para algunos “*una forma de control ideológico recubierto de neutralidad científica, de racionalidad gerencial y hasta de orgullo corporativo, lo que no es otra cosa que una simple indoctrinación, en la que los científicos y expertos llamados como consultores degeneran fácilmente en empleados de una << industria de la conciencia>>*” (Ruiz, 1995:236)

Robert Prethus señala como uno de los efectos de la cultura, al aprendizaje individual, pues es allí donde se gestan las diferentes subculturas, a partir de esos conocimientos el individuo puede adherirse a la cultura de la organización para recibir sus beneficios o por el contrario no estar de acuerdo, a ésta manera de relación. Benson y Alvesson la explican en su teoría dialéctica de la organización (Ruiz, 1995, p.237).

En dicha teoría se habla de subculturas, que según la teoría dialéctica conviven y se relacionan dentro de la organización y que de alguna manera deben mantener un reconocimiento y respeto entre ellas para lograr su convivencia, del conflicto entre ellas pueden generarse grandes quiebres dentro de la organización por lo que resulta importante reconocerlas y detectar bajo que principios se rigen y cuales son los intereses que las mantienen unidas o en constante conflicto. El cual se deriva de la presencia o escasez de algunos recurso y de la habilidad que cada una de ellas tenga para la apropiación y cambio de los símbolos claves de la organización.

Los diferentes grupos o subculturas se conforman en un principio por el lugar que ocupan dentro de la organización, la relación que mantienen dentro de ella y las funciones similares o que se entrelazan para poder realizar su trabajo les ayudan a coincidir en ciertas maneras de concebir a la organización y a que generen significados similares, que los ayuden a seguir relacionándose, para dejar claro los grupos formales que se forman dentro de la organización se presenta el siguiente esquema.

Mapa cultural formal

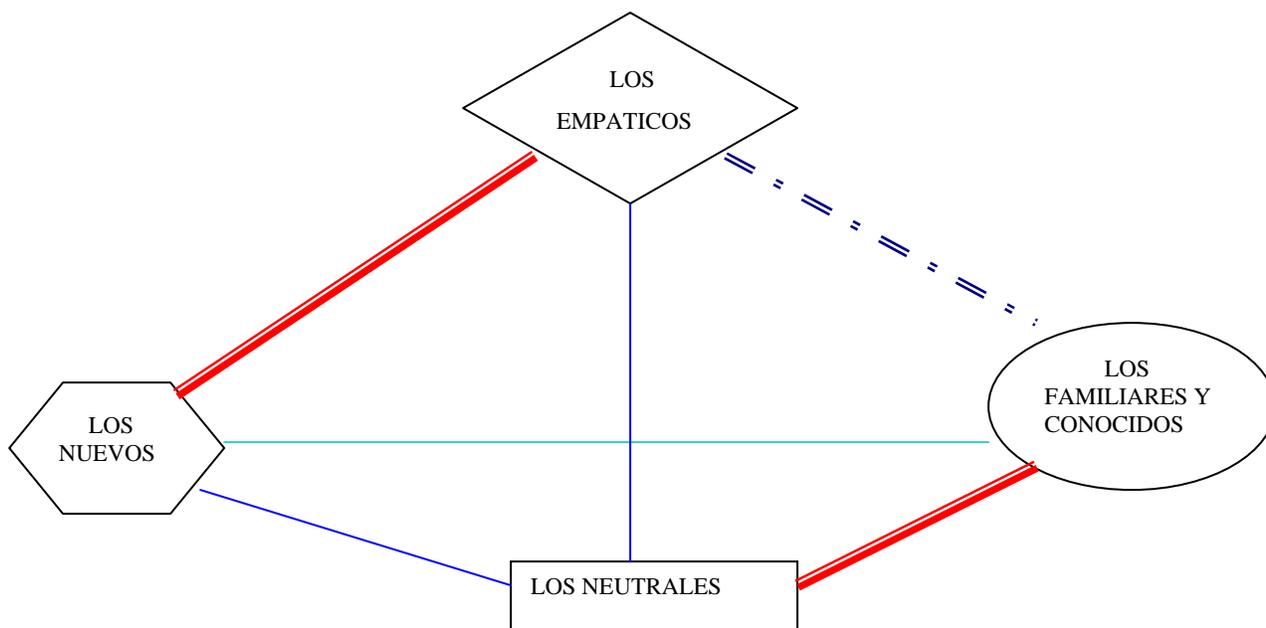


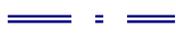
Relación estrecha	←-----→
Únicamente laboral	=====
Relación conflictiva

Este esquema deja de manifiesto las relaciones que mantienen los diferentes grupos formales según su área de desarrollo, en algunos es más estrecha por el tiempo que tienen de trabajar en la organización, la línea obscura señala la relación establecida en el organigrama, dentro de estos grupos si bien no hay muchas relaciones estrechas, tampoco hay muchas conflictivas, excepto con el área de mantenimiento lo cual se debe por un lado a los privilegios de que goza y de los que a abusado y por el otro lado a la falta de cumplimiento de los compromisos que adquiere, lo cual provoca fallas y pérdida de tiempos en producción.

Los subgrupos o subculturas se forman porque además porque pueden o no coincidir en el plano laboral, sus simpatías y relaciones trascienden más allá de lo que la organización establece, el vínculo se puede dar ya sea porque comparten gustos, pasatiempos o incluso visiones acerca de la organización a pesar de no mantener una relación directa de trabajo, estas relaciones también generan significados que se involucran dentro de la cultura de la organización por ello es necesario que se reconozcan, porque pueden ser un buen medio para que la organización integre y medie entre estas diferentes visiones, la generación de estos grupos en Reconverpack se da de la siguiente manera.

Grupos informales de Reconverpack



Relación conflictiva 

Relación exclusiva de trabajo 

Relación amistosa 

Relación de competencia 

En el esquema anterior se pueden identificar los diferentes subgrupos que se encuentran en la organización, para que quede más claro es necesaria una explicación de cómo se conformaron los grupos, ésta se generó a partir de un grupo de discusión y a través de la observación participante del investigador, a través de lo que se descubrió que los diversos grupos conformados en Reconverpack se dan a partir de características muy específicas que nada tiene que ver con la establecida con la organización.

Por un lado los *Empáticos* fueron nombrados así por su adhesión a la dirección la cual se da a partir de su estrecha relación, cercanía y tiempo que tienen en ésta, dichas características les permite conocer a detalle lo que la organización está haciendo y por lo tanto defienden el proyecto que persigue.

Los *nuevos* fueron denominados así por el tiempo que llevan dentro de la organización, lo que los ha llevado a conformar su propio grupo ya que los otros están tan definidos que no les da cabida y a demás son lo que menos información tienen de la organización y por lo tanto participan poco en las situaciones que se generan de conflicto.

Los *familiares y conocidos* son todos los que tiene algún lazo fuera de la organización pero que dentro de ella se reúnen para trabajar, así mismo son los que llevan la batuta de la crítica a la organización consientes de que tiene aliados importantes en los miembros de la familia, este grupo se encarga de determinar a quienes se les acepta, las condiciones de trabajo y las exigencias, tienen gran fuerza dentro de la organización ya que son mayoría.

Los *neutrales* son en número pocos, al igual que los nuevos y empáticos, su característica principal es que no llevan ninguna clase de relación estrecha con ninguno de los grupos, cuando se presenta un conflicto prefieren permanecer al margen sólo les importa cumplir con su trabajo y que se les respete.

4.1.5 Cultura como método para enfrentar la crisis

Las organizaciones enfrentan constantes cambios que se generan en su entorno o en su interior a estos cambios se les ha denominado crisis, pero el termino ha denotado en si y durante mucho tiempo algo negativo algo a lo que la organización tiene que enfrentar y se ve en la necesidad de replegar como un ejercito todas sus fuerzas para determinar de que manera contra atacará estos cambios.

Las constantes etapas de crisis que enfrenta la organización son vistas normalmente como amenazas para su futuro, esto se pueden percibir de maneras distintas de acuerdo a la organización *Las crisis no siempre ni necesariamente se refieren a algo negativo o amenazante, sino a un cambio que podría representar una oportunidad si se le sabe aprovechar (Andrade,1996 s/p)* para enfrentar las crisis la organización se vale de muchos instrumentos, ya sea una reingeniería, cambio en los procesos, o de imagen.

Las crisis de la organización son más bien la oportunidad de replantear el rumbo organizacional para lo que se requieren un repliegue y realización de estrategias que le posibiliten mantenerse aun en esas condiciones cambiantes, en todo esto hay que rescatar un elemento de vital importancia en la postura que adoptará la organización ante estas crisis, su *cultura organizacional*.

La cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas (Andrade, 1996, s/p) de las características y elementos que conformen la cultura de la organización y de que esos elementos estén bien definidos y compartido por todos dependerá la fortaleza con que la organización enfrente la crisis.

La cultura organizacional debe ser por tanto lo suficientemente fuerte para ser transformada sin que ello implique una ruptura total con la simbología e ideología prevaleciente en la organización, más aún la fortaleza de la cultura organizacional debe posibilitarla ser transformadora de la actual, concientes de que ya no es operante.

Horacio Andrade en el texto titulado "*El papel de la cultura y comunicación en las crisis organizacionales*" publicado en la revista razón y palabra, caracteriza la cultura de la organización de acuerdo a los valores que en ella rigen y lo funcionales que resultan para el logro de las metas y objetivos organizacionales de tal manera que identifica cuatro formas distintas.

Cultura fuerte-disfuncional: Donde sus principales características son la poca integración y heterogeneidad de los significados, lo cual la coloca como una organización desorientada y sin aprendizaje.

Cultura Fuerte-disfuncional: Las características operantes de esta son significados compartidos y muy arraigados por lo que presentan resistencia al cambio.

<p>DEBIL-DISFUNCIONAL</p> <p>1) Aunque la organización ha establecido ciertos valores como el profesionalismo, compañerismo entrega, deseo de superación personal, laboral y el servicio, estos no son difundidos a todos los integrantes de la organización. De hecho los miembros no saben que existen.</p> <p>2) No rigen la conducta por que no los conocen hay más bien antivalores que rigen el comportamiento de la organización como el chisme, el conflicto, la apatía y la falta de compromiso.</p> <p>3) La jerarquización no existe porque no existen los valores comunes, ni se han difundido, ni rigen a la organización. El único valor que prevalece en la organización es el valor remunerativo.</p> <p>1) La organización ha logrado a partir del valor remunerativo compartido alcanzar las metas que se ha establecido en función de crecimiento y desarrollo.</p> <p>2) La motivación entro de la organización como ya se ha mencionado es más bien la financiera, trabajan por un pago pero no se comprometen más.</p> <p>3) Contrariamente el hecho de que no haya un sistema de incentivos y normas que regulen su conducta lleva a que entre ellos haya conflictos por su percepción de justicia con respecto a lo que hacen y merecen, lo cual los vuelve los vigilantes del hacer del otro.</p>	<p>FUERTE – DISFUNCIONAL</p> <p>1) Los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos:</p> <p>2) Los valores rigen la conducta de los miembros de la organización:</p> <p>3) Los valores están jerarquizados en función de su importancia:</p>
<p>DEBIL-FUNCIONAL</p> <p>1) Permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas:</p> <p>2) Motiva y compromete a sus integrantes</p> <p>3) Fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo:</p>	<p>FUERTE-FUNCIONAL</p>

Cultura débil- funcional: Pocos significados compartidos, su actuar es arraigado por lo que no vislumbrar el panorama completo de la crisis y se basa en procesos inoperantes por lo que tiene grandes posibilidades de fracaso.

Cultura fuerte-funcional: Esta es la más eficaz y a la que se aspira a que lleguen todas las organizaciones pues el significado es compartido, sus valores se mantienen vigentes y se concentra en acciones planeadas estratégicamente según el evento que vaya a enfrentar.

Con base a estas definiciones que proporciona Andrade y a partir de los elementos encontrados y vertidos en el cuadro de factores culturales de la organización, se pudo llegar a la caracterización del tipo de cultura que tienen Reconverpack y se describe en el cuadro 12

4.1.6 Resultados de los diversos diagnósticos de la organización

A lo largo de esta investigación, se ha analizado a la organización en sus diferentes niveles de acción, en cada uno de ellos pudimos conocer la manera en que opera Reconverpack lo que nos sirvió para reconocer sus problemas, que limitan su funcionamiento, estos problemas se ubicaron tanto en sus procesos formales como informales, de comunicación y de funcionamiento así mismo se observaron deficiencias en la manera en que se ha articulado su cultura.

Pero estos diagnósticos no sólo nos dieron la oportunidad de conocer sus debilidades, sino también las posibilidades reales de mejora a partir de que aproveche más los elementos con los que cuenta, para generar más alternativas, en sí nos ayuda a conformar un panorama general de la situación actual bajo la que funciona, estos resultados quedan mejor esquematizados en el cuadro FODA, los antecedentes producto de los diagnósticos realizados en los capítulos anteriores, son de gran utilidad para establecer los parámetros bajo los que se elaborara la Propuesta de Intervención Comunicativa que ayude a mantenerla y lograr un ambiente habitable para todos los que la integran.

Cuadro FODA

<u>FORTALEZAS</u>	
<p><u>En su parte formal:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Especialización de los operadores en sus procesos. ❖ Proceso sencillo que no requiere de mucha capacitación. ❖ Infraestructura propia. ❖ Poca rotación de personal. 	<p><u>En su parte informal</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Experiencia y habilidad en el proceso ❖ Cercanía entre la parte operativa y el área directiva. ❖ Solidaridad ante eventos que requieran del bomberazo
<p><u>Al exterior</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Un producto barato y de buena calidad. ❖ Concesión casi absoluta de la materia prima. ❖ Patente del proceso. ❖ Nula competencia. ❖ Clientes de gran consumo. 	

<u>OPORTUNIDADES</u>	
<p><u>En su parte formal:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Simpatía de la que goza el líder de producción. Posibilidad de procesar otros materiales. 	<p><u>En su parte informal</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Concentración de la experiencia colectiva. ❖ Apoyo de los miembros más antiguos.
<p><u>Al exterior</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Amplia demanda del producto. Posibilidad de ampliar el mercado. ❖ Buena relación con clientes que puede generar nuevos clientes. 	<p><u>En lo comunicativo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Disposición de sus miembros a iniciar un dialogo.

DEBILIDADES

<p><u><i>En su parte formal:</i></u></p> <ul style="list-style-type: none">❖ No formalización de los procesos.❖ Establecimiento de reglas.❖ Planes de incentivos.❖ Planeación en la producción.❖ Desgaste por la falta de planeación	<p><u><i>En su parte informal</i></u></p> <ul style="list-style-type: none">❖ Rivalidad entre miembros.
<p><u><i>Al exterior</i></u></p> <ul style="list-style-type: none">❖ Informalidad en la entrega de pedidos.	<p><u><i>En lo comunicativo</i></u></p> <ul style="list-style-type: none">❖ Falta de canales que garanticen una buena comunicación. Falta de reuniones propicias en el intercambio de opiniones.❖ La comunicación es unidireccional.❖ Falta de objetivos comunes.
<p><u><i>En lo cultural</i></u></p> <ul style="list-style-type: none">❖ Elementos que generen identidad.❖ Falta de elementos enculturizadores.❖ Falta de integración.❖ Incertidumbre Falta de compromiso.❖ Poca credibilidad entre empleados.❖ Incumplimiento de compromisos de ambas partes	



AMENAZAS

<ul style="list-style-type: none">❖ No buscar materiales alternativos.



4.2 La estrategia de cambio

4.2.1 Propuesta de intervención comunicativa

El término de Comunicación Organizacional ha ganado gran fuerza a lo largo de las diversas investigaciones y trabajos que se han hecho con respecto al funcionamiento de las organizaciones, *por el dinamismo, capacidad y necesidad de sus integrantes, la acción comunicativa desborda cotidianamente estos límites y ofrece otras perspectivas, afectivas, rituales e incluso funcionales de nueva forma* (Serrano, et. al, 2001.,p.59) los diversos cambios que enfrenta la organización tanto en su interior como en su exterior la obligan a replantear sus estrategias de trabajo y la manera en que comunica sus haceres y pareceres entre sus empleados.

En este sentido el papel de la comunicación dentro de la organización debe tomar un nuevo sentido y convertirse en la base mediadora entre lo que la organización persigue y lo que los empleados perciben que debe ser el objetivo de la organización, *a través del sistema comunicativo, el orden social transmite sus constelaciones de símbolos y los sujetos-agentes sociales lo incorporan, lo interiorizan* (Serrano, et al, 2001,p.38), tomando en cuenta esto es necesario que se le de un sentido y un fin a los que la organización quiere transmitir a sus empleados y la manera en que lo hará para que no se creen malos entendidos que puedan fracturarla.

Según Jaime Pérez al reconocer todas las variables que integran a la organización nos podemos dar cuenta que ésta, es un proyecto en constante construcción y nunca finalizado, debido al dinamismo del medio en que se desarrolla y de los individuos que la integran, siempre está cambiando y reconstruyéndose, por ello, la propuesta de intervención comunicativa para mejorar su proyecto, toma un sentido mediador entre lo que se quiere cambiar y lo que es necesario que permanezca.

Los cambios generados de manera caprichosa y sin planeación, suelen provocar conflicto y rechazo ante la falta de información y la exclusión que hace de sus miembros, el papel entonces

de la comunicación será la de mediar y reorganizar de manera estratégica los cambios necesarios para que la organización siga existiendo, sin perder el valor que se le ha dado.

Las organizaciones son lugares habitados por seres humanos, que llevan a su actuar en ella, toda su complejidad, necesidades, expectativas, representaciones, en fin todo aquello que son y que pueden ser. Tomando en cuenta esto es imposible pensar en una organización exitosa que no aproveche todas estas particularidades del ser y que funcione únicamente en la lógica de satisfacer sus necesidades financieras, dejando fuera el resto de las variables que la intervienen.

Ante la necesidad de la organización de no tomar en cuenta su parte humana. constantemente vemos a organizaciones sólo consideran sus problemas en términos de números, producción y rentabilidad, cuando estos dejan de ser operables optan simplemente por cambiar sus estrategias de producción, ventas, publicidad, imagen etc, de allí la proliferación de empresas especialistas en optimizar a las organizaciones, pero cuántas de ellas se percatan y valoran la fortaleza que puede representar la adhesión de los empleados y su experiencia en el proyecto que abanderan.

Cuando la organización se hace consciente de sus necesidades de cambio y/ o adaptación a su entorno y a las novedades que en su interior se gestan, presenta un quiebre organizacional que a decir de Flores se entiende como “*fuentes de peticiones ocasionadas en la esperanza de conseguir la acción cooperadora del otro*” (Flores,2003, p.39) dichas peticiones van en función de que la organización se escuche así misma y a su entorno, para darse cuenta de la necesidad de actuar ante determinados hechos.

La apertura de nuevos mercados y la desmitificación de la racionalidad como base de la productividad, obligan a las empresas a realizar cambios en su funcionamiento y en las acciones que lleva a cabo para cambiar lo indeseable y permanecer en lo deseable, sin embargo la mayor parte de sus estrategias se dan por imposición de unos cuantos, la realidad organizacional actual exige de *negociar* con todas sus partes la manera en que se enfrentará a la realidad presente y futura.

Negociar es un recurso rico de la comunicación, la existencia de ésta da la oportunidad al diálogo y por lo tanto a la posibilidad de establecer acuerdo que beneficien a ambas partes, según Fernando Pérez para llevarla a cabo, se necesitan condiciones óptimas en las que *supone ciertos códigos generales compartidos: la palabra dada fidedigna, el reconocimiento de la alteridad, y el desistimiento recíproco a la exclusión*” (Pérez, Vuelta, p. 219:38)

La negociación dentro de la organización es de vital importancia, ya que por un lado fortalece el intercambio de ideas y percepciones y por el otro reconcilia e integra los cambios en la organización, buscando siempre el consenso de ideas, buscando poner en la misma frecuencia a las partes negociadoras para reconocer sus necesidades y trabajar ambas en la búsqueda de estos.

Una mala negociación puede derivar en el quiebre de la organización con sus empleados, la comunicación en este sentido debe ser parte mediadora para que la ruptura interpretativa, se subsane de manera deseable para ambas partes, cuando las concepciones de realidad y rumbo con respecto a los intereses que mueven a la organización dejan de ser compartidos la organización se enfrenta a un quiebre pues se vuelve imposible que los defiendan y acepten.

Es por ellos que la imposición deja de ser una posibilidad dentro de la organización, las organizaciones modernas exigen de un convencimiento para llevarlas a actuar de manera contundente ante los cambios, debido a todo lo antes mencionado la comunicación se vuelve un medio para conseguir que la organización realice sus cambios de manera planeada, pero que también se vuelva consciente de las fortalezas que la hacen seguir existiendo. Es en este punto en donde la comunicación dentro de la organización encuentra su principal valor.

El despliegue tecnológico excesivo no soluciona ni de manera mínima la pobreza de la comunicación, ésta es solo eficaz si sus mensajes logran penetrar en la ideología de a quienes va dirigida, algunas buscan la simpatía de sus miembros a través de instaurar medios de comunicación masiva en la que transmiten mensajes de interés sólo para unos cuantos y se basan más bien en las necesidades de la propia organización no así en toda su estructura.

El compromiso que se genera a partir de la difusión de dichos mensajes debe ser claro para ambas partes, la negociación constantes entre lo que la organización persigue y lo que sus miembros esperan de ella, es un compromiso que debe admitirse por ambas partes, no dejar nada a la imaginación del otro sino dejar claro todo aquello que se está negociando y en el compromiso que se está adquiriendo.

Cambiar de tajo las formas de trabajo sólo propicia la apatía y desconcierto entre los empleados, quienes están consientes de lo que la organización necesita, pues son ellos los que realizan el trabajo cotidiano y son ellos los que enfrentan día a día los problemas de la formalidad.

Es allí de donde la organización debiera partir, de reconocer, qué es lo que necesita cambiar, cuál es su fortaleza, qué es lo que la amenaza y cuáles son las oportunidades que ha desaprovechado, teniendo claro esto, podría realizar cambios coherentes con su realidad interna y externa, basadas principalmente en el conocimiento de ella misma y de la gente que la integra.

A la organización la conforman diversas variables que la estructuran y la conforman, por ello al realizar una propuesta de intervención comunicativa es necesario no perder de vista dichas variables, productivas, tecnológicas, económicas, culturales, de funcionamiento, etc. Estas variables son factores que mueven la vida dentro de la organización, por lo tanto es necesario que queden claros, esto ayudará a realizar una propuesta comunicativa que aproveche lo favorable para contrarrestar las que debilitan y amenazan a ésta.

4.2.2 Escenario para la estrategia

Reconverpack S.A. de C. V. es una organización que a lo largo de su historia ha funcionado bajo la lógica de la oferta y la demanda, esto se debe principalmente a la inercia que se ha generado a su alrededor, misma que la ha llevado a no contemplar planes de integración y comunicación que creen su identidad como organización.

El objetivo principal de la organización se ha centrado en lograr un crecimiento de su infraestructura y en la búsqueda de materiales alternos que le ayuden a eliminar la dependencia

que tiene de su único proveedor, los esfuerzos son encaminados a lograr consolidarse como una empresa de mayor presencia, no sólo en el Distrito Federal sino a nivel nacional.

Aunque Reconverpack funciona, sigue trabajando y cumpliendo con las peticiones de sus clientes, a costa de un gran costo económico para la organización y psicológico para sus empleados, ya que están en constantes presión para realizar su trabajo y sacarlo en los tiempos requeridos por sus clientes, aunque pareciera que se han acostumbrado a este ritmo de trabajo, hay ficción y conflictos entre ellos.

Los procesos de trabajo de Reconverpack se caracterizan por su informalidad, falta de planeación, reglas y normas que den a conocer a sus miembros del rumbo al que se dirigen y el sentido de sus acciones; la finalidad y las metas que persigue, no son del todo claras para los miembros, por ello no se ha propiciado el compromiso y la solidaridad.

La informalidad en los procesos de trabajo generan un clima de incertidumbre a todos los niveles, la falta de estándares de contratación, manuales de procedimiento, reglas de funcionamiento, claridad organizacional y coordinación estratégica de la producción, la colocan en postura débil ante los momentos de crisis que requieren de adecuarse y reestructurarse.

Aunque la organización podría generar más alternativas de crecimiento para sus empleados, no las ha descubierto, pues desconoce lo que estos esperan de ella y los integrantes no establecen un compromiso porque desconocen lo que se espera de ellos. Se ha encontrado a demás que esa debilidad organizacional parte de la falta de identidad organizacional, la cual se encuentra pobre en símbolos y acciones que reconozcan las diferencias de los actores y las integren para fortalecerse.

Se hace hincapié y se reitera en la necesidad de la formalización, porque por parte de los empleados se ha expresado la necesidad de que exista, pues aseguran que la falta de esto provoca la percepción de que su trabajo no es valorado, incentivado y que existe favoritismo en la aplicación de las pocas reglas que hay, esto a su parecer provoca un mal ambiente laboral, y los enfrenta constantemente por el desconocimiento de sus derechos y obligaciones.

La falta de información para la actuación, la no formalización, vista esta como un medio para conjuntar voluntades y no como un medio de control, ha dejado perder las experiencias y propuestas individuales que los empleados pueden aportar a la organización en su actuar cotidiano, propiciando que a la dirección se le vaya de las manos la posibilidad de negociar, toda vez que se ha generado un desgaste por la incredulidad que existe entre ambas partes y el constante incumplimiento de sus compromisos.

La comunicación en este sentido es insuficiente pues se da de manera unidireccional, y se da poco seguimiento a los acuerdos logrados, la situación geográfica de la organización la fragmentado y hecho lenta la interacción entre los que transmiten ordenes y los que las ejecutan, pues no tiene un contacto directo que los ayude a lograr estrategias de trabajo que cierren en circulo productivo de manera satisfactoria.

4.2.3 Estrategia de comunicación

Con base a la descripción anterior de la realidad actual de la organización y el cuadro FODA donde se integraron los datos y la información que se generó a partir de los diagnósticos realizados a la organización se elaboró una Propuesta de Intervención Comunicativa, que logre dar identidad organizacional y establecer normas de funcionamiento que hagan más claro el actuar de los miembros dentro de la organización.

La propuesta va dirigida a fortalecer la cultura organizacional, pues la debilidad de esta, no ha podido generar compromiso por parte de los empleados de Reconverpack y de ésta a su vez con ellos, por ello el *mensaje* que se transmitirá será de inclusión, buscando resolver la mala coordinación entre áreas y los problemas de producción, a través del compromiso y la solidaridad con el objetivo de la organización partiendo de reconocerse ambas partes en sus fortalezas y debilidades **“Reconverpack somos todos, la experiencia en el trabajo diario y comprometido nos fortalece”**.

En dicho mensaje se quiere resaltar la integración de todos al proyecto de organización, dar valor a la experiencia y fortalecer los compromisos adquiridos, el término *compromiso* busca alcanzar un nuevo sentido, que regrese la confianza en lo que se hace y se dice dentro de Reconverpack, buscando a su vez fortalece la cultura organizacional, que dirigirá su trabajo, basándose en el convencimiento y no en la simulación.

La *meta* es que se reconozca a la organización como un medio confiable, para compartir y lograr las expectativas individuales a través del trabajo colectivo, comprometido y organizado, se busca que cada elemento participe a través de sugerencias que den valor y significado a lo que es la organización, para que se reconozcan las necesidades de cambio y se rescate lo que se debe conservar con base en su experiencia y conocimiento de la organización.

El *propósito* es generar acuerdos que integren y fortalezcan a la organización, por un lado se buscará elaborar un *manual de procedimientos* en el que se formalicen y de sentido al actuar dentro de la organización, será el pretexto ideal para acercar a los diferentes grupos organizacionales, y propiciar el intercambio entre ellos, buscando generar propuestas, métodos e iniciativas para acabar con los problemas centrales de producción y coordinación, por otro lado que se identifiquen la necesidad de reconocimiento en los grupos y se trabaje en sus satisfactores.

Los que se quiere alcanzar a partir de este trabajo, es el actuar informado y coordinado, con la integración de una buena comunicación que difunda los criterios de acción que la organización tomarán en las diversas situaciones que se presenten, para lo que debe iniciar un diálogo *comprometido* entre quien hace el trabajo y quien toma las decisiones, teniendo claro que forman parte de un mismo equipo y que el interés principal es que en el juego organizacional no haya perdedores ni vencedores, si no que ambos ganen.

Se requiere para esto incluir acciones que conjuguen las diferencias rescaten sus convergencias para así encontrar el mínimo acuerdo en la organización, dichas acciones se constituirán en dos planes.

1) Reconverpack se reconstruye a partir de su experiencia, se busca que la organización reconozca su necesidad de trabajar coordinadamente a partir de concientizar a sus empleados de lo que hacen, cómo lo hacen y para qué lo hacen, hacer una revisión conjunta de sus procesos para detectar que se está haciendo mal y reconociendo también sus habilidades para que sean aprovechadas.

Se busca un acercamiento entre líderes y operadores para acordar y establecer reglas clara, en las que tanto los empleados, como los líderes partan de sus necesidades mutuas de seguridad y compromiso en el trabajo para la elaboración de un manual que parta de la realidad y no de algo con lo que se sueña puede ser.

2) Creación de la identidad de Reconverpack Instauración de rituales, en Reconverpack ya que no existe y hacen falta para el fortalecimiento de la Cultura Organizacional, en estos se buscará premiar y dar valor a la experiencia de todos sus miembros y que les permita sentirse parte de algo pensado en ellos.

Estos se darán a partir de programas que den información clara de lo que es y ha sido la organización, para que con base en el conocimiento se logre integrar e identificar los símbolos en Reconverpack se apoyará en los miembros más antiguos, que tienen un gran peso, ya que pueden ser los que guíen la conducta a seguir y serán los encargados de transmitir los valores organizacionales, aprovechando el conocimiento que tienen de la organización y su historia.

Se requiere para ello simbolizar las acciones organizacionales, a través de elementos que rescaten lo que es la organización, exaltando la principal fortaleza de la organización que es, la experiencia de sus miembros fortaleciendo el mensaje *“la organización la hacen todos”* la idea es que se den cuenta que son parte de una organización preocupada por cada uno de ellos.

Para lograr lo anterior se pretende involucrar a todos los miembros de la organización, a través de establecer una red de comunicaciones, iniciándola de manera interpersonal para rescatar las propuestas individuales, hacer una valoración revisión de las más viables, las cuales serán

revisadas por grupos de trabajo que analicen los procedimientos de la organización y busquen integrar las propuestas aprobadas.

4.2.4 Plan 1 Reconverpack se reconstruye a partir de su experiencia

Este plan surge de la observación que se ha hecho de los procesos de producción, en la que se nota claramente que la organización se ha convertido en resolvedora de contingencias y que este modo de trabajo es desgastante y poco funcional para todos los que la integran, propiciando apatía y falta de compromiso en las acciones a seguir.

Dichos problemas en los procesos surgen de la falta de reglas e información precisa que regulen las acciones que se deben llevar a cabo, por ello muchos de sus miembros se han vuelto vigilantes de la actuación de los demás, lo que provoca un clima de conflicto y de constantes altibajos productivos, además da lugar a la desmotivación pues se tiene la creencia de que no se valora el esfuerzo extra que hacen.

Con este plan se pretende llevar a la organización a un nivel de formalidad, que le permita planear su trabajo y que con ello se elimine el *Bomberazo* que tanto estrés e incertidumbre generan, no se busca de ninguna manera el control y el dominio de los actos de sus miembros, pues se sabe que sería imposible y costoso, se busca más bien que a través de esa formalización se cree conciencia tanto en los empleados, como en la dirección de la importancia que tiene cada una de las acciones que realizan y que de hacerlo de una manera planeada se podrán disminuir por lo menos los problemas que enfrenta en su producción.

Para ello se implementará un programa de comunicación interna “**concientización del trabajo en Reconverpack**” el primer acercamiento será con la dirección, al que se presentará este trabajo de análisis donde se han detectado los problemas y establecidos los costos que se han pagado en todos los niveles, y que han sido propiciados por la mala coordinación producto de una ineficiente comunicación con sus empleados, con ello se busca convencerlo de que es necesario realizar ajustes, pero no sólo en la parte productiva, sino también en las cuestiones comunicativas, pues

son estas las que coordinan la realización de los procesos, pero también pueden lograr una mayor participación.

Para lograr esto se tejerá una red de información, en la que de manera individual describirán su trabajo y la manera en que los ayuda o entorpece el trabajo de los demás, esto servirá para que se den cuenta de que el trabajo de cada uno de ellos es importante para que se cumpla el ciclo productivo, y que tomen conciencia de la afectación que tiene en el trabajo de los demás la mala disposición o el no cumplir con los compromisos adquiridos.

Se buscará a través de la aplicación de cuestionarios, que cada uno indique las necesidades que tiene para mejorar su trabajo, los problemas que enfrenta y lo que ve como posibilidad de mejora, una vez lograda esta información se analizará, para detectar la problemática general, y rescatar las propuestas de cada uno de ellos genere.

Esta información será puesta a discusión a través de reuniones planeadas en las que participen todos los integrantes de la organización, buscando que se generen nuevos estándares de producción y de normas de trabajo para propiciar el establecimiento de reglas que ellos mismos crean que se deben cumplir para que mejorar el trabajo y el ambiente laboral, la idea es que tanto la organización como sus empleados de se vean comprometidos a cumplir estas nuevas alternativas que partieron de las propuestas de ellos mismos y no de manera impuesta.

Se elaborará una un proceso de comunicación administrativa, mediante el acercamiento de los líderes con los operativos para que den a conocer las necesidades inmediatas de producción, la mejor manera de desarrollarlo y busque negociar entre lo que se quiere hacer y lo que se puede hacer con los recursos con que cuenta la organización, para lograr un mejor aprovechamiento de éstos.

Se realizarán juntas de trabajo mensuales, en las que se evaluarán esos nuevos estándares para verificar si son aplicables y funcionales para la mejora en la producción, se buscará la participación en ellas de todos los grupos encontrados en la organización, logrando que

intercambien opiniones y busquen puntos de coincidencia para eliminar las fricciones partiendo de la voluntad de trabajar todos en equipo.

Estas necesidades de trabajo también deben partir de un sentido del trabajo, para ello es necesario que reconozcan quién es Reconverpack y para quién trabaja, cual es su objetivo principal, sus planes a futuro y las políticas de trabajo requeridas, la comunicación debe fluir en todas direcciones y se tiene que estar abierto a los sugerencias de quien realiza el trabajo para con ello resolver de manera inmediata los conflictos creados durante la elaboración de los productos.

Se aprovechará la simpatía de la que goza el líder de producción para mediar entre los intereses organizacionales y los laborales, la relación directa que existe entre estas dos partes puede ser benéfico para ser el transmisor de las acciones a realizar, a su vez él recogerá las inquietudes de los empleados para transmitirla a la dirección y propiciar un diálogo fundado en ideas claras.

4.2.5 Plan 2 Creación de la identidad de Reconverpack

En el grupo de discusión aplicado en el capítulo anterior se pudo detectar la gran necesidad que tienen los miembros de la organización de concebir a Reconverpack como una empresa real y no como un simple lugar de trabajo, frases vertidas en dicho grupo como “en una empresa esto no se permite”, “en una empresa hay reglas” “yo he trabajado en empresas y todas tienen un reglamento interno”, hacen pensar que, si bien trabajan dentro de ella no la consideran del todo como “una empresa”.

Por ello el objetivo de este plan se centra en realizar una intervención comunicativa, que logre por un lado que los integrantes encuentren una razón para su actuar dentro de la organización, no sólo basándose en la remuneración económica, y por otro que descubran el potencial de la organización y que la perciban como tal.

Para determinar el vocabulario rector y las políticas comunicativas a utilizar, se aplicará la técnica de red semántica en la cual se dará un ítem o tema, que será la propia organización para

descubrir lo que para la gente de Reconverpack significa la organización y con que la relacionan, de esta manera se pretende buscar significados afines, descubrir las necesidades y satisfacciones que brinda la organización.

Con base ha esta información, se busca implementar un programa interno **“reconociéndonos como diferentes, trabajando como iguales”** que constituya un punto de partida para iniciar un proceso enculturizador de los miembros de la organización a partir de conocer cual es la representación que tienen de la empresa y cuales son los valores que deben integran a ella.

Se establecerá también un programa de **“retroalimentación organizacional”** en él se buscará transmitir a los empleados lo que es la organización, para que fue creada, cuáles son sus colores y el significado de su logotipo, se generará un intercambio entre los miembros para que vierta ideas del lema que los debe regir.

Se elaborará un curso introductorio en el cual se de la información pertinente a los nuevos integrantes de lo que es y quiere llegar a ser la organización, además de las cualidades que deberá poseer para su actuar cotidiano dentro de ella, este curso será diseñado e impartido por los encargados de hacer la contratación, previa integración y definición del perfil deseado para cada uno de los puestos disponibles.

Se construirán espacios y ritos de reconocimiento que consoliden la cultura de la organización y restablezca los lazos afectivos y de reconocimiento laboral para lograr un ambiente cordial y de satisfacción, dichos reconocimiento serán evaluados y otorgados por los mismos empleados, calificando cualidades de trabajo, compañerismo, iniciativa y constancia, dicha evaluación será mensual y el reconocimiento será económico.

La idea de este programa de incentivos es la de aprovechar el espíritu de competencia de los empleados y redirigirlo en beneficio de la producción, buscando que todos ganen y siempre sea una competencia, basada en el progreso de todos, el hecho de que ellos mismos designen a los que se les designen dichos premios, es que además de llevarse el reconocimiento económico, lleven implícito el reconocimiento de todos los de la organización.

Estos planes están basados en las necesidades reales de la organización y que si pueden ser resueltas a partir de la mejora comunicativa, el hecho de que sean pocos los integrantes que conforman a la organización, propicia la posibilidad de esa cercanía y hace factible realizar un seguimiento de los acuerdos que se tomen.

El único inconveniente que se pudiera presentar sería en el sentido de la distancia física que guardan las oficinas administrativas con el área productiva, al establecer tiempos de evaluación un poco espaciados se podría llevar a cabo un seguimiento, de tal manera que no se dejen de hacer, aquí será importante que el coordinador del área productiva tenga la disposición y el tiempo de llevar a cabo las acciones de evaluación para la entrega de reconocimientos.

Con la aplicación del grupo de discusión se pudo observar la aceptación de los empleados en generar procesos que los lleven a mejorar su trabajo, se pudo notar también el gran deseo de expresar sus intereses y necesidades, por lo que establecer estos grupos de trabajo podrían generar buenos resultados.

Aunque el principal problema de la organización es el desabasto se tiene que partir de una posición realista de lo que sí se puede mejorar con la mejora de la comunicación, dicho problema tiene que ver más con las políticas de otras organizaciones y con las inestabilidad de las concesiones que otorga por ello es imposible, que el cambio en las estrategias de la organización repercutan de tal manera que estas condiciones cambien, por ello es más viable poner mayor atención en la mejora de los procesos internos, pues de allí se podrían generar nuevas formas de trabajo que le ayuden a modificar sus metas y objetivos organizacionales.

CONCLUSIONES

Durante la realización de este análisis en Reconverpack se pudo observar su funcionamiento desde diferentes posiciones, lo que nos llevo a encontrar, características que determinan su desarrollo y que la llevan a construirse de la manera en que lo hace reconociendo con el papel tan importante que juega la comunicación y la cultura en la conformación de la organización.

Esta nueva visión de la organización, nos lleva a un verdadero rompimiento en los paradigmas bajo los cuales se ha concedido a la comunicación el papel de transmisora y controladora, en la organización, este cambio nos lleva a asumirla como la verdadera reguladora de la acción social, el entorno cambiante y altamente competitivo han centrado como principal tarea de la organización la producción eficaz y redituable, sin embargo también obliga a poner más atención en las acciones que realiza para lograr estos fines, es aquí donde el papel de la comunicación toma un nuevo sentido, pues es una acción que tiene la posibilidad de desencadenar la acción colectiva y coordinada.

Por ello el acto comunicativo en la organización, cumple las veces de informadora y formadora de las diversas realidades sociales, las cuales no sólo son determinadas por la normatividad, sino también a partir de lo que para cada uno de sus miembros represente y sea necesario, por ello aunque la organización se esfuerce en crear canales formales de comunicación que rijan y dirijan el actuar controlado, la verdadera fuerza que dirige a la organización en este sentido es la comunicación que se da a nivel informal, pues se genera a partir de necesidades reales y se propicia ante la incoherencia que muchas organizaciones suelen tener entre lo que comunican y hacen, lo que vuelve al proceso comunicativo una acción limitante generadora de malos entendidos.

La comunicación favorece la interacción dentro de la organización y propicia diversos tipos de relaciones en este sentido la comunicación favorece que se establezca y definan los objetivos y compromisos que la organización y sus miembros asumen en su actuar cotidiano a partir del los cuales se ira conformando la realidad organizacional.

Esta realidad solo adquiere sentido si se da a partir del consenso y del actuar pactado, para ello hay que tener claro que la realidad de la organización nunca esta finalizada, los persistentes cambios en su entorno y la constante integración de miembros nuevos, la lleva a mantenerse en constante negociación con su contra parte, de la que se generarán nuevas formas de ver a la organización.

En esta interacción subjetiva se va creando y recreando la cultura de la organización, esto es importante porque a partir de ella se generan relaciones basadas en la representaciones que tengan de la realidad, esa realidad que se va creando a partir de la mediación de significados individuales y organizacionales y que determinan también la manera en que el individuo se relaciona con las figuras de autoridad de la organización, con todos sus integrantes y en su funcionamiento y rendimiento, que lo llevan a adoptar determinada posición ante el cambio.

Dichas representaciones van construyendo y modificando la realidad organizacional, de tal manera que, la percepción que tengan de ella, los llevará a tomar conciencia de las necesidades de cambio, pero también buscarán rescatar las que se necesita conservar, con base a dicha construcción, por ello la fortaleza y la manera en que se construya la cultura de la organización determinará la habilidad que tenga la organización en enfrentar los cambios generados en su entorno.

Desde estas perspectivas teóricas se hace necesario enfrentar los cambios a partir de la consideración de su entorno, pero también desde perspectiva de las diferentes variables que integran a la organización, tratando en lo posible de tomar en cuenta la complejidad de cada organización, en este sentido el responsable de dirigir y coordinar dichos cambios tiene el compromiso de reconocer a la contrapartes y buscar el mínimo acuerdo que los lleve a poder trabajar en un clima organizacional habitable. En ese sentido se deberán dirigidas las propuestas de cambio, siempre a partir de una visión general, tratando en lo posible de no excluir ninguna de las variables que la conforman y la diferencian de las demás.

BIBLIOGRAFÍA

Ávila Guzmán Xavier. Hacia una definición del objeto de estudio de la comunicación, México, Apuntes inéditos, ENEP Acatlán-UNAM, 1991

Ávila G, Xavier. De la cibernética a la organización comunicante, México, Colegio de educación y comunicación, ENEP. Acatlán-UNAM, 1997

Bartoli, Annie. Comunicación y organización. La organización comunicante, la comunicación organizada, México, Paidós, 1983

D'Aprix, Roger. La comunicación clave de la productividad. Limusa. Noriega Editores, México 1998

Etkin, J. Y L. Schvarstein. Identidad de la organización. Invarianza y cambio. Piados, Buenos Aires. 1989

Etzioni, Amitai, Organizaciones modernas. UTHEA. México. 1986

Fernández, Carlos. La comunicación en las organizaciones. Trillas. México. 1991

Flores, Carlos Fernando. Inventando la empresa del siglo XXI. Hachette. Santiago de Chile. 1989

Galindo, Jesús. Técnicas de investigación en la sociedad, cultura y comunicación. Pearson. México. 1998

Gallo, Miguel A. Introducción a las ciencias sociales I. Quinto Sol. México

Ibañez, J. Et. Al. El análisis de la realidad social, Métodos y técnicas de investigación. Alianza. Madrid. 1992

Luhmann, Niklas. Sociedad y sistema: la ambición de la teoría. Piados. Barcelona. 1997

Mayntz, Renate. Sociología de la organización, Madrid, Alianza universidad, Col. Ciencias Sociales, 1990

Martín Serrano, Manuel. Teoría de la comunicación I. Epistemología y análisis de la referencia, Barcelona, ENEP-Acatlán, México, 1991

Moles, Abraham y Elizabeth Rohmer. Teoría de los actos, México, Trillas, 1973

Salaman y Thompson. Control e ideología en las organizaciones, México, FCE, 1984

Serrano, Rafael. et.al. La organización habitable, México, Fecha Publicidad, 2001

Revilla, Mario. "Estrategias comunicativas de reproducción", en Alter-Ego, Cuaderno de trabajo del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán, segunda época, año 1, no. Cero, México, UNAM Campus Acatlán, enero de 2004

Timm, Paul. Management communication, The finger on the pulse. Prentice Hall, 1986. capítulo XXII Traducción de Xavier Ávila

Weil, Pascale. La comunicación institucional. La comunicación global y de gestión, Barcelona, Paidós, 1994

Páginas consultadas

Andrade, Horacio. (1996, septiembre-noviembre). La comunicación positiva y el entorno organizacional. Razón y palabra, Véase en

<http://www.cem.itsm.mx/dacs/publicaciones/logos/anterioes/n4/andrade.html>

inegi.gob.mx disponible en <http://cuentame.inegi.gob.mx/economía> (18 mayo 2005)

Tetra Pak, Disponible en <http://www.tetrapak.com.mx>.

**ANEXO 1 Transcripción de grupo de discusión de
Reconverpack S.A. de C.V.**

Trascripción de grupo de discusión Reconverpack S.A. de C.V.

Fecha : 08 de Octubre del 2005

Integrantes

(M) Hombre, 29 años, preparatoria trunca

(C) Hombre

(GA) Mujer, 23 años, primaria

(G) Hombre, 43 años, preparatoria trunca

(V) Mujer, 45 años, licenciatura

(Y) Mujer, 28 años, Secundaria

(T) Hombre, 50 años, secundaria trunca

(S) Mujer, 43 años, licenciatura trunca

(P) Hombre, 25 años, primaria

Moderador

Dolores Sandoval

Moderador: Gracias por venir a esta reunión, le pido que se sientan en absoluta libertad de expresar lo que piensen, el objetivo de esta reunión no es realizar una crítica de lo que digan, sino de conocer que es lo que piensan, respecto a los problemas que se generan ante la falta de materia prima, y lo que provoca sobre todo en las fechas decembrinas, que es lo que ven que está pasando

M: Veo a la organización desordenada, porque hay cosas que se planean de una manera y salen de otra, eso nos quita tiempo nos hace trabajar extra a veces, si hubiera una organización mas precisa con menos errores, menos cosas diferentes ni tendríamos que trabajar extra ni tendríamos que estar ahogándonos si todo saliera a tiempo.

C: Yo creo que sí, lo que falta es organización no simplemente de los encargados, sino que tenemos que hacer conciencia entre todos de que si estas tu estas enojado me vas a hacer enojar a mí y yo voy a hacer enojar a otro y así vamos a trabajar todos enojados, yo siento que lo principal es más que nada establecer un buen ambiente de trabajo para poder estar tranquilos y no nada mas en cuestión de trabajado sino en el personal o sabes que en la cuestión de que no me salió esto y échame la mano o sabes que no me acuerdo si la hice o no la hice, yo digo que si la hice, no pero no esta apuntado, entonces hay que hacerla otra vez, pero tratar de llevar la fiesta bien en un nivel balanceado para que no haya ni bajas ni altas más que nada para que tengamos un ambiente de trabajo estable y como dijo Manuel si tu llevas un ambiente de estable bien vas a producir más, más rápido y con más detalle, pero si todo el tiempo vas ha estar de cara y vas a estar medio alterado tu ritmo de trabajo es mucho más lento, entonces si yo creo que lo principal es establecer un ambiente de trabajo ameno para que haya mucho mayor producción.

G: En Reconverpack si hay un buen ambiente de trabajo, lo que pasa es que hay que agruparnos más y trabajar más en serie, lo que pasa es que no trabajamos en serie cada quien trabaja por su cuenta, eso es lo que nos falta trabajar más en serie.

GA: Por que hay veces que con nuestros compañeros no nos llevamos bien y no trabajamos como debe ser. Bueno hay veces que como dice Verónica entrar personas nuevas no les hacemos casos porque no los conocemos entonces pues no podemos trabajar en equipo pero pues porque no los conoces ya conociéndolos... y pues también si no nos los presentan cuando entran tampoco podemos hablar con ellos y yo creo que esa parte la deben de hacer Manuel y Verónica.

V: Mira cuando estas dos chicas entraron no, con Cutberto, Cristian, Pedro yo personalmente pase con cada una de ellas para presentárselos de mano pero cuando estas niñas llegaron de hecho no se iban a quedar, estaban a prueba ese día ya comente a Manuel y se siguió y como estaba a destajo todo lo blanco ya no hubo esa oportunidad o sea realmente con ellas nos falló pero normalmente si se hace.

C: Yo creo también hay veces que no sé, nos opacan haz de cuenta que en ves de que nos motiven a seguir trabajando, que nos motiven para seguirle echando ganas para trabajar, que nos motiven para ... no sé hay veces que por ejemplo nos tenemos que quedar a trabajar horas extras y en ves de que nos motiven no nos motivan, por ejemplo Verónica cuando nos dice que no nos va a pagar esas dos horas extras que porque no trabajamos tales horas extras, pero por ejemplo si a mi me citaron a tales horas entonces yo estoy llegando a la planta a tales horas entonces yo creo que desde ese momento empieza a correr el tiempo ahora sino llego o llego, yo pregúntale a Manuel yo me puse a trabajar en la guillotina, Manuel me invitó a desayunar, no siento que sé el problema como dije hace rato lo que necesitamos es un ambiente de trabajo más armónico más conciente, porque hay veces que metemos todo la cuestión de nuestra casa la metemos al trabajo y es una forma muy tonta y yo me apunto porque yo también he llevado problemas de mi casa al trabajo y los problemas del trabajo a mi casa entonces creo que debemos aprender a dividir las dos cosas, tratar de no mezclar las dos cuestiones. Hay que tratar de apoyarnos que si ya la regaste bueno pues ya la regaste ni modo que con enojarte se vaya a solucionar eso, ya esta ni modo, que entre compañeros de trabajo tratar de apoyarnos y no de echarnos piedritas así para que llenemos el costalito para que nos caigamos.

Y: En parte de lo que dice Cristian eso es cierto hay veces que entre nosotros hay muchas diferencias, entonces se trata de que entre nosotros tratemos de hacer equipo más que nada, porque hay veces que decimos yo hice más y el otro no ha hecho nada entonces de que se trata, son cosas pequeñas pero que te molestan porque dices yo ya le eche ganas, entonces se trata de hacer equipo para que todos trabajemos al mismo ritmo y podamos sacar más producción, si todos nos acoplamos cada quien en su área va a haber más producción, y de lo que dice Cristian todos tenemos problemas pero hay que saberlos dividir del trabajo de los personales para que no pase eso, porque varias veces ha pasado llevan sus problemas y estalla la bomba y todos contra todos y ya no sabes ni por donde cuidarte porque ya no sabes de que lado te va a llegar.

T: No todos son diferencias, muchas veces son malo entendidos en el trabajo y eso crea una molestia entre personas simplemente dejan de hablarse un rato o se enojan y no tienen quizás el motivo para hacer eso, pero regresemos al inicio en Reconverpack yo creo que muchas veces se desfazan los tiempos porque muchas veces no hay el material suficiente entonces ya cuando llega el material se han juntado muchos pedidos que están atrasados y eso es lo que motiva que la gente este presionada, tu sabes que muévete, apúrate y esto siento que esto cansa.

M: Bueno también lo que hace mucha falta en la planta pues son equipo de trabajo, más que nada puntos de seguridad porque no los hay realmente en la planta, realmente son muy pocos de los que debe haber normalmente, porque algunos accidentes se pueden evitar traer un casquillo en el pie no es lo mismo que traer tenis, entonces si tenemos un uniforme para trabajar sería muy bueno para la empresa, como imagen, como protección para todos se bajarían en gran medida los riesgos de trabajo.

S: Como que valdría la pena entonces plantearnos o decir propuestas para mejorar tanto la situación laboral, para crear un ambiente armónico y para mejorar todas estas áreas de seguridad y saber en especifico o más bien que cada uno de nosotros conozca cuales son las áreas de seguridad, que riesgos podemos correr y que medidas debemos de tomar cuando así se presente a quien nos debemos de dirigir ¿conocemos todas esas áreas?.

C: Mira realmente una ocasión que no había material, tenía poco tiempo que había entrado, estaba el ingeniero Javier y dijo saben que voy a mandar a descansar a todas las mujeres y no se les va a pagar los hombres van a venir a trabajar porque son cosas más pesadas de los hombres y yo le dije sin el ánimo de ofender mira Javier de que hay trabajo en la planta lo hay y ahorita que hay chance de hacerlo pues vamos a hacerlo, por ejemplo las áreas de seguridad, las áreas de almacenamiento, las áreas de reciclamiento, las áreas de basura no las tienes y me dijo es que si he tratado de hacerlas y no se ha podido y le dije ahorita se pueden hacer y digo si estas a cargo de una empresa o un área de trabajo ver alternativas para que a las dos personas le convenga tanto a la empresa como al trabajador, pero si solo estas hablando por el bienestar de la empresa pues al trabajador lo vas a desmotivar, lo tienes que motivar para que tu también des si tu recibes tu das y si tu das esperas recibir ¿no?, entonces yo le dije, le di mis puntos de vista y él lo tomo como personal y se molesto mucho conmigo entonces al otro día me dijo sabes que no me vuelvas a champar nada sino te voy a correr y yo le dije que no le estaba champando nada solo le estaba exponiendo mis puntos de vista y no es para que te molestes, es que no me los hubieras expuesto delante de todos, lo que no entiendo entonces que no nos convocaste a todos para que cada uno hablara y no se va a sentir ofendido, lo que yo digo es que yo voy a tratar como a mi me traten si te tratan mal y con la punta del pie es feo que te traten así. Pasaron unos accidentes y él dijo es normal, estas áreas deben estar limpias, y bueno también hablando y sabiendo tus áreas de seguridad puedes desenvolverte mejor.

C: No es necesario que te motiven económicamente, sino el reconocimiento por tu trabajo, échale ganas, el día que tu salgas una buena carta de recomendación y tu expediente va bien échale ganas una motivación para que tu te sientas mucho mejor pero si por el contrario te dicen es que tú eres un no sé que, mejor dime vete ya ¿no?. No es tanto el aspecto que sea o no personal en el aspecto que por ejemplo si Manuel llega enojado yo hago lo posible por no irritarlo más para que no se moleste más, preguntarle hago, que más tengo que hacer para quitarle presión y que este mucho más tranquilo, pero si yo lo irrito más se enoja con alguien más, simplemente un mejor ambiente de trabajo para que te motive y para que me motives a mi si él no esta motivado como me va a motivar a mi.

T: Yo difiero de Cristian porque yo creo que a lo mejor el 99.99 de los que estamos aquí pensamos que eso es una falacia porque casi por lo regular los que tenemos familia buscamos una mejora económica, entonces la motivación, que bien que te motiven a echarle ganas pero tiene que ser en cierto momento remunerativo también, porque Yesenia tiene necesidades con la escuela de su hijo, Gloria, Manuel, Pedro también entonces lo que dice esta fuera de contexto. Sí la palmada en la espalda también es bonito sí pero si viene con diez pesos más, que bonito es.

V: Siempre viene con eso he?

C: Si ustedes escucharon bien yo no dije que no era necesario siempre lo económico, pero obviamente si te aportan algo económico también te vas a sentir satisfecho y le vas a echar mucho más ganas para que me den más cierto? Pero si estas en un solo lugar y te estancas en un solo lugar ni porque pidas te lo van a dar a eso me refiero.

V: Yo referente a decir que ustedes no se les da, siempre se les ha dado lo de sus horas extras en este caso de lo que hablabas hace un rato lo justo siempre ha sido, de hecho este había un tiempo en que se les pagaba muy atrasado y normalmente ahora es semana con semana que la gente que lo trabaja se le ha pagado o sea no se les debe nada realmente, de favor muchas veces se siente como que le están haciendo un favor, pero ese favor no lo hacen porque lo están cobrando, así se siente del otro lado como ustedes siente muchas veces de que no se les da algo más yo siento que en ese sentido Ricardo siempre ha sido de que aparte de sus horas extras si alguien se llega a quedar por otra situación siempre les aporta algo siempre los ha motivado económicamente, eso

es a lo que yo me refiero, ahora si que todos necesitan pues ya un cambio que no ha habido aumentos y todo eso, la situación desgraciadamente se ha visto que no ha estado, se han implementado muchas cosas pero para un bienestar a futuro para todos nosotros o sea de que te quedes estancado, esto esta creciendo y va a crecer más y esperemos que crezca más pero muchas veces si él va a estar con la situación de caras o si vengo de malas exactamente ponen de malas a él y dice yo que culpa tengo ¿no? Pero dices cualquier cosa y te contestan mal o de plano ni contestan porque ha sucedido muchas veces y a cada uno se le ha ido a garrando así como que ha ya se viene de malas no me dice buenos días, pero yo creo que desde ahí tenemos que partir todos un buenos días, buenas tardes, ya me voy o con permiso o sea x pero muchas veces ni siquiera pedimos las cosas bien las exigimos, muchas veces, dame, tráeme o sea muchas veces el compañero no está para soportar todas esas cosas entonces no hemos ido metiendo así y se ha hecho esto así, muchas veces por una tontería se ha hecho así por no querer aclarar o decir no yo ya estoy harto tengo ganas de romperle la cara y yo se los he dicho háblenlo para eso está la comunicación mientras nosotros no digamos que nos molesta no vamos a poner una solución, entonces ahora es el momento

G: Es que eso es lo malo.

V: ahora yo siento que también es conciencia de cada uno el decir si vengo de malas pues aparte o sea ella no tiene la culpa o fulano no tiene la culpa, los problemas muchas veces no se quedan a fuera pero tratar y si no hay un ambiente es por que nosotros mismos no lo creamos porque todos nos ponemos tu acá yo acá, yo no hago esto, cuantas veces compañerismos... se nos dieron platicas, el video y que tomaron de todo eso realmente, yo trabajo para mi santo yo ya hice lo mío aquel, pues que le siga ¿cierto o falso?

Todos: Cierto.

V: Entonces si trabajamos en conjunto de veras ahora que se viene la temporada, podemos hacer muchísimo, es una temporada fuerte que a todos nos pone... y todos tenemos prisa, todos tenemos hijos, ahorita pues material hay y esperemos que siga llegando, entonces si eso nos para mucho que no hay material pero también llegando temprano y trabajando las horas que tenemos que trabajar, ni nos tenemos que quedar ni tenemos que hacer de más esa es mi opinión.

P: Pues por lo pronto hasta ahorita ha habido enojos, corajes, vengo de malas, vengo de buenas pero gracias a dios todo ha salido bien, bueno todo ha salido más o menos entonces echándole un poco mas de ganas, como decía la señora Verónica trabajando nuestro tiempo normal todo va a salir bien, pero si trabajamos con que voy acá, voy allá entonces que pasa ese compañero se distrajo porque anduvo de acá para allá, entonces el otro compañero dice si aquél lo hizo yo porque no lo voy a hacer, entonces si todos vemos nuestro punto de vista en que vamos a trabajar, entonces porque no pensar en que a lo mejor también está trabajando no aquí pero si del otro lado, entonces no tengo porque distraerme mientras el compañero quien sabe a donde se fue porque está trabajando también, entonces si todos ponemos un poco más de nuestra parte y vamos a trabajar que a eso viene todo va ha salir mejor.

C: Exactamente yo creo que algunas personas nos fijamos en lo que esta haciendo el compañero y no en lo que estoy haciendo yo hay muchas personas que nos fijamos en es que él no está trabajando y yo porque voy a trabajar si él no o ella le esta cortando a su maquina yo porque no le voy a cortar a mi máquina si ella le esta cortando, es que él está allá atrás, ¿que estará haciendo? Como dijo él yo veo que pasa y que pasa y agarra una cosita y se va por allá y se pierde una hora, dos horas, pero uno tiene la culpa porque se está fijando en lo que está haciendo el otro y no en lo que hace uno si yo me fijara más en lo que estoy haciendo pues sacaría mejor y más rápido mi trabajo, pero no, nos estamos aferrando ha ver lo que hace él, lo que hace el otro, lo que hace el

vecino, lo que hace Yesenia, lo que hace Gloria, lo que hago yo y así todos o sea todo el tiempo estamos picándonos los otros.

M: Si estamos vigilando lo que hace el otro, eso provoca que ni el que “trabaja “ ni el que vigila estén trabajando o sea sólo se vigilan el uno y al final no hacen nada, o sea si llega ese momento en que me pregunta que hace fulano que no está en su lugar.

S: Dentro de todo este planteamiento tiene que haber una propuesta ¿para qué? Para que realmente el trabajo sea más fluido, se puede trabajar en equipo y que la producción sea así como seriada, es decir si nos aligeramos el trabajo todos desde la oficina como en la planta podemos trabajar muy bien.

M: Si cada quien reconoce sus errores podríamos llegar muy lejos.

T: Podríamos empezar por Lolita. (risa de todos)

M: También, Lolita reconoce sus errores hay equivocación en las facturas o Teodoro a veces carga o no ha terminado de descargar y así sucesivamente ¿no? Si todos reconocemos nuestros errores y realmente estamos dispuestos a superarlos los vamos a superar de alguna manera, pero si estamos ocupados en los errores de los otros yo creo que no vamos a llegar a ningún lado porque si no puedo resolver mis problemas y mi vida, menos voy a poder resolverle la vida a los demás.

C: Yo creo que lo que lo que acaba de mencionar hace un rato Manuel es una parte muy importante para la empresa, bueno la empresa somos nosotros los que estamos laborando en ella y si es cierto, hay veces que por estar atacando a otra persona, otra persona te esta atacando a ti y así sucesivamente entonces así como sino sabes reconocer tus errores, sabes que la regaste y aunque te estén diciendo que la regaste y no lo aceptes pues va a ser peor es mejor aceptar sus errores para mejorarse personalmente y salir adelante mejor personalmente y decir si es cierto la regué aquí, voy a tratar de no volverlo hacer y así reconocer mis propios errores es vital para hacer bien mi trabajo, inclusive Pedro y yo tuvimos varios choques y supimos llevarlos así este a nivel hablándolo, él y yo lo hablamos, sabes que esto y eso no me parece esto, eso y sabes a mi no me parece de ti eso y aquello, ok esta perfecto ahí la dejamos, tú en tu trabajo y yo en mi trabajo, ok, entonces sabes que tratar de hablar es que molesta esto, tu me estas atacando, tratar de arreglar la diferencia, también hay veces que por ejemplo, cuando yo entre a trabajar me sentí como la ovejita negra así como que... entonces lo que trate fue de mezclarme con todos los compañeros, yo a todos le hable, cuando yo entre a trabajar a los tres días a todos les hablaba, me decían que Teresa era una de las chavas que casi no les hablaba a la personas nuevas y me empecé a llevar bien con ella y con todos, yo llegue y luego trate de hacer ambiente de trabajo y también ambiente de amigos con varios y hasta cierto punto después de un tiempo con varios no congenie ni modo no toda la vida va a ser así, como dice la canción no soy monedita de oro para caerles bien a todos, pero hasta cierto punto siento que eso es lo importante darte a conocer como persona y como un compañero de trabajo más, porque si tu llegas a una fabrica y dice yo soy así y así voy a ser sabes que no vas a ningún lado porque no te estas acoplando al ambiente de trabajo de una empresa nueva.

Y: Respecto a eso de la exclusión no es cierto yo creo que no es eso, porque por decir la señora y la muchacha que acaban de entrar, doña Vero decía que las apartamos y que nos les hablamos yo siento que bueno por mi parte, no era eso simple y sencillamente que usted ve que llegamos y echen a andar sus maquinas perfecto o que urge tal material y por decir Gloria llega y ya tiene cartón luego luego tiene que sacarlo por que si no lo saca se le va almacenando y almacenando y es lo que debemos acabar, entonces ahora si que vamos en carreritas porque tanto yo me tengo que apurar para cortar los cartones como ella se tiene que apurar para ganarme y acabar lo que tenemos que hacer, entonces yo siento que ahí fue más que nada esa la diferencia, esa fue una,

otra de que nosotros estábamos muy hacia allá y ellas realmente hasta acá o sea no había ni momento de platicar, ni de decirle hola ¿cómo te llamas? O ¿quién eres? o ¿de donde eres? Nada o sea no había mucho contacto y si Usted se da cuenta a partir de que terminaron el cartón blanco y ya se ubicaron en el área de empaque pues ya es más el platicar, el hola, que tal, cotoreo o que sé yo ¿no?

V: Yo quiero sugerir algo que cuando entre alguien nos quedemos a comer, los día y pues igual y empezar a entablar una platica con el nuevo para que también se sienta en otro ambiente, porque si es cierto muchas veces se siente relegados porque están muy allá en este caso como estas niñas entonces, pero nos podemos quedar a comer ahí entre todos nos cooperamos y hacemos una comidita para tratar de convivir ¿no sé sí a todos les parezca? Sería una sugerencia para que no haya esto.

Y: Yo creo que ese fue el detalle más que nada entonces tener muy en cuenta que eran carreritas no haber quien puede más sino como se sacaba más.

V: Eso se suscita con estas niñas pero realmente con Liz, con Mariana, ¿con quién más?, Siempre hubo rencillas en contra de ellas y bueno en este caso me gustaría que estuvieran pero bueno realmente siempre hubo como que dos grupos en este caso en el caso de ellas sí porque una con el blanco, otra con el plata y ha destajo pues no hubo la oportunidad, pero cuando hubo la oportunidad con otras que pasaba que era lo mismo que siempre era, que les decían de cosas, indirectas, el ¿porque de eso?

Y: Yo por mi parte no tengo problema.

C: Es una parte que no se reconoce, cuando tu llegas a un ambiente de trabajo ya estable y tu llegas a mover ese ambiente de trabajo como que te rechazan, como que dicen te tienes que adaptar a este ambiente de trabajo no porque tu llegues a decir nuevas cosas así va a ser todo, si tu crees que porque vienes a mandar todos te van ha obedecer estas equivocado, tu si quieres comulgar con mi ambiente de trabajo pues bienvenido pero sino, por ejemplo yo pongo mi caso, yo, a mi me dijeron sabes que ella, y el van decirte que hacer y yo dije ok. Perfecto, entonces cuando yo llegue Teresa así como que puso su cara como de que este cambio que hace aquí, porque entro a trabajar si se supone que no hay trabajo, porque entro a trabajar, entonces hasta cierto punto me di ha conocer así en el trabajo tratar de hablarle a todos para que no tenga choques con nadie, para tratar de sobrellevar las cosas, pero si a mi me atacan yo no me voy ha quedar con los brazos cruzados yo tengo que poner mi escudo o defenderme para que no me ataquen a mi, no me dañen, pero lo que si me molesta es esa parte nada más que habemos mucha gente que nos fijamos en lo que hacen los demás y no fijamos en lo que hace uno mismo. El 90% de nosotros nos ocupamos de nosotros y el otro 10% nos ocupamos de criticar a los demás, no nos ponemos en el lugar de la otra persona, si nos pusiéramos en el lugar de la otra persona sabríamos cual es su trabajo y nos preocuparíamos en como lo hace, por ejemplo yo he visto a Teodoro que ha metido las manos cuando no ha tenido que entregar ha metido las manos en la producción, no se queda sin hacer nada, él es chofer y hace también otras funciones sin que nadie le diga nada, Manuel es el encargado en este caso y hay veces que se tiene que ir a entregar y se ha puesto en el lugar del chofer, del obrero y que se pone en el lugar que tu tienes que hacer, por ejemplo Gloria cuando no tiene nada que hacer se ha puesto a contar a empacar, se pone a hacer inventario, que le encanta y así todos nos debemos poner en el lugar de otras personas, yo por ejemplo cuando no tengo que hacer nada en la guillotina, igual le digo Manuel que me pongo a hacer y me dice ponte a hojear y a mi la verdad no me gusta hojear pero tengo que hojear, no es no me gusta y no lo voy a hacer, también ponernos en el lugar de otra persona para saber que es lo que está haciendo en ese lugar.

S: Qué sucede en la planta cuando Manuel por x razón que Teo no haya ido a trabajar y tenga que irse con la camioneta, qué sucede en la planta cuando no esta Manuel ¿trabajan o no? Siguen el mismo ritmo de trabajo porque si hemos llegado a escuchas que si no esta Manuel se para la producción.

P: Pues en este caso que Manuel sale tratamos todos los compañeros y compañeras que todo vaya al mismo ritmo, pero como que algunas personas como que si se les siente que le bajo un poquito de ritmo, pero en algunas ocasiones estoy al pendiente de que... no vamos al mismo ritmo y todos te lo pueden decir aquí que este, eso si, bueno si llega a haber una que otra falla verdad? Pero siempre si hemos estado al pendiente de que todo vaya al corriente totalmente igual, pero hay veces que si surge esa palabrita de no está Manuel relájense, hay que ser un poco más realista.

C: Es que como que también este esa tensión tan así, tan como que se siente muy tenso, entonces ya no ves al jefe, dices... (risas de todos) hasta cierto punto ¿no? dices... voy a descansar tantito, voy a descansar un momento, pero así tranquilo.

T: Dices ahora si voy a poder ir al baño (risas de todos).

G: Pero si realmente cada quien trabaja no a mil por hora, normal, a su área normal, que trabaje normal sin que este o no Manuel, este, se va a rendir mucho. Yo me he fijado...

V: O sea mientras ella tenga el cartón, ella va ha hojear, mientras ella este hojeando ella va ha tener para troquelar y cuando este troquelado va a haber para empacar, o sea es una cadena.

G: Sí pero yo me he fijado que Paty esta empacando, pero parece hormiga, así rápido, rápido, rápido hace los movimientos y que pasa? Se cansa, o sea casi está corriendo para flejarlos, casi está corriendo para empacarlos, casi está corriendo para acomodarlos.

T: Es que no agarra sus tiempos, porque es nueva en ese sitio...

G: Yo le he dicho que cualquier trabajo lleva un ritmo...

T: Sí pero a lo mejor a ella se le figura que si lo hace más despacio se le junta.

G: Pero también así es Amparo.

T: Por eso son nuevas y no es el mismo ritmo que agarra Gloria porque ya sabe, ya sabe que movimientos tiene que hacer, o sea no hacen movimientos de más...

G: Exacto, entonces todos en nuestra área si realmente trabajamos a un ritmo, o sea a mí me dicen que yo soy muy lento, pero realmente yo soy efectivo.

(Risa de todos), a veces... (risas)

G: Por eso hay muchos que son muy rápidos y ...

T: No te mordiste la lengua carnal...

G: (permítame estoy hablando) lo hacen dos veces o tres veces, entonces no se trata de eso de que lo hagas rápido y lo hagas dos o tres veces, hacerlo una vez, pero hacerlo bien, entonces esa es otra de las cosas.

C: Fíjate hasta cierto punto puedes hacer las cosas rápido y bien.

G: Es muy difícil, porque no te concentras

C: Te voy a decir una cosa

G: Es muy difícil.

C: Allí esta Manuel y me lo dijo así, lo que tu no hiciste ayer todo el día, lo acabas de hacer en dos horas. Así me lo planteo.

G: Pues si porque la bobina venía pegada., y se rompía a cada rato...

C: Entonces me dijo lo que tu no hiciste ayer todo el día, lo acabas de hacer en tres horas, ¿cómo te siente? Pues si me siento cansado, si porque ahora si trabajaste a lo que tienes que trabajar, entonces ¿así tengo que trabajar todo el tiempo?, pues sí a sí tienes que trabajar.

G: No lo que pasa es que no trabajas a tu ritmo yo te he visto cuando trabajas con presión cortas rápido en dos horas te acabas no sé, 500 kilos por decir...

C: Sí, sí

G: Porque no trabajas a un ritmo, si trabajaras a un ritmo diario, diario produces más que si trabajas a un ritmo que en una hora te acabas medio tonelada o si en medio te acabas media tonelada o en todo el día te acabas media tonelada.

C: Tú lo acabas de decir o sea si yo sigo mi ritmo que me fijo, yo lo estoy haciendo bien y saco todo lo que tengo que producir, entonces si tu té fijas una meta y dices, sabes que esto urge y lo tengo que hacer rápido y bien porque si lo hago mal y la riego, me cuelgan ¿si? Entonces lo tienes que hacer rápido y bien y así tienes que llevar tu ritmo, de hacerlo rápido y con eficiencia ¿no?.

G: Hacerlo a un ritmo, porque en 8 días o en 15 días si lo hacen rápido ya estas cansado té enfermas, pasa algo.

C: Pero, tú te fijas tu ritmo.

G: Por eso, pero tu no tienes un buen ritmo a veces trabajas muy rápido y a veces trabajas muy lento. Entonces es eso, un buen ritmo y si todos manejáramos un buen ritmo no habría problema, pero también lo entiendo trabajamos bajo presión porque no hay material y cuando llega el material estamos corriendo echando a andar todas las maquinas, abasteciendo las máquinas, entonces así a veces no se puede.

C: Otro problema que creo que es fundamental, y que de repente se da en la planta es que no se deben meter en la vida personal, has de cuenta que estamos mezclando todo lo que es la vida personal con la vida del trabajo, entonces yo creo que mi vida personal es mía si yo soy, así voy a ser y no te voy a decir que puedo hacer o que no puedo hacer y si yo la riego con una personal pues la regué yo la regué, no tú la regaste entonces, yo la regué entonces tu no me tienes que decir que es lo que tengo que hacer con mi vida personal, entonces ese el choque que ha habido en la planta, esa cuestión de mezclar la vida personal y también la vida personal dentro de la planta y me incluyo porque lo he hecho.

M: Hay muchas cosas personales, pero creo que ya hablamos mucho de eso, también hay muchas otras cosas importantes que tenemos que mejorar también, sigo insistiendo que para controlar las familiares y de otro tipo dentro de la empresa podemos ponerles pues unas reglas o de que manera podemos avanzar bien ¿no? O sea más que nada ya ver puntos para poderle dar solución a las cosas ¿no? porque si es cierto que es todo esto lo que genera problemas en la planta pero lo importante de esto es saber como lo solucionamos ¿no?

Moderador: Dentro de esto que mencionan, cree que hay reglas claras dentro de la organización para el buen funcionamiento.

C: No hay reglas

P: Sí, si hay reglas

M: Bueno, si hay reglas pero no las suficientes para mantener esto de un buen ritmo, pero este... si hay algunas y algunos los conocemos, como... tenemos algunas reglas de cómo organizar la materia prima, como organizar todo, algunos las conocemos, algunos no se hacen responsables de su conocimiento y hace, bueno ponen el material en cualquier lado, eso nos quita mucho tiempo, entonces si hay reglas, el problema es que no las llevamos a cabo las que hay y faltan por haber ¿no? Más que nada, entonces podría haber unas reglas para que solucionemos esto o tener definitivamente, una este...responsabilidad de cada quien que van a solucionar todo esto. Estos son los puntos para darle fin a esto, porque si no se va seguir haciendo y haciendo si hubiese una regla, entonces ya, pues mira esto no lo debiste de haber hecho, lo hiciste cometiste un error, tienes un castigo...

T: Primera llamada, tienes una sanción (risas de todos).....

M: Si, si, se puede generar un castigo.

T: Si, por lógica, tiene que haber una sanción dentro de la empresa.

M: Estas reglas y sanciones las debemos conocer todos, prácticamente. Y no los conocemos, algunos las conocemos, otros por pura iniciación de que hemos trabajado en otros lados y eso sabemos algunas reglas que debemos de cumplir ¿no? Como tratar a un apersona, como hacer ameno el trabajo, pero no lo hacemos, o sea lo sabemos pero no lo hacemos eso es el problema que hacemos muchas cosas pero no las llevamos a cabo.

Moderador: ¿Es necesario que haya sanciones?

T: Pues muchas veces si, muchas veces la gente comete algunos abusos dentro de la empresa y como no hay quien le ponga un hasta aquí hasta cierto momento con alguna sanción, pues lo sigue haciendo, lo sigue haciendo sí? Yo en todas las empresas donde he trabajado ha habido un reglamento interno, que debes hacer, que no puedes hacer en la empresa y anudado a esto tu función primordial, por ejemplo Gustavo su función primordial es el mantenimiento, eso no evita que pueda meter las manos, por ejemplo en lavar los baños ¿verdad vecino?, no, no digo parece ilógico pero o sea es real esa cosa.

G: Por lo general en la planta todos hacemos de todo

T: Sí por eso

G: Tú manejas el montacargas, Pedro maneja el montacargas, Cristian maneja el montacargas a pesar de que es guillotínista todos hacemos de todo.

T: Si pero tu tienes una función y esos es aparte de las funciones primordiales, es lo que te estoy diciendo, dentro de las cosas que hablamos si es importante un reglamento interno, que te sancione, por decir, medio día de salario x cosa y no estoy dando ideas no estoy en contra de ustedes, no me vayan a sonar, sólo estoy diciendo donde yo he trabajado, porque a fin de cuentas tendríamos que empezar por la cabeza.

G: O lo descansan medio día, no sé cosas aquí.

T: Por ejemplo, no sé si esto sea tarea o no, pero oficinas no ha hablado y es cabeza.

G: Pues prácticamente oficina maneja la planta.

T: No, no es cierto.

G: Ella dice que se produce (exaltado) que se produce en base al cliente, ella te dice produce disco de tal, quiero moka, quiero tantos millares.

T: Pues si ella te puede pedir tantos discos, pero no va a venir ha hacerlos. (risas de todos)

G: (Exaltado) yo no hablo de eso.

T: Entonces

G: Yo no hablo de eso, tu te fuiste por la tangente porque muchas veces...

T: Sí ella esta a la necesidad de los pedidos ¿sí?

G: Por eso muchas veces a ella la presionan entonces, a mí me ha tocado muchas veces que me habla y me dice no urge este pedido, me urge el otro, entonces ¿qué hacemos? Desmontamos y montamos otra medida, entonces eso es lo que ella sabe, entonces ella mueve la planta.

T: Ella mueve la planta.

S: Es que en conjunto con la oficina y con la planta se supone que se organiza prioritariamente algunos clientes, en este caso ya sabemos a los que debemos de dar prioridad y que a su vez a nosotros si nos presionan, para nosotros a su vez presionar a la planta para que salga, claro que nosotros muchas veces también bateamos a los clientes cuando sabemos de antemano que no tenemos el material, pero de hecho si es un trabajo en conjunto aunque estemos tan separados, si tiene que ser un trabajo en conjunto y no es necesariamente que la oficina maneje la planta es un trabajo equitativo, donde nos tenemos que poner de acuerdo para ver lo que va saliendo conforme a las necesidades del cliente y conforme a la prioridad también de los pedidos.

C: Hasta cierto punto tiene cierta razón lo que dice Gustavo, porque si por ejemplo, es como yo le mencionaba la otra vez a Ricardo todos somos empleados de todos, aunque tú eres dueño de esta empresa, eres obrero porque también abasteces de material a alguien que te esta dando trabajo, como a su vez tu le das trabajo a otros y las otras personas brindan trabajo a otras personas, entonces si ustedes no dicen esto es lo que tiene que salir, esto es lo que me urge, yo no lo voy a hacer porque yo tengo mi pedido y yo voy a trabajar con base a mi pedido, pero si tu le dices sabes que Manuel me urge esto y esto para tal día lo tienes que sacar y Manuel sabes que...

G: Deja de cortar eso y corta otra cosa...

C: Tiene que hacer esto, entonces desmonta esa máquina y móntale para sacar eso, entonces si ustedes no son la cabeza de lo que se tiene nadie lo va a hacer porque llevamos una secuencia...

G: la secuencia la ponen ustedes.

C: Hasta cierto punto ustedes llevan la secuencia y eso es muy importante y es muy cierto.

T: No pues ya me los eche encima... (risas de todos)

C: Ahora si Teo yo no sé lo que pase de aquí a que salga (risas)

M: Mejor ya dígame a Sofía que luego factura mal y que... que le faltan copias

S: Haber Teo venga, venga.

Moderador: Con respecto a eso, ¿cómo ven la coordinación planta-oficina?

Y: Llevar una mejor coordinación porque a ustedes las presionan y ustedes a su vez presionan a la planta por decir a ustedes les llega una urgencia y nosotros tenemos que parar nuestra secuencia para sacar para darle prioridad a otra cosa.

G: eso ha pasado muchas veces

Y: La mayoría de las veces es lo que sucede... la verdad

G: Siempre tenemos que desmontar y montar para sacar otras cosas

Moderador: ¿Cómo se siente trabajando bajo ese ritmo?

GA: Pues ya nos acostumbramos, siempre hemos trabajado así

Y: Si porque por decir algo ahorita estamos haciendo un cartón doble y si urge de 3, 4 capas ó 5... y te dicen ¿sabes que? Deja de hacer eso y pues que te queda más que hacer lo que te están pidiendo ¿no? Porque realmente urge más, entonces tienes que estar dispuesta a los cambios repentinos

C: Es como dicen ellos, porque por ejemplo a mi Manuel me dice sabes que tienes que hacer esto, y lo estoy haciendo, estoy haciendo mi trabajo y me dice deja eso porque esto urge para mañana, entonces, lo tienes que dejar listo para que salga mañana entonces dejo de hacer lo que estaba haciendo en un inicio para sacar lo que a Manuel le dijeron que urge, lo que a ustedes les dijeron que urge, entonces todo, todo es una cadena. Desde un ambiente de trabajo estable, desde el compañerismo, desde un desempeño laboral, entonces creo que nos es tanto que nos saquen del ritmo de trabajo, al contrario experimentas nuevas formas de hacer el trabajo.

G: Y presión.

C: Exactamente, la mayoría trabajamos bajo presión, fíjate que yo vengo de lugares así, es que si no te presionan te haces pato, te vas por allí o te pones a platicar o ya...

GA: Se te hace más largo el día

M: O sea hay que estarlos chicoteando todo el día.

C: No tanto como chicotear, sino que simplemente que todo lleva un curso un cadenita, no puedo estar todo el día en un solo lado, porque me voy a fastidiar, no voy a rendir al 100% no voy a tener un buen desempeño laboral, entonces, ¿sabes que? esta bien, descansa 5 min. en hay en tu lugar y vas dándote pausas, pero si solo están atrás de ti, y estas así todo el día es mucha la presión que siente, que dices ya no aguanto más, ya me tienes así y asado entonces comienzas a tener ese tipo de conflictos, entonces si es necesario que estemos bajo presión pero también es

necesario ese tiempo de relax, porque toma en cuenta son 8 horas las que trabajas, con que tu me trabajes 7 horas al 100% es más que suficiente.

M: Y una hora de trabajo ya son las 8 horas.

C: Ese es el punto que si yo hago mi trabajo, porque no decirme siéntate descansa de menos 5 min. no más pero de que me agarro a platicar me agarro a platicar y eso tampoco se vale, entonces vas y me llamas la atención, pero ya entendí.

V: yo creo que todos tenemos un criterio ¿no? y no somos niños para que estemos uno detrás de cada uno y todos sabemos nuestro compromiso las funciones y obligaciones, para empezar con lo que ustedes decían hace un rato con respecto a las reglas, la primera que se debe cumplir, que está establecida y que todos ustedes conocen es que la hora de entrada es a las 9, ahorita ya la mayoría hay va, esa es la primera regla y no la cumplen, entonces como piden reglas si se las brincan o sea y tiene que estar uno como niños chiquitos regañándolos, la hora ... yo creo que con todo eso nos evitamos de que nos moleste la persona de estar diciendo del horario o sea todos sabemos que tenemos que hacer, si empezamos con un horario, pero con un horario que sean las 9 y que tienes 10 min. De tolerancia, pero normalmente arrancamos 9:30 entre una cosa y otra, me cambio, saludo, platico, ya no es 5min. De platica ya llevan media hora.

GA: Pero no podemos empezar si no hay material.

V: Pero si hay cosas que hacer Gloria.

GA: Hay pero si no nos las dicen...

V: Pero digo lo sabemos, otra regla su lugar limpio, no están los lugares limpios, ¿estamos de acuerdo? normalmente no están limpios...

Y: Yo por mi lado si esta limpio, generalmente si esta limpio.

V: Bueno es general he, ¿tu Gloria?...

GA: Yo que...

V: ¿Normalmente tu lugar está limpio?

GA: No, pues yo no, no puedo, aunque yo quiera no puedo la verdad.

C: Es que ese es la verdad...

GA: La verdad yo, estoy muy presionada porque estoy troquelando el cartón de dos máquinas y también les ayudo a empacar y pues no puedo.

V: Bueno eso se ha dado horita por lo del material blanco...

C: He allí por ejemplo, y no me vas a dejar mentir Verónica cuando yo estaba troquelando, yo te decía, sabes que Verónica voy a parar mi máquina al cuarto para las 6 para limpiar mi lugar, ok y luego ibas y me decías no sabes que te faltó medio paquete hazlo y lo hacia y luego que te pasaste otra vez por medio paquete complétalo y así...

V: Pero te voy a decir porque de las cosas todo tiene un por qué...

C: Permíteme, así daban las seis y tu decías, tu lugar no lo vas a limpiar, es que yo por eso te dije que tenía que terminar para limpiar mi lugar, tu que dices para tu máquina al 10 para las seis y limpia tu lugar y ya vete.

V: Estoy de acuerdo, pero cuantas veces fue eso...

C: Es que no es de cuantas veces es, sino que si tu dices que se tiene que acatar una regla se tiene que acatar.

V: Espérame, si se suscita que falta medio paquete ese paquete se queda allí y ese paquete se va rezagando y tenemos un alterón de paquetes...

Y: No por que allí la responsabilidad es de la que está en paquetería y ella debe saber lo que hay.

V: Pero normalmente digo la gente que esta en paquetería, ahorita son nuevas y de una la que esta, aunque sepa realmente no lo ha llevado bien...digo.

C: digo si sabes que al otro día vas a seguir con el mismo material, vas ha seguir troquelando lo mismo, vas a cortar lo mismo...

V: Pero si te llega otra orden ese material ya se quedo y se quedo rezagado allí y ya sé hecho a perder porque es material con mugre, con comida...

GA: Yo he limpiado allí y he rescatado muchos discos...

V: Pero digo cuando has estado allí Gloria pero hace mucho que nos has estado allí, ahora les has ayudado estos días a estas niñas, pero si estuviera Gaby no le habrías ayudado...

GA: Pues, es que a mi me molesta porque hay veces, digo no es porque yo me quiera sentir, pero la verdad siento que hay veces que Gaby pues no le hecha muchas ganas, digo no es para atacarla pero...

V: No, no exacto...

GA: la verdad hay veces que si se hace tonta y pues yo tengo que ayudarla y no se vale.

V: O sea Gloria tiene el permiso para salir a las 5:00 de la tarde y bueno yo lo he dicho en fuerte, Gloria llega y a lo que llega y ha hacer sus cosas y si hay gente si se hacen, volvemos a lo mismo, es un horario, igual podemos establecer igual agarras al 12:00 te toca un descanso, descansas un ratito igual vas y te despabilas tantito, como decía Cristian, pero, lo demás que sea realmente trabajar.

C: Siempre es un pro y un contra, por ejemplo, yo te trabajo yo te saco y tu déjame descansar también y yo te vuelvo a trabajar, pero si tu me estas diciendo esto y aquello no me vas a dejar trabajar lo que tengo que trabajar así de fácil, ahora, díganme si no estoy en lo cierto si a ti te hacen enojar, ¿tu vas ha trabajar lo que trabajarías si estuvieras normal?, claro que no, no trabaarías, pero si estuvieras tranquilo yen un ambiente ameno, pues vamos ha ayudarnos tu me ayudas yo te ayudo y así todos trabajaríamos bien.

T: Yo solo espero que todo lo que se ha planteado aquí sea benéfico para todos, ¿si? Que sea real, que no más porque ahorita que estamos platicando todos no sean solo planteamiento de que ya se participo ¿no? La idea es que se lleven a cabo, yo ya no me conformo digamos hasta con un 80% pero que sea real.

P: Pues es que ahorita todos lo estamos diciendo de muy buena fe y con muy buen carácter, pero vamos a ejercer lo que estamos hablando. Lo que hace falta para eso es una buena comunicación, que no porque mi compañero o mi compañera se sientan molestos o ya estén cansados no por eso si les dices ayúdame, me van a poner cara para ayudarte, porque para eso estamos para ayudarnos, no porque ellos me digan ayúdame les voy a poner cara o va a decir ahorita voy, si una de ellas esta hojeando, yo se los he dicho muchas veces....y la señora Yesenia no me dejará mentir, se los he dicho a todos los que hojean, ¿se sienten cansado, quieren tomar agua o quieren ir al baño? Estoy para eso, para ayudarlos a todos, se los he dicho o no se los he dicho y así se los he dicho a todos los que hojean....

C: Mira Pedro....

P: Permíteme tantito a la misma Gloria le he dicho, si quieres te puedo troquelar un rato, ¿te lo he dicho o no te lo he dicho?...

GA: Que chismoso (risas de todos)

P: No, en serio

GA: Ya quisiera que me dijeras eso.

P: A todas las personas yo se los he dicho, estas cansado, ve al baño, ve a tomar agua yo lo hago...ahorita lo podrán decir riéndose pero yo estoy consiente que yo se los he dicho, pero muchas personas no se fijan en eso, y mejor ahorita haber si se descuida Manuel o si se descuida Pedro y pum ya voló, hay que ser realistas.

C: Es que he allí también el problema ¿no? O sea tu quieres tapar el sol con un solo dedo, tu quieres ayudarle a todo mundo y a la ves no le ayudas a nadie, porque tu dices es que si me dice Yesenia que le ayude pues le ayudo y ¿que tal si se le antoja a Gabriela?

P: Pues le ayudo.

C: Pero tu estas hojeando en la máquina de Yesenia.

T: ¿No que eran amigos?

C: No hay que mezclar las cosas de amistad, con una cuestión de trabajo.

P: No estamos haciendo un pleito, simplemente estamos viendo puntos de vista a la hora de trabajar.

C: Exactamente, por ejemplo es lo que me decía el chavo nuevo, Mariano, es que tantito le corto a la máquina para ir al baño y Pedro luego, luego va y me dice que ¿porqué le corte?

G: Es que realmente no le tiene que cortar he, más bien tiene que pedir permiso, y quien le ayude a hojear.

Y: Pero en el momento en que están ocupados o que están allá a tras ¿a quien le dices que te ayude?

P: Al propio vecino...

Y: Pero, si el Vecino está ocupado.

C: El vecino está en su máquina, se está molestando con su misma máquina.

G: No tener ahí un chicotito sabes la palabra iniciativa, no tienen iniciativa, para ver que hay muchas cosas que hacer, a veces yo le digo a Manuel que hago Manuel que es lo que urge y me dice pues tienes que rebobinar la maquina.

C: luego te pasas tú.

G: Y luego Pedrito me dice ayúdame a montar la máquina, subir la máquina Pedrito y yo nos hemos compaginado muy bien.

C: Luego dices no tengo cambio, así no te dan ganas de ayudar.

G: Es broma, así como para matar el tiempo, luego me ven que voy a subir la bobina y llega Cristian y no ayuda esa es la iniciativa, luego le digo gracias no tengo cambio, pero es para romper el hielo no puedo estar serio con todos ellos por ejemplo Teodoro y yo rompemos el hielo en la planta hacemos reír a todos los de la planta.

P: Rompen hasta el refrigerador.

C: Hace falta, o sea estas enojado y que alguien te haga reír te relaja.

G: A veces se ríen las chavas por que paso como loco cantando en la planta, no me dicen, mira que bonita voz tienes.

T: Yo cuando llego en la mañana voy de lugar en lugar saludando de mano sí o no.

GA: Por eso se rompe el hielo.

T: Voy buenos días, buenos días, porque siempre ando contento yo.

G: Siempre tiene una broma en la boca.

C: Una vez que Manuel andaba bien molesto, bueno ni tan molesto cuando estábamos amarrando el cartón ¿te acuerdas? entonces él me dice cárgate esta bolsa, llévatela para la camioneta entonces cargo una bolsa de cartón, me tropiezo con una bobina y con todo y bolsa me voy para atrás pero caí encima de la bolsa entonces se empezó a reír ya todo el camino se fue riendo, descargamos riendo, tranquilos como que hace falta algo como para que tires ese animal (risas)

D: El trabajo es muy serio.

Y: No, ya depende de cómo lo quieras tomar por decir Manuel llega enojado y tú lo vez, y sólo le dices, ¡hola Manuel!.

G: Ya depende de quien llegue enojado.

Y: Luego Gloria llega muy contenta o tal vez llega enojada.

G: Es muy raro que llegue enojada.

Y: Bueno al rato que se le baje el coraje ya me habla y así.

P: Y bueno yo creo que más que nada tenemos que hacer nuestro trabajo más ameno en realidad es donde estamos más de las veinticuatro horas del día es en el área de trabajo por que es el horario del trabajo luego nos vamos a la casa unas cuantas horas y ya nos vamos a dormir entonces, con quien convivimos mas no es con nuestras familias, si no con nosotros mismos entonces si nosotros mismos nos estamos poniendo el pie, tirándonos pedradas pues yo creo que no es lo mejor pues no veo por que venga esto, si la familia es en el trabajo es donde convivimos nos podemos hacer reír hacernos el trabajo más ligero donde pasa todo entonces debemos poner todos de nuestra parte para que estemos mejor más tranquilos ayudándonos porque pónganse a pensar en donde más conviven es en el trabajo

S: Y que les haría falta como para que hicieran mejor y estuvieran mejor en el trabajo.

T: Pues yo en lo personal que no me pusieran a trabajar. (Risas)

C: A mi me gustaría que no hubiera tanta tensión, ni tanta agresividad o sea por ejemplo pues si está bien que platiques, no que platicas un ratito y ya te están criticando.

S: Sí, ¿pero quien genera el conflicto?

C: No es de quién genera el conflicto, si no porque se genera el conflicto se genera por lo que te digo muchas veces, muchas personas nos metemos más en la vida personal que en el ambiente del trabajo entonces, si yo me pongo a platicar con esa persona, voy a platicar un ratito, yo se mi tiempo se lo que tengo que hacer entonces, si yo se lo que tengo que hacer lo voy a hacer, estoy platicando yo se que tengo diez minutos y me voy a mi área de trabajo a trabajar y en el momento que yo quiera descansar, te puedes ir a platicar con el o ella dejándola que ella también trabaje ¿no?.

G: Pues descontentos en general por que nadie está en su trabajo en su área en lo que sabe hacer y aquí la realidad todos sabemos hacer de todo, manejar el montacargas, subir, montar, generalmente se generan los conflictos por que nadie está en su trabajo, el día que cada quien se aplique a su trabajo no va a pasar nada, Gabriel llego no se unas semanas, no se que buena vibra hay aquí que compañerismo como nos llevamos como le grita a ella loca ven para acá pero con cariño, no con falta de respeto, es más cuando no pasaba la canción esta de loca hasta la misma Gaby decía ¡ay no han pasado esa canción! o para que le gritaras para que Gloria le gritara loca entonces hay una buena vibra a mi me dijo el Gabriel el peloncito ¿si lo conoces?.

P: Si lo conozco.

G: Dijo él, Gabriel que buena vibra hay aquí pero lo dijo con groserías entonces nos llevamos muy bien lo único que falta es que cada quien se aplique en su área de trabajo nada mas.

V: Otro problema que veo en la planta me acorde ahorita por lo de la canción, ese radio esta muy fuerte si pasa una desgracia no vamos a oír hay que tratar de ponerlo mas moderado.

G: Que nunca llegue al diez.

V: Yo si lo veo como un problema y grande, de veras pasa algo y ni quien se entere.

G: Mejor hay que ponerlo en uno así como en tu modular que no llegaba al cuarenta por que manejaba el cincuenta incluso le subían al cincuenta y les decía a las chavas no le bajo por payaso le bajo para que les dure la grabadora, porque cuando yo llegue creo que ya tenían dos o tres meses sin música y cuando yo entre traje mi grabadora, porque yo no puedo trabajar sin mi música.

C: Si es verdad por que a mi las canciones que me gustan voy y le subo a la grabadora ¿no?

G: Si es cierto por ejemplo, el compacto tiene un volumen muy ligero pero se acaba el compacto y le ponen al radio y no le bajan el volumen hay distorsión, distorsión y hasta molesta.

V: Por seguridad de nosotros mismos.

C: Sí es cierto, hay otra cosa que a mi no, yo no es que no me haya parecido...(interrumpido)

P: hay que contemplar bien esto de que si la grabadora tiene un volumen de diez que les parece ponerla en siete esta perfecto se escucha que le hablas a una persona, me ha tocado que les hablo a muchas personas y no me escuchan uno no puede gritar en una empresa, estamos en una empresa no estamos en una casa de locos, vamos a hablar oye ven, oye mira has esto, gritan que, que, que apagues ese radio yo se los he dicho que apagues el radio o bájale porque estoy hablando no estoy gritando pasa un accidente cualquiera de todos nosotros ni en cuenta ¿por qué? porque el radio esta hasta arriba entonces se le habla a alguien para que te ayude, para preguntarle cualquier cosa y no o sea, hay que ver el radio tiene hasta el numero diez de volumen hay que ponerlo en el siete, ni hasta bajo ni hasta arriba es un volumen perfecto. Estamos o no estamos, no se.

T: Yo si estoy.

P: Es que así debe de ser.

C: Si mira él dice que es una empresa, y que no se debe tener el radio alto, en primera en una empresa no tiene por que haber un radio, si en ese aspecto te refieres en una empresa no tiene que tener música, por lo mismo, por los accidentes, por cualquier otra cosa porque en una empresa no se grita así de fácil.

G: Pero no seas extremista. Pues si, en las empresas hay música ambiental.

C: Si deja termino. (Enojado)

V: Si, si hay radio protección civil te da un nivel al que lo puedes tener siempre.

G: Música ambiental

P: Y la persona que está en la oficina es quien está manejando el aparato, por que hay una bocina por aquí otra por allá, si la persona que está en la oficina elige la música y el volumen que no esté a un volumen alto o tan bajito, por que todos trabajamos mejor cuando hay algo de radio, cuando hay una musiquita siempre se trabaja mejor o si está hasta arriba el radio no, cero se puede trabajar.

G: Incluso yo te dije Manuel hay que meterle unas seis bocinas y si metemos unas seis bocinas en la planta cada quien va a escuchar en su lugar.

P: Y cualquier ruidito lo escuchamos todos porque van altas.

G: Van distribuidas.

V: Incluso, se les puso música más tranquilota, y que dijeron nos dormimos, sí se hizo, sí se hizo.

G: Es que para trabajar no hay nada como la salsa o la cumbia.

C: Cuestión de enfoques.

T: Bethoven.

GA: Es que para trabajar...

G: Ponles música clásica, las matas.

V: Por eso, sí se hizo, no fue tanto música clásica, balada, bueno yo lo que digo es el nivel por seguridad de nosotros mismos, de cualquiera.

D: En cuestión de seguridad ¿creen que tienen lo suficiente en el aspecto de seguridad?

T: No

GA: No hay lo suficiente para la seguridad.

Y: No

P: No

M: No, ni zapatos.

C: No, en general creo que no tenemos nada que nos pueda proteger por ejemplo, en el aspecto como dijo Manuel unos zapatos, un vestuario o no se una vez Pedro no se si agarro mal un tubo

y le pego en la cabeza, pues también es de tener cuidado en como agarrar las cosas, o sea te ponen trabas por ejemplo yo cuando me accidente de mi dedo.

T: Cuando agarren las bobinas con casco, (risas) sí en serio he.

C: Sí, así debe de ser por ejemplo, yo cuando me accidente de mi dedo.

G: En todas las fábricas tienes que llevar tu casco y goggles, de verdad.

T: Mira en si no llevas tu cofia, no entras.

G: Es lo mismo.

V: Que ha pasado Gustavo contigo cuando estás soldando cuantas veces te he llamado la atención (reclamando)

G: Pero, es cuando estoy punteando

V: Pero, no importa te brinca algo, tienen las cosas úsenlas

G: No, sí, sí las uso a veces no las uso por que tengo que puntear.

T: Le estorba.

D: O sea si las tienen

V: Algunas sí.

G: Algunas sí.

C: Pero otras no.

G: Las que me compraste, sí las uso, mis taponos.

C: Algunas personas tenemos algunos medios de seguridad, por ejemplo, no sé si se molesto el día de hoy que le dije a Verónica ya encontraste mi faja –no- ya le dije a Lolita y yo pus, perdón me di la vuelta.

V: Nunca fue el perdón, te diste la vuelta y te fuiste.

C: No me di la vuelta en primera, no te voy a pedir perdón de algo que a mi me ofendió.

V: Obvio pero, ya se las pedí a Lolita

C: No, o sea me dijiste no ya se las pedí a Lolita

V: Yo no tengo.

C: Me di la vuelta y me fui, dije no es posible, cuando uno pierde las cosas ella dice te voy a cobrar, porque la perdisteis me lo vas a cobrar me lo voy a llevar a mi casa, ¿eso se indica que ya es mío?.

G: No, no es tuyo, la empresa te da un cutter y si lo pierdes lo tienes que pagar y sigue siendo de la empresa. (Enojado)

C: Digo, escúchame esto. (Molesto)

T: Se da en consigna eso.

C: ¿Cuantas cosas se te han perdido en la empresa?

T: Mi faja

C: ¿Y la recuperaste?

T: No. ¿Quién sabe quien se la llevo?.

C: Vez, a mi se me han perdido muchas cosas, mi cutter

V: ¿Por falta de que?

C: Pregúntale incluso a Vero

G: Pero ya tienes locker.

C: Ahora ya lo tengo, pero al principio no tenía yo creía que estaba en un lugar en donde no tenía por que estar escondiendo mis cosas si estas en una empresa.

G: No tenía porque perderse nada.

C: Sí estas en una empresa, oye ¿por qué se pierde?, no se tiene que perder, no tengo por que poner bajo llave mis cosas, cuando estoy en una empresa que supuestamente es una fabrica es un lugar para trabajar no para rateros.

T: Mira Cristian por misma norma de seguridad debes de tener candado y eso se acuerda en una empresa no es por que desconfíes de la gente.

G: Aparte es disciplina en una empresa.

V: Son tus cosas personales, o sea, tu levantas tu cosas y ahí se guardan

C: Sí, si, si,

T: O sea es para evitar esos conflictos, de que se pierden las cosas, porque tu conoces a la gente pero no sabes que clase de mañas tenga.

C: Haber tu dime, Teodoro ¿qué hubieras hecho si te hubieran dicho te voy a cobrar tu faja?.

T: Pues la pago

C: Así de fácil

T: Así de fácil, la pago porque el error es mío, yo confié en la gente pero pues el error es mío por haber confiado en la gente.

V: Eso le paso a Gaby perdió su cuter, es que lo deje aquí, pero ya no está.

C: También me paso con el chavo que llego a trabajar que no tenía faja, apenas llego a trabajar estaba cargando una bobina y no tenía faja yo le dije ten te la presto, se accidento su pie y se la dejo a Verónica, y luego le dije a Verónica mi faja, es que la preste entonces de que se trata entonces.

S: Entonces ahí la responsabilidad ¿de quién es? o ¿a quién pasa?

GA: De Verónica.

C: Yo le dije

S: Ni modo tienes que pagarla Vero.

V: No, ya se la di a él.

C: Cuando regreso el chavo a trabajar yo le dije, ¿sabes qué? necesito mi faja porque me dolía mi espalda entonces fue con Verónica y le dijo que la había prestado, que no sabía donde había quedado entonces me presto otra faja mas grande, le dije esta faja no me sirve no me aprieta.

S: Era la de Teo.

G: Ya son dos fajas

V: Esa era la de Teresa, la que le presté era de Teresa.

C: Y nosotros como sabemos quién le prestaste mi faja

V: Ya te la regrese, ya te la regrese.

C: Sí sabías que era mi faja, ¿por que?, porque hoy me la regreso así, sí vi como que de malas me dio mi faja.

V: Pero porque de malas, si fuera de malas, igual no te la doy y quién sabe donde quedo, no tomes las cosas que crees que siente la gente.

C: Si no me la das igual la tienes que pagar así de fácil

V: Bueno, o sea el caso es que estaba la faja

T: Quiero mis guantes

V: Los guantes se encuentran en la basura, en las bobinas, o sea yo lo único que les pido cuidado con su material con sus cosas.

S: Hacerse responsables, ¿no? cada quien de sus cosas, de sus elementos de trabajo.

V: tu faja ya te la regrese el día de hoy ahí esta.

P: ¿Puedo decir algo? yo les voy a decir algo respecto a los cuters perdidos, a mi me a sucedido, como me sucede a mi, nos sucede a todos, luego estamos trabajando por acá y por descuido ya sale que lo dejaste por acá o se te olvido por que vas ha hacer otras cosas, pues ya perdiste tu cuter se quedo allí mal puesto al rato no se fijo ella, ella o yo o el señor Cutberto no se fijo y el cuter ya se fue ala basura.

V: No es que se lo lleven, yo he sacado los guantes de la basura.

S: Es de hacernos responsables de nuestros elementos de trabajo

G: Por ejemplo el señor Rodolfo ya perdió su guante, hoy lo vi preguntando por su guante y se va a la basura porque lo deja encima, se encima basura y se va.

T: En él ya es su edad, hay que tenerle consideración.

V: Sí, ya se le va el avión hay que tenerle ciertas consideraciones ¿ya vez que no se los llevan? se va a la basura. Pero como no los hacemos responsables, si le das un guante lo pierden y les damos otro, otro y otro

GA: En las fabricas te dan al año uno o dos uniformes y ya con ese te quedas ¿no?

S: ¿Y las cosas no están marcadas?

GA: Te cuides o no te cuides ese ya es tu problema

T: Esa no es excusa, le había prestado mi cutter a Gabriela lo perdió me da otro cutter pero, esa no es excusa y ahora que lo estamos ocupando lo saco y tiene las iniciales del vecino

G: O sea que Gaby me lo robo.

T: Entonce le digo, Gaby ¿y mi cutter? Y me dice, no yo se lo di, ya se lo di.

G: O sea que Gaby sabía que el cutter que había agarrado no era de ella, no se fijo que yo le puse mis iniciales, no se fijo, y se lo dio a Teodoro y dije ay eres un ratero Teodoro mira mi cutter tu lo tienes ¿a poco no te dije así?

T: Sí

P: Y todavía Teodoro se lo recibió.

G: Y dijo no, la ratera fue Gaby ¿no me dijiste ella me lo dio?

V: Y Gaby trajo los cutters de su casa, y me dijo este cutter tengo, si lo pierdo ya los compre, pero ese no es el chiste, la cosa es hacerse responsable.

G: Ya vez que en mi máquina yo necesito dos cutters, en mi máquina a fuerzas necesito dos cutters, uno donde desmonto y otro donde monto y rompo y uno las hojas pues llego y ya no está.

V: Pues sí, pasan hasta una o dos semanas que no llegas.

G: No el mismo día, el mismo día y sabes quien lo agarra el señor Rodolfo para cortar la rafia y luego quien sabe, lo anda dejando por allá.

V: Pues si, porque no lo guardas en tu locker.

G: Estoy trabajando, estoy trabajando y lo agarra el señor Rodolfo para cortar la rafia y luego la deja quien sabe por allá.

V: Hoy no habías llegado y el cutter estaba ahí, y yo se lo preste a Rodrigo y todavía no llegabas.

G: ¿Y por qué prestas lo mío?

V: Es lo que estaba a la mano, corto unas hojas y lo regreso, incluso dijo Manuel este es el mío si o no a era el rojo.

G: Ese ya se me había perdido.

V: Estuvo todo el fin de semana, pero lo dejas fuera de su lugar llega el señor Rodolfo se le olvida y lo tira al bote de la basura, sin querer se queda ahí entre el cartón ese es el chiste si tienen un locker a la hora de irse, a la hora de la comida guarden sus cosas, Amparo dejo su cutter ahí, comieron ahí y desapareció le dije búscalo tiene que estar no se puede desaparecer y ya no apareció tienen un locker se van guarden sus cosas, regresan sacan sus cosas se acabo y no hay problema alguno.

G: Pues yo ya escarmenté, eso voy a hacer

V: Claro

D: Bueno, regresando al tema de la seguridad dentro de la empresa.

C: Bueno te decía, hay veces que sabemos que eso no se tiene que hacer y lo hacemos, es como te decía yo cuando me accidente de mi dedo le dije a Javier otra vez con él, es que sabes qué,

este disco no es de este esmeril, no es de esta máquina entonces si yo lo ocupo me voy a ocasionar un accidente y así me lo dijo, no me acuerdo quien creo que eras tú.

P: Sí, sí

C: Si no lo usas y no lo haces antes de la comida, ha, Verónica también escucho, te suspendo o te corro algo así me dijo entonces lo único que me quedo hacer es ocuparlo, tenía una semana de haber entrado a trabajar y ¿que te corran por no hacer algo? ni modo lo tengo que hacer entonces le dije, es que este esmeril no sirve, mira este switch está mal y me dice no, está bien tu nada mas conéctalo y funciona y ten cuidado nada mas, le dije ok sin guantes ni nada, le dije, pero oye dame uno guantes, me iba a dar unos guantes de tela, ¿que me iban a cubrir unos guantes de tela en mi mano? o sea nada, entonces dije ni modo, conecte la máquina entonces empezó a girar, lo que hice fue desconectar, porque era muy rápido lo que giraba con la dimensión del disco era muy fuerte.

P: La máquina ocupa un disco así (muy pequeño) y le dio un disco así (muy grande)

G: Lo que pasa Lolita es que la esmeriladora nada más usa un disco especial, de no se doce mil revoluciones, entonces éste cuate le metió un discote así de éste pelo, de la cortadora que no correspondía a la esmeriladora entonces, tú lo prendes imagínate el disco te lleva con el aire se te empieza a ir así.

P: Yo mismo se lo dije una vez, que ese disco estaba muy grande para ponerse no, no importa si corta, sí, sí corta pero es muy grande, mide la mano con el tamaño del disco, el disco está tres veces mas alto que tu mano y la máquina no puede ponerse así, no puede ser, y me dijo Cristian lo va a hacer.

C: Sí, sí así me lo dijo de tajo entonces lo que hice pues ni modo ¿no? agarre el cable, agarre el esmeril y de la mera puntita de la base lo agarre, entonces lo conectaron y dije, no, ¿sabes qué? mejor no, entonces lo pague del switch, al momento que bajo esta mano para desconectar, antes de que yo lo desconectara se activo solito el switch, entonces giro el disco y se levanto el esmeril así y fue cuando se llevo mi dedo, entonces sí le dije a Javier o sea ahí esta la prueba, nada mas Manuel le dio una regañiza porque no ahí está, o sea hay formas de evitar los accidentes, no es necesario que tengas que tener algo para evitarlos, ¿sí? no hay formas de evitar un accidente, pero si no lo tratas de evitar, por lo menos da algo para que no te pase tan grave un accidente, es por ejemplo o sea sí fue caro y Verónica esta conciente de la cocida y todo eso, pero hubiera salido más caro si me hubieran mochado mi dedo, si yo lo veía y decía ¡ay! no pasa nada, pero si sentía un dolor así intenso pero yo me hacia a la idea y trataba de relajar un poco para no sentir tanto, así pero ya paso, como digo, si ya paso ni modo que con enojarme voy a regresar el tiempo para que no me corte, ya paso, tratar de llevar la fiesta en paz y ya ni modo.

G: O sea lo que yo no entiendo que si es un ingeniero, ¿por qué no le dijo a Verónica sabes qué, necesito un disco, no tengo disco para la máquina que necesito?.

V: Estaba apartado, porque no nos servía.

G: Es que es un disco que no pertenece allí.

D: Ahora que retomas el tema de Javier en el momento que se dio la entrada de él ¿cómo sintieron la entrada de Javier a la planta?.

G: En primera se le dio mucho poder y no tenía nada de practica, luego hacía puras barbaridades, entonces realmente nosotros que tenemos la experiencia, tanto en las máquinas, como en producción y éste hacia puras burradas y nos teníamos que aguantar eso, yo no aguante, yo de plano le dije, o sea primero me pone con una esponja a pegar, esmerilar, entonces me tenía, se me pegaban los dedos, me tenía que secar, agarrar la hojita, ponerla y luego meterla al rodillo, tienes que hacer veinticinco al día, ¿veinticinco hojas al día, hazme el favor? Entonces, lo que le molesto fue que yo me las ingenie para producir más, entonces en la noche ya acostado dije,

compro una charola de pintura y un rodillo dije, ya voy a Tesoyuca abren a las nueve, lo compro con mi dinero llego y me pongo a disolver el pegamento y todo, porque es muy espeso, total ya empiezo con mi rodillito chu, chu, chu, total trescientas más o menos sacamos al día y le dije al Garfias trescientas pero hecho la mocha te saco doscientas cincuenta, ¿órale? Llega, pasaron veinte minutos, porque había contratado a uno de línea blanca, no se de mantenimiento de línea blanca, porque ya tenían veinte minutos dos máquinas descompuestas y no las pudo arreglar, llega Teresa y Garfias y me dice, oye deja de hacer eso y ve a arreglar las máquinas, dije ¿por qué no pones a una persona a pegar esto y yo estoy al pendiente de las máquinas? Sí, yo ya molesto, llego y en media hora te lo juro arregle las dos y ya quedaron eran cosas insignificantes, porque el collarín se le había pegado a la resistencia entonces nada más la cepille y ya volvió a pegar y a la otra se le safaron dos tornillos, ya en media hora volvieron a funcionar, entonces ya me moleste y dije sabes que hasta que te vayas tu yo regreso, no se podía trabajar con él de plano.

D: Fue difícil trabajar con él.

Y: Sí, realmente el trabajo de por si es muy tenso, yo creo que estaba peor, al doble o al triple porque realmente como dice Cristian yo que soy de laminados, supongamos se nos juntan dos bobinas grandotas, no paro hasta que me las termine y si son dos chicas pues, bueno es un poco mas descansado para mi, porque si son dos chicas se acaban en menos tiempo y tengo mas chance de descansar, por lo menos cinco minutos en lo que montan la otra, pero si son grandotas, duran dos horas y media o tres dependiendo que tan grandes sean entonces imagínate, estar tanto tiempo haciendo lo mismo, lo mismo y luego caliente el cartón sin parar ni descansar, ni siquiera te dejaba ir a tomar agua se terminaba la bobina e iba yo a tomar agua ¿no?, no ya tiene que estar montada y poner la otra bobina ahí, no soy máquina realmente y esa clase de conflictos con él, es que yo le decía debe de haber un descanso ya sean por lo menos cinco minutos, no que se les van a poner relevos, quien sabe cuando, ¿verdad? entonces esa era la situación.

G: Y todo lo marcaba por cronometro.

T: Sí, inclusive yo entiendo o sea yo entiendo que a lo mejor en mayo...pero en la entrega yo digo, nunca salió a entregar a algún lado entonces él pensaba que me recibían como él tenía la idea si...

G: Que llegaras y luego, luego Sr. Teodoro lo estábamos esperando por favor. (Irónico)

T: Póngalo por acá, ya nos llego el material. (Irónico)

G: El Sr. Lleva prisa (irónico)

T: Pásele, pásele, además está Garfias allá enojado, no sabía, no tenía idea que era hacer una entrega inclusive me decía ¿no puedes ir solo?, échame la mano, sí ¿y a mi quien me la echa? no sabes, que si yo puedo irme solo, yo te voy a decir ¿sabes qué? todavía te voy a dar esa opción, me voy a ir solo, de cuates si, pero no me mandes solo cuando yo te diga que no puedo ir ¿sí? o sea que también el quería tener mucha gente y la razón, cuando deberás muchas cosas no las sabía, él no sabia ¿cómo?, entonces es ilógico que si una persona no sabe hacer las cosas va a mandar a hacer las cosas.

C: Sí es cierto, porque yo cuando entre a trabajar allí supuestamente, me dijo, yo tuve un reconocimiento en Estados Unidos de capacitación de personal incluso me decía, que él también daba capacitaciones y me preguntaba algunas cosas de como le haría yo de repente empezó a sacar una cosas así medio raras volaba, volaba su imaginación y uno decía no manches este gey ¿que transa no?

D: ¿Entonces la llegada del ingeniero fue una mala decisión?.

C: No y sí, no porque yo creo que si sacaba rápido su producto y no porque presionaba mucho al personal de trabajo.

D: Dices no porque

Y: Pues no, porque allí todos nos presionábamos, y todo quería rápido, rápido, nos decía para mañana tienen que hacer tantos millones de..... Pero es ilógico, en fin hubo muchos detallitos.

C: Cuando fui a pedir trabajo, yo le dije que si había trabajo incluso hasta ella me abrió y me dijo a ahorita le hablo pero, así burlona como diciendo, quién sabe quién sea el encargado ya salió el sr. este Javier ya me dijo preséntate el sábado a las nueve de la mañana para que entres a trabajar, yo llegue el sábado exactamente a las ocho y media de la mañana, estaba Manuel y Pedro, salió Pedro y me dijo, ¿a quién buscas? al encargado, por favor, me dijo que me presentara hoy a trabajar, a cara y haber permíteme, le hablo a Manuel ya salió y dijo que supuestamente no les había dicho nada, entonces me dijo Manuel sabes que vente el lunes, llegue otra vez el lunes a las ocho y media no pues, me dieron las nueve, nueve y media vi que entraron todos a trabajar, dieron las diez, diez y media, once, once y media y no llegaba ósea yo estaba ahí afuera parado porque a mí si me interesaba el trabajo, entonces ya eran como las once y media doce y me dice que paso ¿por qué no estas trabajando? porque no me dejaron entrar a trabajar pero, ¿por qué, si yo ya les había dicho que ibas a entrar a trabajar? no pues ellos dijeron que no les habías avisado, bueno ¿sabes qué? vente hasta el próximo lunes a las nueve de la mañana y ya entras a trabajar.

T: Bueno en ese aspecto, si era muy distraído

C: Yo dije bueno, ok.

D: Pero de esa llegada del ingeniero ¿si les avisaron les comunicaron como iba a estar la situación?

GA: Sí, el sr. Ricardo ese día llego nos reunió a todos y nos dijo que el iba hacer el encargado y que teníamos que hacer todo lo que él diga.

G: Luego, les trato de cambiar las máquinas, has de cuenta si tu juegas tenis con la mano derecha, el Garfias quería que a fuerzas jugaras tenis con la mano izquierda, o sea les cambiaba, ellas están acostumbradas a meter el papel en una posición, ha... no quería que ahora fuera al revez, o sea cuantos crees tres, cuatro años troquelando así y de un día para otro, ahora sí que Ricardo dijo, está loco, así dijo Ricardo no, está loco no, muchachas dejen sus máquinas así y todavía llega el Garfias y dice ¿por qué no han movido sus máquinas? ya le dicen que porque Ricardo no quiso.

T: Yo pienso que una de las personas que padeció cuando trabajo con él fue Manuel. Sabe el teje y maneje de todo, sabe las alturas de los cartones y todos los cálculos, que le manden una persona que le anda preguntando la chofer ¿cómo? por lógica yo estoy mas desconectado de esas cosas, pues yo casi no estoy ahí en la planta y cuando estoy los apoyo allí en lo que veo, pero, por eso siempre ando fuera y me dice ¿cuánto se corta de éste?

D: Bueno, ya vamos a ir concluyendo ¿no? para ya llegar así como acuerdos

C: A mi me gustaría que no existiera un ambiente de trabajo muy tenso, tratar de hacer más compañerismo, ser más... no sé, tratar de no meterse en la vida personal de nadie, no sé más enfocado a tu trabajo, claro hay veces que se presentan una que otra situación, en casos que se refleja en tu trabajo pienso no hay problema.

D: Yesenia.

C: No sé, es que sí es medio tormentoso que estés en un lugar y que te estén criticando por tu vida personal, a mi en lo personal si me molesta eso, te digo nadie va a dirigir mi vida yo la voy a dirigir como yo quiero.

G: ¿Oye quien la ha dirigido?

C: Sí, la quieren dirigir.

G: Cristian ¿quién la ha dirigido? ¿quién quiere saber de tu vida? nada más quiero saber.(molesto)

C: Lo que sí me importaría, sería que tratáramos de llevarnos un poquito mejor que no nos estuviéramos atacando uno al otro, o sea nada más eso, que no, nos estuviéramos preocupando por lo que esta haciendo el otro preocuparte por lo que haces tú.

Y: Más que nada, enfocarse cada quien como decían en su área de trabajo y tratar de sacar lo que tengas que hacer ¿no? en este caso, estoy en laminados pues, sacar mi producción de laminados, yo creo que Gloria en cuestión de troquelados saca su producción, troquelar lo más que ella pueda troquelar y así sucesivamente como dice Cristian meterse en la vida personal de los demás, yo creo que no, porque es cosa que realmente tal vez en cierto, pues si me interese porque somos compañeros ¿no? y si le puedo echar la mano, pero si es algo que realmente a mi no me interesa ni modo, pues dejo, ni modo lo dejo de lado, yo si hago mi trabajo y mientras cumpla cada quien con lo que tenga que hacer, yo creo que no hay problema, al contrario puras cosas buenas para uno.

S: Es como crear, un compromiso por parte de nosotros como trabajadores y pedir a la empresa que también se comprometa con nosotros en la cosas que ahorita se acaban de manifestar, como es marcar las áreas de seguridad, hacer por ejemplo un reglamento interno, como dice Teo tener mas comunicación nosotros la oficina con ustedes los de planta, conocernos más, porque yo por ejemplo no conozco a todos, es decir que allá un intercambio para romper barreras que impiden la comunicación que es la base primordial de una empresa para que crezca, pues es eso estar comunicados, conocer perfectamente la función que nos corresponde, a quien nos debemos de dirigir para solucionar cualquier cosa que se presente y pedir así como nos exigimos para nosotros el compromiso, también exigir a la empresa que se comprometa con nosotros, en este caso también tratar todo el equipo de seguridad que se les debe dar para evitar lo riesgos, que el trabajo sea mas fluido y que se sientan también más seguros al hacer las cosas, al manejar las máquinas, entonces si es valido también de ustedes que se diga me voy a poner la camiseta de RECONVERPACK pero también quiero que RECONVERPACK se ponga mi camiseta, la de Cristian, la de Sofía, la de Gustavo que en su momento me vea como una persona individual, pero al mismo tiempo como miembro de todo el grupo y sepa mis necesidades y me proteja para que yo también rinda de la misma forma a la empresa, es decir el compromiso también es para ambas partes, ambas caras y aquí ahorita en la oficina estamos en más comunicación con Manuel, con Teo, Verónica que son prácticamente las cabezas, sí, es cierto que la cabeza es la oficina, pero dentro de esa se ramifican otras cabecitas, que a su vez tienen que ir coordinando hasta abajo que es donde están ustedes que es la parte productiva, ustedes son el motor, ustedes son la fuerza prácticamente lo que sostiene RECONVERPACK son como los pies y lo que va para arriba ya viene siendo el cuerpo y la cabeza, pero si no esta bien los pies, o sea la base, ¿cómo va a estar bien lo de arriba? el trato que tenemos con los clientes, como vamos a quedar bien con ellos para la entrega si no estamos en comunicación y no estamos bien con ustedes.

C: si es cierto lo que comentaste hay que hacer un poquito de conciencia entre nosotros mismos y decir si es cierto el 80% de la ocasiones nos preocupamos por nosotros mismos y el otro 20% por lo demás porque no vamos a un 50% por nosotros mismos un 30% por lo que hace la demás gente por ponernos en el lugar de otra persona y el 20 o 5% a criticaría varias etapas digo vas a estar en varias cosas pero vas a estar de acuerdo en lo que estas haciendo y que en el ambiente donde estés de acuerdo vas a estar.

D: ¿Manuel?.

M: Pues, yo sólo les pido a todos que con todo esto, realmente cumplamos lo que acabamos de decir y que todos vamos a comprometernos en nuestras áreas y con los demás, como parte de

comprometernos nosotros mismos, vamos a comprometernos con los demás, nos podemos ayudar y además que nos ayuden y pues yo supongo que los uniformes de trabajo y todo esto más adelante la empresa no lo proporcione, que tenemos muchas cosas que mejorar dentro de la empresa, designar ciertos lugares, áreas de circulación, pues se ha hecho de alguna manera como a mí se me va ocurriendo, a mí se me ocurre que la posición sea así, pero, a lo mejor no es la correcta, allí tenemos que tener una persona que nos asesore en ese tipo de cosas porque todos trabajamos de acuerdo como se nos viene a la mente, y en este caso como yo tengo que llevar la planta pues designo lugares, sabes que aquí me gustaría que estuviera esto y ahí se pone pero yo creo que puede haber mejores maneras de acomodar las cosas entonces me gustaría que alguna vez nos reunamos otra vez para que tal vez nosotros podamos designar lugares para tener otra forma de la planta.

V: Y en cuestión de uniformes y pintura todo eso protección civil nos puede dar una platica, entonces digo, este, antes de que empiece la producción algo fuerte nosotros mismos de pintar los cables de que color van unos, de que color van otros el nivel, o sea todo eso no lo pueden enseñar y todo lo que necesitamos porque yo lo que necesitaría para todo eso es dinero, por que hoy estábamos viendo los zapatos exactamente, hoy estaba viendo unos zapatos le digo a Manuel vamos a ver en cuanto salen, o sea Ricardo si nos ha prometido todo eso, se les va a dar uniforme, se les va a dar, pero no nos dice cuando y hay veces que si se necesita cuestión fajas, los zapatos para que no haya otra situación de un pie.

P: Yo creo que tengo 5 años sin estrenar un par de zapatos de RECONVERPACK

V: Ahora sí, se va a dar el uniforme, que se lleve el uniforme, nada de que se olvido.

T: Este yo diría que tener en mejor estado las unidades de trabajo, las camionetas dar lo que es mantenimiento, afinación porque lo que es últimamente, se han dejado caer mucho las camionetas o sea yo veo algunas veces, hay muchas prioridades, pero también ¿si la camioneta no anda bien para la entregas?

S: Es una herramienta de trabajo

T: Pues no se entrega y si no se entrega pues no se cobra ¿verdad? ¿me entiendes?.

S: Todo va hilado

T: Tener las camionetas en buen estado

P: Hay algo, que una vez le reclamo Cristian a Javier bueno, no le reclamo, le hizo una sugerencia, que todos los que estamos en la planta, bueno excepto algunos, no sabemos usar un extintor, todos ahí debemos saber usar un extintor, en esta empresa a nadie le han dicho mira así funciona el extintor y vamos a verlo todos como se usa pero nadie sabemos usarlo, Dios no lo quiera, alguna vez llega a suceder algo en la planta y nadie lo supo usar, todos vamos a andar corriendo por aquí o por allá, ¿por qué? porque nadie sabe usar el extintor ¿cuando va a llegar ese día? que este Manuel, Gustavo, o el mismo patrón y que diga compañeros vamos a ver como funciona el extintor.

S: En eso tienes mucha razón

G: Ni saben quitarle el seguro yo creo.

S: Tienes mucha razón por que se deben hacer simulacros para cualquier cosa, si es de incendio, si es de sismo saber que hacer en ese momento y que todos tengamos por ejemplo la capacidad de dirigir un grupo y mantener la calma guiarlos a la salida o utilizar las herramientas necesarias para liberarnos de cualquier cosa, de ese estilo, sí debe de haber una capacitación de primeros auxilios, de seguridad, de saber que hacer en ese momento y si tenemos que saber usar el extintor y se puede conseguir en protección civil hay gente que va a los lugares a dar ese tipo de asesoramiento, lo vamos a coordinar para que se les pueda dar ese tipo de asesoramiento.

C: Otra cosa, como dicen en la tele lo barato puede salirte caro, luego las fajas que se te proporcionan no te dan ninguna seguridad, bueno por lo regular a mí, para mí no es servible ¿por qué? porque no tienen broche, nada más es de contacto, entonces cuando haces fuerza la botas obviamente, no te hacen presión de nada, si te sirven un momento pero cuando se le acaba el contacto se safan de volada.

V: Necesitamos de esas de cinturón

T: De cuero

V: De cinturón sería mejor, de cuero.

C: Bueno, para ellas están bien porque no hacen tanta fuerza.

T: Sí, yo digo que necesito una faja de cinturón, es por que la necesito.

P: No me pueden dar de otra, porque esa no la necesito, porque yo la voy a usar para trabajar y si las mujeres dicen, no, yo necesito de ésta es por que ellas así están a gusto para trabajar, no se les va dar algo con lo que no puedan trabajar.

C: Deberás Lolita date una vuelta por la fábrica y ve los guantes con los que estamos trabajando, unas ya tienen un dedo de fuera, otras que ya está roto por el cartón, ya están desgastadas.

G: Esos guantes no son apropiados.

V: Son para vidrios.

G: Me decía Yesenia que hay unos de piel delgaditos y que tardan en romperse

T: No te tardan mucho, porque este material es muy bravo

G: ¿Qué vas a comparar? ¿tela con piel?

T: Por eso, como los míos, cualquier cosa con este material, se acaba bien rápido

G: Hay que tratar de conseguir y aunque lo cosamos o sea se les raya de acuerdo con la medida de tu mano, porque es imposible que encuentres un guante a tu medida, por lo general son estándares, manejan un estándar, y sí de piel de ese delgadito, carnaza delgadita como de electricista.

D: Algún comentario más que quieran agregar, sugerencia, queja.

P: Los botiquines de primer auxilio, porque no están bien surtidos, los botiquines les faltan muchas cosas, que estén en un lugar, los tiene uno que andar buscando por aquí, en un cajón por acá o simplemente ya no hay por que ya se acabo, o sea debe de haber ¿no?.

C: Este, el otro día éste ¿cómo se llama? este el Sr. Don Rodolfo se corto con el cartón su dedo bien feo y yo estaba buscando agua oxigenada, porque el agua oxigenada te desinfecta de volada, entonces, estaba buscando agua oxigenada y no encontraba, no encontraba y él se pone unos curitas nada más, no, le digo, no se los ponga así, primero le pongo agua oxigenada y luego ya se pone los curitas, no es que así ya me acostumbre, le digo no, ¿verdad? y le quite sus curitas y le eche agua oxigenada y creo que también eso es importante, tener un curso donde nos digan que hacer si se desmaya una persona, se convulsiona, que se esté ahogando o cualquier cosa inmediatamente darle auxilio en lo que llega la ambulancia o haber que pasa

P: El botiquín de primeros auxilios es lo más importante de una empresa

T: Sí, en serio

S: Sí, hay quienes vienen a dar cursos de primeros auxilios.

P: Gracias por todo.