



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

**Análisis de la permanencia organizacional de la maquiladora AVP México S. A.
de C. V.**

**Trabajo de investigación en la opción de Seminario–taller extracurricular
“ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y CULTURA”**

Para obtener el título de Licenciado en Comunicación

Presenta: Gerardo Mendoza Miranda

Asesor: Lic. Jorge Pérez Gómez

Junio 2007



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos

A mi papá:

Este último año no la he pasado nada bien, he sufrido mucho pero no más de lo que has sufrido por mi, no he sido el mejor hijo, pero seguido me esfuerzo para ser una persona feliz. Los retos se han presentado y los he superado, pero solo lo he podido hacer por que te admiro, te amo y eres mi ejemplo a seguir.

Gracias “SUPERMAN”

A mi mamá:

El camino tan espinoso de mi vida, te ha enfermado, llevo muchos años tratado de cambiar mi forma de ser, no he podido, pero sigo intentándolo. Solo una cosa me hace falta en este momento, darte las gracias por ser un ejemplo de mujer...

Gracias “TILI”

A mi hermana:

Para no variar, te habrás dado cuenta que no soy el hermano modelo, que la he regado y te he lastimado mucho, eso ya no lo puedo remediar, pero lo que si puedo hacer es quererte y amarte como tu siempre lo has querido, por que me he dado cuenta que solo tengo una amiga real y esa, eres tu.

Gracias “DOLPH”

A Mustafa:

El ser una familia más grande, como lo dicen tus papas, nos ha cambiado la vida a todos, hoy que estas entre nosotros y nosotros entre ustedes, nos hace más fuertes, por que mi familia y yo, sabemos que eres una excelente persona y que al haberte casado con mi hermana formas parte de de nuestro corazón.

Gracias “MUSTP”

A mi chica

Si alguien ha sufrido este seminario junto conmigo esa eres tú; mis arranques, frustraciones, desolaciones, depresiones, etc., tú las amortiguaste. Pasaron días, semanas y meses estresantes y nunca te alejaste, hoy que termino el seminario solo me resta decirte.

Gracias “SALCHIPULPO”

A mi amiga Erika:

En primera instancia te debo agradecer el cambiar tus horarios para que yo pudiera asistir al seminario, en segunda, por darle luz a mi vida en los momentos donde pude haber renunciado al curso, y por ultimo, por ser la persona que me ha enseñado tanto profesionalmente.

Gracias “LICENCIADA”

A Jorge Pérez:

Pocas personas me impactan en la vida, y una de ellas eres tú Jorge, nunca he conocido a alguien que quiera y este comprometido tanto con la Universidad Nacional Autónoma de México. Tu dedicación y tu esfuerzo por movilizar a los alumnos es admirable, este año he entendido, que si queremos que la educación en México cambie, necesitamos a profesores comprometido como tú.

Gracias “JORGE”

A mis amigos que han sido importantes en mi vida:

Edgar Trejo, Juan Carlos Aguilar, Manuel Najar, Iván Najar, Adrián Hernández, Karla Reyes, Celina, Juan Carlos Tarango, Eric Valdez, Erika Ortiz, Panthyanny Sánchez, Juan González, Eric, Juan, Rolando Avalos, Héctor Badillo, Guadalupe Pintor, Fernando Vaquera, Ricardo Celaya, Carlos Álvarez, Lizethe Caballero, Noe Lara, Mauricio Lara, Laura Arriazola...

Gracias “AMIGOS”

“hoy, ya no tengo miedo, me siento capaz, me siento feliz...”

Índice

Introducción.....	8
-------------------	---

Capítulo I

Plataforma de AVP (empresa maquiladora de empaque)

1.1 Caracterización de AVP México.....	11
--	----

1.2. Raíces de una empresa maquiladora

1.2.1 Orígenes y primeros pasos de AVP México (empresa maquiladora de empaque).....	13
1.2.2 Momento actual y expectativas de la maquiladora de empaque.....	16

1.3. El entorno de AVP México

1.3.1 El ambiente de AVP.....	17
1.3.2 El ramo maquilador de AVP.....	19
1.3.3 AVP y su competencia.....	20
1.3.4 AVP y las asociaciones con las que mantiene relaciones.....	21
1.3.5 Los clientes, plataforma para seguir permaneciendo.....	22
1.3.6 Los proveedores de AVP.....	25
1.3.7 La tecnología en la maquiladora.....	27
1.3.8 AVP y las instituciones con las que mantiene relaciones.....	29
1.3.9 Tendencias globales del ramo maquilador.....	30

1.4. AVP y su base de funcionamiento

1.4.1 Ideario de AVP.....	34
---------------------------	----

1.4.2	Objetivos institucionales de AVP.....	36
1.4.3	Estructura formal de la maquiladora.....	38
1.4.4	Organigrama de AVP.....	40
1.4.5	Miembros y perfiles de puesto.....	42
1.4.6	Reclutamiento y selección de los empleados de AVP.....	43
1.4.7	Recursos tecnológicos de la maquiladora.....	49
1.4.8	Proceso formal de trabajo de la maquiladora (flujogramas).....	52

1.5. La plataforma formal vs lo funcional

1.5.1	Hoja de inspección.....	59
1.5.2	Diagrama causa-efecto de AVP.....	62

Capítulo II

Problemas informativos-comunicativos en los actores y grupos de AVP

2.1	Modelos administrativos y comunicativos que sustentan el funcionamiento de AVP.....	67
2.2	Costo generalizado de la rotación de personal.....	71
2.3	Problemas informativo-comunicativos en la rotación de personal.....	77
2.4	La importancia del actor en los procesos de AVP.....	79
2.5	Los grupos y sus actores en AVP.....	94
2.6	Diagnóstico de los procesos comunicativos de AVP.....	101

Capítulo III

Incidencia comunicativa

3.1. Complejidad organizacional y humana	116
3.1.1 Subjetividad en los miembros.....	117
3.1.2 Representaciones.....	119
3.2. La investigación cualitativa	122
3.2.1 Técnica cualitativa y su aplicación.....	124
3.2.2 Los sujetos y grupos de AVP.....	128
3.2.3 Lectura vertical del discurso.....	130
3.2.4 Análisis de resultados.....	137
3.3. Discurso cualitativo en la entrevista	141
3.3.1 Reporte y análisis del discurso cualitativo (entrevistas).....	146

Capítulo IV

Ganar voluntades-organización habitable

4.1. Cultura organizacional

4.1.1. La cultura en las organizaciones.....	156
4.1.1.1 El recorrido de la cultura organizacional (posturas).....	157
4.1.1.2 Instrumentos de modelación de la cultura organizacional.....	160
4.1.2 Grupos y subculturas.....	163
4.1.3 Mapa cultural de AVP.....	165
4.1.4 Los grupos, culturas y subculturas de AVP.....	167

4.2. Comunicación y empresas del futuro

4.2.1 Los quiebres en las organizaciones.....	170
---	-----

4.2.2 El comunicador que requiere México: búsqueda del consenso y el compromiso.....	172
4.2.3 Redes de conversaciones.....	174
4.2.4 Escuchar hablar y convencer “al otro”.....	175
4.2.5 La cultura organizacional deseada, ganar voluntades.....	177
4.3. Propuesta de intervención comunicativa	
4.3.1 Plataforma estratégica.....	179
4.3.2 FODA.....	180
4.3.3 Políticas y normas de acción.....	184
4.3.4. Estrategia comunicativa.....	185
4.3.4.1 Planes, programas y productos comunicativos.....	188
Conclusiones.....	193
Comentario final.....	197
Bibliografía.....	199
Anexo 1.....	202
Anexo 2.....	206
Anexo 3.....	209
Anexo 4.....	218
Anexo 5.....	224

Introducción

Adding Value Packaging México S. A. de C. V. (AVP) es una empresa dedicada a la maquila de empaque de productos de higiene personal, limpieza, cigarrillos, etc. Estos se embolsan, etiquetan o se les agrega algún tipo de promoción, siempre respetando su empaque y etiquetas originales. Los productos son de empresas mundiales como Procter & Gamble, Colgate Palmolive, BIC No sabe Fallar, Nestlé, Sony, Kraft, Philip Morris, entre otras.

A lo largo de una década el problema principal que ha tenido la organización es la alta rotación de personal, por ello este diagnóstico tiene la finalidad de conocer las diferentes variables por lo que se origina este fenómeno, y a su vez proyectar el costo económico que genera este problema, ya que si observamos, el reclutamiento de ayudantes generales de AVP es de aproximadamente 1000¹ personas por año, con ello podemos entender la necesidad de conocer en este diagnóstico las causas que originan dicho fenómeno.

A raíz de esta problemática la primera etapa de este diagnóstico se centró en conocer las características, el entorno, la estructura y el funcionamiento de ésta empresa maquiladora, ya que con ello pudimos determinar, qué la ha sustentado por más de una década, cómo funciona realmente y qué estructura la avala.

El conocer lo anterior sirvió como plataforma de los siguientes tres capítulos, debido a que el conocer como opera ésta empresa dedicada al empaque, pudimos empezar a darle cuerpo y sentido a toda la investigación.

En una segunda etapa conocimos en que modelo administrativo basa su funcionamiento AVP y cómo la globalización en puerta es un fenómeno que jalona a la sociedad a entrar en el círculo de los capitales. También fue motivo de investigación el costo generalizado de la rotación de personal, ya que se ha logrado ver que el costo económico, temporal, psicológico y energético es significativo a la hora de contratar a más de 1000 ayudantes generales al año.

¹ Datos tomados de los expedientes de Recursos Humanos, de enero del 2006 a enero del 2007

A su vez identificamos a los actores que se piensa que originan la rotación de personal, y con ayuda de los autores Adriana Ulloa, Holland y Robbins conocimos el carácter, el temperamento y la personalidad que los caracteriza.

Y por último en esta segunda etapa, utilizamos la técnica cuantitativa “diagnóstico de clima comunicacional” con su variante de “medidas de discrepancia”, con el objeto de conocer el grado de satisfacción e insatisfacción que tienen los ayudantes generales en cuanto a la comunicación que se ejerce en esta organización.

En una tercera etapa la complejidad humana, la doble contingencia, la subjetividad de la que habla Luhmann, las acciones comunicativas de Habermas y la representación que expone Mario Revilla, fueron un fundamento vital para poder reflexionar y entender los resultados de la técnica cualitativa que aplicamos (entrevista y grupos de discusión).

La aplicación de esta técnica tuvo la finalidad de identificar a los diferentes grupos inmersos en el problema medido, ya que al reconocerlos pudimos diferenciar la comunicación y así llegar a acuerdos en beneficio de todos.

Y por último en la cuarta parte conocimos como el consenso y el compromiso son parte importante en la cultura organizacional de AVP. A su vez estos términos que mencionamos son materia para poder definir el futuro del comunicador organizacional, siempre pensando en cómo queremos que en el presente y en el futuro sean orientadas las organizaciones de este país.

También en este cuarto capítulo la cultura de AVP fue definida mediante las subculturas que la integran, ya que así, pudimos en la parte final hacer una propuesta de intervención comunicativa que nos permita llegar a acuerdos con los ayudantes generales, ganando su voluntad en beneficio de la productividad. Todo la metodología antes planteada solo servirá si podemos encaminar a ésta maquiladora de empaque hacia una organización minimamente habitable.

Capitulo I
Plataforma de AVP (maquiladora de empaque)

1.1 Caracterización de AVP México

Adding Value Packaging México S. A. de C. V. (AVP), es una empresa privada que nació en abril de 1996, que se dedica a la maquila y almacenaje de productos de higiene personal, limpieza y cigarros, éstos se embolsan, etiquetan o se les agrega algún tipo de promoción, siempre respetando su empaque y etiquetas originales.

Los productos son de empresas mundiales como Procter & Gamble (P&G), Colgate Palmolive, BIC No sabe Fallar, Nestle, Sony, Kraft, Philip Morris entre otros. La gran mayoría de ésta mercancía es para su venta en el mercado nacional y se comercializan en tiendas departamentales como Grupo Wal Mart, Sam's Club, Costco, entre otros.

La Cámara de Comercio de México, ubica a la empresa en el sector secundario, debido a que ofrece servicios de manufactura, ya que se reprocesan productos que en su mayoría son consumidos por el público en general.

Ésta organización cuenta con una planta laboral de aproximadamente 230 empleados, de los cuales aproximadamente 160 son ayudantes generales (sindicalizados) y el resto personal administrativo y operativo de confianza, por ello la empresa, según La Asociación Mexicana de Actividades es considerada como mediana ya que rebasa los 200 empleados.

La organización está ubicada en la Colonia La Loma Tlalnemex, en la calle de prolongación de Recursos Hidráulicos No. 1-B Tlalnepantla Estado de México, estas bodegas tienen una superficie de almacenamiento de cinco mil metros cuadrados que se dividen en cuartos limpios, áreas de cuarentena, producto terminado, graneles y oficinas.

A su vez, AVP tiene dos sucursales más que están ubicadas una en el estado de Querétaro y la otra, en el estado de Hidalgo en el municipio de Tepeji del Rio, cabe destacar que AVP Tepeji del Rio se encuentra dentro de la planta de Procter & Gamble en el área de Customización, donde se realizan trabajos de etiquetado y empaquetado de pañales y toallas femeninas.

Para poder entender ¿por qué es que existen empresas como AVP? es necesario revisar la definición de Jorge Tovar Montañez quien en su documento Las Maquiladoras en México (Montañez. “Las maquiladoras en México”, 2000. <http://www.ppsdemexico.org/teoriaypractica/tp1/jtm.html>, (Sep 18 2006), define de manera precisa qué son y cómo se forman:

“Las maquiladoras son centros de trabajo cuya actividad se concentra en el ensamblaje, transformación y/o reparación de componentes destinados al mercado nacional e internacional, como condición necesaria y suficiente para su operación; goza de un régimen fiscal de excepción lo cual les permite importar insumos sin importar aranceles y exportar solamente pagando el arancel que fue agregado en México. Otro rasgo clave es que operan bajo el concepto globalizador de “aprovecha las ventajas competitivas” que en este caso es la mano de obra barata de los mexicanos mayoritariamente femenina. Las maquiladoras han contribuido a resolver parcialmente el problema del desempleo en algunas zonas del país, su operación ha favorecido fundamentalmente en la prosperidad económica de las empresas y la de sus países de origen, más no el desarrollo industrial de México. Si acaso ha mejorado las finanzas públicas pero en un nivel poco significativo, que el Gobierno no ha podido revertir los índices de pobreza y miseria, los cuales siguen creciendo”.

Como se puede observar, la maquila en este caso de empaque, es un servicio que se presta a las organizaciones que no quieren tener responsabilidades legales y laborales. Funcionan de esta manera debido a que les es más redituable y eficiente que el contratista dirija toda la operación del manejo de sus productos.

Por otro lado se podría decir que ésta organización pertenece al sector económico secundario donde se prestan servicios a las empresas nacionales e internacionales. A nivel social cumple con generar empleos en un sector de la población que difícilmente encuentra trabajo por su condición económica, social, estudios, etc.

Para poder conocer de una mejor forma a ésta organización se indagó en los orígenes, los primeros pasos, el momento actual y las expectativas de la organización, por ello que las siguientes líneas estén dedicadas a ello.

1.2. Raíces de una empresa maquiladora

1.2.1 Orígenes y primeros pasos de AVP México (empresa maquiladora de empaque)

Como se pudo leer en el apartado anterior ésta organización se dedica a la maquila de empaque de productos promocionales. En abril del 2006 cumplió 10 años de funcionamiento y para poder conocer su historia se recurrió en primera instancia a la información documental, encontrando que no existe ningún documento que hable del tema en la organización, por ello se realizó una entrevista al Lic. Alejandro Pliego (Director Administrativo de AVP) quien es el fundador de la maquiladora, y a quien se cuestionó para poder conocer los orígenes de la organización y su trayectoria.

Debido a la ausencia del licenciado en la organización las preguntas fueron respondidas vía correo electrónico y fueron las siguientes:

- ¿Cómo y cuáles son las razones por las que se concibió AVP?
- ¿Fecha de inicio?
- ¿Problemas en su constitución?
- ¿Qué momento o dificultad había en el país en el momento de su fundación?
- ¿Primeros logros, fracasos, que la moldearon o hechos que la consolidaron?

En una segunda etapa de la entrevista las preguntas fueron:

- ¿Qué cambios se han tenido que hacer para que AVP siga en el medio maquilador?
- ¿Qué problemas ha tenido que superar?

Así comenzó todo según su fundador el Lic. A. Pliego en la entrevista que se le realizó: “Tres de los cuatro socios fundadores de AVP trabajábamos en las áreas de logística de diferentes empresas, R. Vargas trabajaba para Excel Logistics y era encargado de maquilas al igual que R. Arias. En mi caso, A. Pliego trabajaba para Hanes de México y estaba encargado del área de almacén y acondicionado de producto terminado. El cuarto socio, J. Pliego, fungió actividades únicamente como inversionista inicial, aportando la cantidad de \$150,000.00 pesos”.

Comentó que en 1996 los socios fundadores de AVP que trabajaban para la empresa Excel logistics, (empresa que daba servicio de logística y maquilas a P & G) vieron la oportunidad de dar inicio a las actividades que hoy realiza AVP, ya que a E. L. dejó de interesarle el negocio de maquila que tenían con P & G debido a que les representaba más problemas que beneficios.

Al ver R. Vargas y R. Arias ésta oportunidad de negocio, se juntaron y acordaron cuales eran las inversiones necesarias para comenzar. Se inició con la búsqueda de un espacio de trabajo, una bodega de 2,000 m2 aproximadamente, al mismo tiempo se iniciaron negociaciones con P&G y otros clientes para ofrecer los servicios. Se planteó el proyecto al inversionista y se dio forma al plan de trabajo. En pocas palabras recogió un negocio que dejó tirado E. L.

- La fecha de constitución de AVP S. A. de C. V. fue el 10 de abril de 1996
- La fecha en que inició actividades administrativas y primeras maquilas fue en mayo 1996
- Y la fecha en que inició operaciones formales fue a finales de octubre del mismo año

Mencionó que: “A los tres meses de haberse fundado AVP uno de los socios R. Arias dejó el proyecto, R. Vargas y A. Pliego absorbimos su parte proporcional, pero unos meses más tarde requeríamos de mayor inversión para soportar los meses de arranque y se invito a un segundo inversionista M. Jiménez”.

Dijo que el primer fracaso importante fue cuando se rentó una bodega de 2,500 m2 en Presidente Juárez, en la cual sólo duraron 30 días; a esa bodega le invirtieron dinero en pintura, instalación eléctrica, etc. y no duró ni un mes el tiempo que la utilizaron, de ahí salieron a guardar por casi tres meses el equipo, mesas de trabajo, computadoras, selladoras, etc., a la bodega de un amigo que les prestó espacio sin cobrarles renta. En ese año, el Lic. Pliego recuerda que llegó a pensar que la crisis del 94 aún estaba presente en el país e iba a durar por mucho tiempo.

Mencionó que una vez que consiguieron un nuevo local en Cda. de Recursos Hidráulicos en Tlalnepantla Estado de México donde reiniciaron operaciones de venta y que: “uno de los principales hechos que en lo particular me motivaron a continuar pese a todos esos problemas,

era el hecho de que AVP les debía dinero a los inversionistas y no les podíamos fallar. Principalmente el saber que no podía quedar a deber tanto dinero, fue lo que me motivó a seguir adelante. En esas épocas como empleado ganaba \$6,000 pesos mensuales en Hanes de México, el solo hecho de hacerme a la idea de que para pagar esa deuda aun sin tener que pagar intereses, era el tener que trabajar unos 40 meses con un sueldo similar para pagar ese capital, eso me hizo seguir adelante”.

En esta misma entrevista el Lic. A. Pliego comentó que se tuvieron que hacer modificaciones en los primeros años, tuvieron que cambiar esquemas de calidad, se acondicionaron áreas especiales de maquila (cuartos limpios) y se cambiaron algunos socios y subrayó: “todos esos cambios fueron en su momento inversiones que requería la estructura del negocio, de acuerdo a los requerimientos de los clientes”.

Dijo el Lic. Alejandro que los problemas a los que se tuvo que enfrentar fueron:

- Falta de capital inicial para solventar meses de arranque
- Cambios repentinos de instalaciones
- Problemas particulares entre socios al inicio de la empresa
- Liquidación de socios iniciales R. Vargas, R. Arias y M. Jiménez, mas de \$1,500,000 pesos de liquidación de socios en 1999

Los primeros pasos de esta organización fueron en su momento la construcción o las primera piedras de lo que mas adelante seria una organización regida por los 19 elementos claves impuestos por Procter, es importante señalar que la organización ha mantenido a su cliente principal P&G debido a que ha tomado con seriedad las recomendaciones hechas por dicho cliente.

El manejo y formación de la organización como lo veremos mas adelante, fue hecha por dichos elementos claves, pero para poder llegar ahí a continuación se presenta la segunda parte de la estructura de la organización ya que el saber el momento actual y las expectativas por las que cruza AVP mas adelante podrán sustentar el presente diagnóstico.

1.2.2 Momento actual y expectativas de la maquiladora de empaque

Como ya se ha mencionado anteriormente la organización objeto de estudio está ubicada en un sector empresarial prometedor debido a la condición social y económica del país (mano de obra barata). La información documental en este sentido es muy vasta, pero no hay una que hable en específico de las maquilas de empaque, y para poder conocer cuáles son las expectativas a corto, mediano y largo plazo de la maquiladora se recurrió de nuevo a una entrevista estructurada al Lic. A. Pliego al cual se le realizaron las siguientes preguntas con la finalidad de conocer:

- ¿Cuáles son las metas a corto, mediano y largo plazo de la organización?
- ¿Cuáles son los problemas a resolver u obstáculos a enfrentar?
- ¿Cuáles son los planes de desarrollo de la maquiladora?
- ¿A qué aspira AVP?

Al igual que las otras entrevistas ésta fue respondida de forma electrónica, en donde el Lic. Pliego mencionó que ya se logró tener la primer sucursal de AVP, aunque en realidad fue una empresa totalmente independiente y en la que solo se participó como socios, donde todo el know how de operación, calidad, etc., lo aportó AVP México, aseguró que han sido un poco reacios en ese sentido, ya que han visto otras empresas de la competencia perder negocio por tener sucursales, él cree que lo ideal es abrir nuevas razones sociales, con socios capitalistas y trabajadores, y que éstos se encarguen en un 100% de la operación, ya que atender a larga distancia un servicio como el de maquilas de empaque es muy complicado y es muy fácil fracasar.

Él considera que el negocio de la maquila de empaque va a permanecer por muchos años en el mercado, ya que las grandes empresas cada vez más terciarizan servicios y requieren de empresas que realicen labores a bajo costo, que evidentemente ellos no pueden cubrir.

En la entrevista el Lic. Pliego resaltó las siguientes metas, obstáculos y aspiraciones a las que se tiene que enfrentar AVP:

- Las metas a corto plazo son: cumplir con el 100% de los compromisos pactados, búsqueda de nuevos clientes y la consolidación de la empresa

- Que P&G acepte que AVP es un buen maquilador y que le da buen servicio
- Analizar la posibilidad de cambiar de instalaciones a unas propias, que estén cerca de la zona que requiere P&G
- Y que AVP sea el modus vivendi de la familia Pliego y de sus trabajadores los próximos 25 años y que se consolide en el mercado con más clientes reales

Entonces entendemos con esta información que AVP es una empresa 100% familiar que tiene una división de trabajo muy marcada en dos áreas, la operativa y la administrativa, en donde en la primera de ellas se ha trabajado y logrado resolver los requerimientos de los clientes. En la parte humana se siguen teniendo conflictos cotidianamente, existen muchos “chismes” y se percibe en ocasiones un ambiente dividido.

Tomando algunas ideas de las entrevistas que se le realizaron al Lic. A. Pliego se puede decir que ésta organización ha tenido arrojo y cumplimiento con sus inversionistas. Pero principalmente han resuelto muchos problemas que se presentaron en momentos difíciles, han tenido que ser pacientes para esperar los tiempos de cosecha, y han sido constantes en los objetivos que se han planteado.

Las ideas del Lic. Pliego dicen que en este negocio es muy fácil caer ya que un mal periodo y poco trabajo pueden hacer que las utilidades de muchos años se pierdan en pocos meses, se requiere ser muy administrados y muy inteligentes en el negocio de maquila, para lograr una economía sana que ayude a soportar hasta tres o cuatro meses malos.

1.3. El entorno de AVP México

1.3.1 El ambiente de AVP

Para poder conocer y entender a las organizaciones es necesario ubicar los sistemas sociales en los que se desarrolla, esto es importante ya que las organizaciones son sistemas formados de acuerdo a las estructuras que tienen con su entorno.

Esta ubicación de la que hablamos Luhmann la dice de la siguiente forma: "la observación es una actividad fundamental de los sistemas autorreferentes mediante la cual se observan a si mismos y observan cuando se encuentra en su entorno, pudiendo mediante esta operación, establecer determinados procedimientos de selección y reducción de la complejidad del entorno que les rodea". (Luhmann, 1997, 20)

Es básico saber cómo las organizaciones conviven con entorno ya que se expone el panorama de su funcionamiento en un contexto determinado. Las organizaciones pueden ser vulnerables de acuerdo al grado de adaptación que tienen con su entorno, una organización bien estructurada probablemente soportara las adversidades internas y externas que se le presenten.

Es una realidad que las organizaciones en su formación y a lo largo de su operación no se encuentran solas, son una gran variedad de elementos que las forman y que a su vez, las moldean creándoles una identidad, a este fenómeno le podemos llamar entorno organizacional.

AVP México es una organización que se desenvuelve en un sector de la población de clase media-baja, ya que las personas que trabajan en ella tienen las siguientes características; un mínimo de estudios, la mayoría son madres solteras, personas de edad avanzada y menores de edad (mayores de 16 años). Todas estas personas tienen la oportunidad de tener un trabajo digno y que en muchas ocasiones su horario de trabajo les permite realizar alguna actividad extra como: estudiar, tener otro empleo, cuidar a sus hijos, etc.

Esta organización es importante decirlo, no tiene ninguna aportación hacia la cultura, ya que no tiene ningún programa que vincule a sus trabajadores o a la misma organización hacia programas de educación, actividades recreativas o culturales.

La ecología es minimamente beneficiada por esta empresa, ya que el corrugado (cartón) que sale de las líneas de producción es reciclado por una empresa que lo recoge cada tercer día y donde el único beneficiado de esto es el dueño.

Y por último la empresa no tiene ninguna vinculación con la política, debido a que no tiene ningún acercamiento con el gobierno local o estatal. Es importante resaltar que AVP fue creada y constituida con la finalidad de generar ganancias económicas y como les dice el Lic. A. Pliego a sus clientes “ganar-ganar”. Pero este ganar del que habla el licenciado está sustentado en algo, por ello en el siguiente apartado hablaremos del ramo maquilador, ya que el conocer sus raíces nos darán mayores herramientas que nos permitan sustentar el presente diagnóstico.

1.3.2 El ramo maquilador de AVP

A lo largo de estos apartados se ha hecho mención que no existe suficiente información que hable de las maquiladoras de empaque, debido a estas circunstancias los datos que se presentan se consiguieron por medio de entrevistas a los directivos de la organización.

En una entrevista estructurada que brindó el Lic. A. Pliego se le preguntó:

- ¿Cómo veía el mercado en el que trabajaba AVP (auge y decaimiento)?
- ¿Cómo percibía el mercado de la maquiladora, si iba a incrementar, decrecer o cambiar?

A estos cuestionamientos, respondió que en los últimos 10 años el ramo maquilador de empaque ha ido creciendo, debido a que el mercado ha exigido más promociones en los productos de higiene personal y de limpieza, ya que en la actualidad los productos que se compran en las tiendas de autoservicio se venden más si van acompañados de alguna promoción, producto extra o si su venta es por mayoreo. Por ello que la empresa AVP haya crecido como lo ha hecho durante esta década.

En la plática comentó que es posible que haya cambios en un periodo corto, por un lado, por que han estado naciendo nuevas empresas maquiladoras y por el otro, dijo que existe un poco de incertidumbre en cuanto al cliente principal de AVP que es Procter & Gamble, ya que en el último contrato solo le dio a la empresa un año más de trabajo, argumentando que las instalaciones están lejos de su centro de distribución y que los precios de las maquilas son altos.

Continuó diciendo que aún con esto se sigue teniendo trabajo en otras áreas que ellos mismos han ofrecido como nuevas oportunidades en los estados de Querétaro e Hidalgo (Tepeji del Río).

Puntualizó que AVP va a seguir trabajando en el mercado nacional, que se seguirán buscando nuevas opciones de maquila y que se buscará la expansión a otros estados de la República Mexicana.

Finalizó diciendo que el negocio de la maquila de empaque en un país como México seguirá en crecimiento, pero que está consiente que la competencia crece y mejora día con día, pero que el nivel de servicio difícilmente se podrá comparar con el de AVP, ya que las exigencias del mercado son precio, calidad y servicio, de las cuales a la mayoría de los clientes si se las ofrece ésta empresa. En esta idea el siguiente apartado habla de cómo ve la competencia de AVP a esta empresa maquiladora.

1.3.3 AVP y su competencia

En este punto del diagnóstico se buscó tener por varios medios un acercamiento con otros maquiladores de empaque, y lo que se consiguió fue una entrevista que permitió bosquejar la opinión que tienen los competidores de AVP. En este caso y con ayuda de un proveedor de AVP se contactó al Ing. Eric Valdez S. quien por algún tiempo trabajó con la empresa maquiladora Fiuri.

Al Ing. Valdez se le preguntó vía telefónica ¿qué opinión tenía o tiene Fiuri de AVP, en cuanto a su trabajo y productos que ofrece?, y esto fue lo que contestó: “Fiuri tiene una buena opinión de AVP, sabe que esta certificado por Procter, y que sigue trabajando mucho en la calidad que le ofrece a sus clientes”.

AVP ha trabajado por muchos años en la calidad de sus procedimientos, pero aun así la organización en este momento se enfrenta a un problema debido a que esta siendo desplazada por sus competidores, ya que ellos ofrecen precios bajos. Este tema será abordado a mayor profundidad más adelante, pero en este momento del análisis se consideró importante cuestionar

al Ing. Valdez, en este sentido se le preguntó; ¿cuál era o es la estrategia de Fiuri para enfrentar el mercado?, y comentó lo siguiente:

“No es fácil dar el nivel de servicio y calidad que requiere una empresa como P&G, lo que en su momento hacía la empresa para la que yo trabajaba, era bajar sus precios de maquila, pero la verdad es que a la larga, difícilmente los podían sostener”

También platicó que siempre esperaban la respuesta del mercado para poder hacer modificaciones y así ser competitivos en este negocio. Por otra parte en cuanto a tecnología dijo que trataban de equipar a las líneas con herramientas útiles que aparentaban ser productivas, pero que al final no lo eran tanto.

Mencionó que semanalmente tenían una junta para hacer las evaluaciones de producción, y se escuchaba decir por parte de los directivos, que eran una empresa realista que estaba ganado terreno atrayendo nuevos clientes con la estrategia de bajar sus precios para así poder permanecer por mucho tiempo en la maquila de empaque.

1.3.4 AVP y las asociaciones con las que mantiene relaciones

Las organizaciones en su composición natural se adaptan de mejor manera no solo por su estructura interna, sino cuando se apoyan o unen en sistemas sociales más grandes, los cuales les ayudan o guían en su camino hacia la permanencia. Por ello con el objetivo de identificar a las organizaciones con las cuales AVP tiene algún tipo de relación se realizó una entrevista no estructurada con el C. P. Héctor Esparza quien es el Gerente Administrativo de AVP México, a él se le preguntó; ¿con cuáles asociaciones o confederaciones mantiene relación AVP y cuál es la finalidad de pertenecer a ellas?

Según el C. P. Hector E. AVP es una organización que está inscrita en la CONACOPE (Cámara Nacional de Comercio en Pequeño), ésta cámara tiene como objetivo general; “representar, promover y defender los intereses generales del comercio, los servicios, el turismo o de la industria según corresponda, como actividades generales de la economía nacional anteponiendo

el interés público sobre el privado”. Sistema de información Empresarial Mexicano, (ley de cámaras empresariales y sus confederaciones), 2006. <http://www.siem.gob.mx/portalsiem/> (septiembre 21, 2006)

AVP fue inscrita en esta asociación el 11 de diciembre del 2002 y fue ubicada en este registro en el sector económico de servicios profesionales, científicos y técnicos en el giro de maquilas textiles.

Cabe destacar que ésta maquiladora fue inscrita en esta organización solo con la finalidad de cumplir con un requisito que era pedido en ese momento por la Secretaria de Economía. El gerente administrativo H. Esparza comentó que a cuatro años de su integración a esta cámara, AVP no ha recibido ningún tipo de información, invitación o aviso por parte de la CONACOPE, sin embargo anualmente acude un representante a cobrar una cuota de \$600 pesos por gastos de administración.

Es importante destacar que AVP es una organización que no se vincula con otras asociaciones, la naturaleza de la empresa así se percibe, es permanecer en el anonimato ya que su forma de operar esta distante de la legalidad. Esta forma de operar, se arraiga aun más cuando los clientes tienen una forma de trabajo rígida.

Por ello a continuación se presenta a los clientes principales de la organización ya que son ellos los que “marcan el paso” (por decirlo de alguna forma) al momento de operar.

1.3.5 Los clientes, plataforma para seguir permaneciendo

Como ya se mencionó en apartados anteriores, no se pudo conseguir información directa de los clientes de esta organización, paradójico en una organización donde la comunicación entre cliente y maquilador es un factor primordial para la excelencia del producto. Lo encontrado lleva a pensar que la prioridad para los clientes es solo el producto que se maquila en AVP.

A lo anterior, se buscó una entrevista alterna al Director Operativo de AVP Ing. Agustín Pliego, quien es el contacto directo de P&G y al cual se le realizó la siguiente entrevista estructurada:

- ¿Cuáles son los clientes principales de AVP?
- ¿Cuál es la preferencia que P&G tiene con esta organización?
- ¿Cuál es la satisfacción que tienen los clientes, con los servicios de la competencia de esta empresa?
- ¿Cuáles son las necesidades y expectativas de los clientes de esta maquiladora?

Así comenzó: “los tres clientes principales de esta maquiladora son Philip Morris, Colgate, Procter & Gamble; ellos permanecen con nosotros por el sistema de calidad global que tenemos de 19 elementos, esto les garantiza el servicio”. Dijo que cuando AVP nació y creció, Procter impuso su sistema de calidad, el cual no sólo maneja calidad para el producto, sino también para el servicio, este sistema pretende garantizar buenas instalaciones, buen personal y buenos procedimientos.

Continuó diciendo que AVP es una extensión de sus procesos, y que cuando llegó Unilever a ésta organización comentaron lo siguiente “veo que tienen buen orden, está bien tu limpieza, tienen sus procedimientos por escrito, tienen pizarrones donde marcan sus políticas por todos lados, se ve la bodega ordenada, no esta saturada, etc.”

En esta misma idea dijo que cuando Colgate Palmolive conoció a ésta maquiladora preguntó, ¿quienes son tus clientes?, AVP respondió que Procter, y dijeron “perfecto”, por que saben que el sistema que se utiliza es un sistema desarrollado por Procter, saben que este es robusto, que garantiza muchas cosas, por ello cuando a los clientes se les habla de este, ellos lo identifican como un sistema muy confiable en inventarios, respuesta, servicio, información y producción.

En otro tema dijo que Procter se centra en tres maquiladores principales como; Fiuri, Epsa y AVP, ya que prefiere tener sus productos con el menor número de maquiladores, debido a que inspecciona continuamente sus productos y les gusta que sus mercancías tengan un control.

Comentó que ni AVP, Fiuri y Epsa han tenido la capacidad para cumplir el objetivo de Procter, que es tener un solo maquilador, no se ha podido cumplir con esto ya que el principal problema que se ha tenido es la rotación de personal, y que si se tuviera una planta laboral de 300 personas ni con eso AVP le podría dar el ancho que pide, a esto último el Ing. Pliego interpreta

de la siguiente manera “Procter no se quiere casar con un sola empresa, el prefiere tener un proveedor grande y otro muy cercano a este”.

Agregó lo siguiente: “la filosofía de AVP ha sido tener las maquilas de Procter entre un 40 y 60% pero nunca dejarlo ir, si nosotros le ofreciéramos a Procter toda nuestra capacidad aun así terminaría reventándonos por toda la carga de trabajo y por la poca capacidad que tenemos en cuanto a personal, la formula que nos ha servido es tener una diversidad de clientes, ya que cuando fallan algunos materiales de Procter le damos más prioridad a las maquilas de Colgate y Philip Morris por mencionar algunos”.

También a los clientes les gusta la idea de que los directores generales hagan funciones de gerentes, ya que esto les permite tener una respuesta inmediata a las inquietudes y problemas que surgen durante el proceso de sus maquilas, así lo dijo el Ing, Pliego.

Añadió que, en el mes de septiembre del 2006 fue el cierre fiscal de Procter en el cual se firmó un nuevo contrato, donde el Gerente de Operaciones de Procter dijo: “son un maquilador que ofrece buena calidad y un excelente servicio, pero necesitamos que se reduzcan costos”, a esto los directivos de AVP le comentaron que no podían hacer eso por que la infraestructura de la organización requería costear departamentos que ellos mismos habían pedido en auditorias anteriores.

Subrayó que hay clientes que dicen “tienes unos sistemas de calidad muy buenos, tus instalaciones son de primer nivel, pero la realidad de las cosas es que no puedo pagar tus costos”, agregó que muchos clientes no necesitan tanta infraestructura para sus productos que quisieran que se les maquilara y puntualizó: “AVP no puede bajar sus costos ya que aquí se pule el piso, se tiene personal de mantenimiento asignado a las líneas de trabajo, también hay personal que se dedica al abastecimiento de las áreas de producción, etc.”

Concluyó diciendo que el clima del ramo maquilador esta matizado de alianzas ya que un solo maquilador en ocasiones no puede darle el ancho a los clientes, esto lo entiende AVP y su competencia, y saben que no es posible acaparar todo el mercado, agregó que existe un código

de ética invisible entre los maquiladores debido a que cuando no se tiene capacidad para maquilar un producto se deja que la competencia lo realice. Este acto en muchas ocasiones deja a ésta empresa bien con sus clientes ya que ellos perciben un cierto compañerismo entre los maquiladores.

1.3.6 Los proveedores de AVP

Los proveedores en una organización son parte esencial para el funcionamiento de las mismas, se ve difícil que las organizaciones cumplan sus metas por sí solas, es importante que tanto empresa como proveedor dialoguen y conozcan sus objetivos, ya que esto en definitiva les traerá beneficios a ambas partes.

Por ello que estos párrafos están dedicados a las empresas que surten materiales para las áreas de producción y oficinas. Con la ayuda de la encargada de compras Panthyanny Sánchez y de la entrevista de Eloy Ponce (Gerente Administrativo de Empaques Plásticos S. A. de C. V.) se pretende dar un panorama general de cómo es la relación que tiene AVP con sus proveedores y a su vez conocer que piensan de la misma.

Y para enriquecer este apartado fue necesario enlistar a los principales proveedores con los que trabaja esta organización:

- Foli de México, S. A. de C. V.
- Impresiones Artco, S. A. de C. V.
- Litografía Gil, S. A. de C. V.
- Smurfit Cartón y Papel de México, S. A. de C. V.
- Grupo Impresor Sinergia, S. A. de C. V.
- Formas Impresas de México, S. A. de C. V.
- Codidata, S. A. de C. V.
- Adt Security Service, S. A. de C. V.
- Ad Now, S. A. de C. V.
- Maquilas y envases de Atizapán, S. A. de C. V.
- Litografica Express Lugui, S. A. de C. V.
- Empaques plásticos, S.A. de C. V.
- Comercializadora de Omar, S. A. de C. V.
- Etiquenova, S. A. de C. V.
- Juan Orduña

- Packsys, S. A. de C. V.
- Técnicos y Asesoría Industrial, S. A. de C. V.
- Grupo mexicano imperial, S. A. de C. V.
- Plasticos Super Super, S. A. de C. V.
- Pliant de México, S. A. de C. V.

Estas empresas le surten a AVP materiales secundarios de empaque para el departamento de producción como:

Poliolefina, cinta transparente, película estirable, etiquetas térmicas y transfer blancas, etiquetas impresas de textos legales, etiquetas impresas de códigos de barras, etiquetas para foliadoras, bolsa transparente, bolsa impresa, bandas de garantía, fajillas, plegadizas, charolas, maxicharolas, separadores, lanners, corrugados, esquineros, dispositivos de seguridad, hornos, teflones, adhesivo franol, fleje, grapa y silicón.

Con el objetivo de conocer el panorama general que tiene AVP con sus proveedores, se le preguntó a la Srta. Sánchez ¿cómo es la relación que tiene AVP con sus proveedores?, respondiendo a la pregunta Panthyanny dijo: “la relación que tenemos con nuestros proveedores es respetuosa, accesible y de mucha confianza, esto ha permitido exigirles lo que AVP y nuestros clientes necesitan. A su vez somos un consumidor que exige un máximo nivel de calidad en los productos que les compramos, y esto les ha permitido subir su nivel como organización y posesionarse de nuevos clientes”.

Cuando se le preguntó a la Srta. Sánchez si existía algún punto de conflicto entre AVP y proveedores, expresó que los puntos más importantes de conflicto son los tiempos de entrega, costos y las condiciones de pago, ya que AVP compra a crédito y no todos son accesibles hasta que se les elaboran 3 ò 4 órdenes de compra.

Como complemento de lo antes mencionado se buscó la opinión de Eloy Ponce quien desde hace varios años mantiene relaciones comerciales con AVP, suministrándole principalmente bandas de garantía, bolsas transparentes, bolsa impresa, etc.

A este proveedor se le preguntó ¿qué opinión tiene él, de AVP?;

El Sr. Ponce comentó que AVP es una buena empresa ya que le ha permitido expandirse a otros clientes gracias a los niveles de calidad que exige, pero uno de los problemas que el observa en esta organización es la desorganización del departamento de embarques y recibos, y puso el siguiente ejemplo: “tarda lo mismo en que reciban a un proveedor que entrega un par de cajitas, que uno que descarga un contenedor completo”

Así como los proveedores son parte importante para el funcionamiento de las empresas, también lo es la tecnología, por ello el siguiente apartado la abordará con la finalidad de conocer la importancia que tiene en la industria maquiladora de empaque, en este caso de AVP.

1.3.7 La tecnología en la maquiladora

Un primer pensamiento cuando hablamos de empresas es que la tecnología es un recurso que les ayuda a realizar producciones en un menor tiempo generando mayores ganancias económicas. Esta idea fue abordada con las siguientes preguntas que fueron respondidas por el Ing. Ignacio Pliego Gerente de Producción de AVP:

- ¿Cuáles son las necesidades y problemas tecnológicos que tiene AVP?
- ¿Qué tipo de tecnología manejan los competidores de esta maquiladora?
- ¿En la actualidad que tipo de tecnología podría ayudar a esta organización?
- ¿Existe algún plan a futuro en donde la tecnología sea implementada en AVP?
- ¿La tecnología que podría hacer en un futuro por esta organización?

El Ing. I. Pliego comenzó diciendo que ocasionalmente se han encontrado a directivos de Fiuri (la competencia directa de AVP) en exposiciones de empaque en el World Trade Center, y han intercambiado puntos de vista en cuanto a la tecnología de este ramo, y han coincidido en que lo más actual y que hace que las producciones suban son las maquinas de bundleados y retractilados (túneles de calor) que sirven para meter los productos en bolsas termo encogibles para así darles mejor presentación a los productos.

A este tema mencionó que las máquinas que se utilizan para hacer retractilados en AVP se compraron unas en el 98 y otras en el 2001, pero aclaró que se han encontrado procedimientos

menos costosos para trabajar las maquilas, e inclusive muchas ideas para hacer esta labor las han aportando los ayudantes generales.

Dijo que en estas exposiciones no han encontrado hasta hoy una máquina que haga mucho de lo que se puede hacer manualmente, que la realidad es que se tendrían que tener muchas máquinas ya que no hay una que sea multifuncional. Subrayó que hoy en día la tecnología ya no es un factor para realizar las producciones en AVP, debido a que la experiencia les ha enseñado, que los empleados bien capacitados y motivados económicamente son capaces de hacer producciones altas.

Comentó que la última innovación tecnológica que ha tenido AVP en sus líneas de trabajo ha sido una máquina que les prestó Procter en la planta de Tepeji del Rio, esto con la finalidad de producir más pañales minipacks, ya que estos se han hecho manualmente por mucho tiempo y esta herramienta puede ayudar a duplicar la producción con la mitad de la gente.

Agregó que ya se ha invertido con anterioridad en equipo que sustituye a las personas, pero este ha fracasado porque no existe el compromiso de los clientes para hacer de sus proyectos duraderos y por esa razón es muy caro meter tecnología a las líneas de trabajo y se ha optado por seguir haciendo las cosas manualmente.

Y concluyó diciendo; “si se realizaran maquilas continuas (going), la tecnología podría ayudar a hacer más volumen de trabajo en menor tiempo, pero la desventaja sería que la tecnología desplazaría a las personas”.

Como se puede observar el trabajar con tecnología sirve solo si hay condiciones para su uso, las herramientas que se utilizan en AVP son muy básicas para cualquier maquilador; parece ser que esta maquiladora a lo largo de una década ha resuelto sus problemas en base a su gente, y paradójico en una organización donde el sueldo es el mínimo y las prestaciones de ley solo se dan hasta después del año de trabajo.

1.3.8 AVP y las instituciones con las que mantiene relaciones

AVP es una empresa maquiladora donde el personal es el factor más importante para poder realizar las producciones, por ello que esta organización esta inscrita en las bolsas de empleo de los municipios de Tlalnepantla, Atizapán y Nicolas de Romero

A la inversa Tepeji del Rió, es el único municipio donde la oficina de vinculación laboral sirve de manera importante para el reclutamiento de ayudantes generales, ya que el 95% de los trabajadores son contratados por este medio.

AVP es una organización que legalmente está comprometida con el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) quien presta el servicio de atención médica a los pocos derechohabientes que están dados de alta por esta empresa.

A nivel fiscal Hacienda es otra institución gubernamental que trabaja con AVP, ésta regula mediante leyes el accionar financiero como físico de la empresa, recaudando los impuestos para reportarlos a la federación.

HSBC es la institución de banca múltiple que presta el servicio de custodia de bienes económicos de la empresa, inversiones y créditos.

Y por último el sindicato “Vanguardia Obrera” es otra organización que está presente en la vida de AVP, ya que representa al 80% de sus trabajadores ante el patrón, defendiendo y vigilando los derechos laborales de los trabajadores.

Con la información presentada hasta el momento se puede hacer un bosquejo de cual es la tendencia o perspectiva del negocio pensando a escala internacional, por ello en el siguiente apartado se presenta.

1.3.9 Tendencias globales del ramo maquilador

Como se pudo leer en apartados anteriores no hay documentos precisos que hablen o expongan puntos de vista del futuro de las maquiladoras de empaque. Lo que se ha podido encontrar es una vasta información de sus orígenes, su trayectoria y los cambios que han sufrido las maquiladoras en el norte de país hasta el sexenio del expresidente Zedillo.

Por ello se recurrió a una entrevista no estructurada al Lic. Alejandro Pliego quien fue el que hace 10 años inició este negocio. En la plática, la pregunta que se le hizo fue: ¿pensando en el comportamiento de la demanda qué perspectiva tiene del negocio de la maquila?

Respondió que AVP México es una empresa que sigue creciendo en el ramo maquilador, su futuro más próximo así lo ve el Lic. A Pliego es que ésta organización se expanda a otros estados de la República, pero solo con la idea de buscar nuevos inversionistas, que manejen la operación al 100%, debido a que el ramo maquilador es muy vulnerable y se es fácil fracasar si no se es constante en la manera de operar y en el trato con los clientes.

También se percibe según lo investigado que las empresas maquiladoras en México seguirán operando cada vez más, ya que el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLACAN) así lo ha dispuesto desde su creación, al abrir las fronteras a empresas internacionales que han aprovechado la mano de obra barata para realizar los procesos de transformación y ensamblaje de sus productos en nuestro país.

Parece ser que las maquiladoras son el recurso ideal para lograr una estabilidad económica, desde hace mucho años el ingreso más fuerte de México “el petróleo” ha dejado de ser el principal ingreso económico para este país, sin embargo las maquiladoras han tenido un crecimiento muy acelerado principalmente en las fronteras de México.

En este sentido podemos decir que los sistemas sociales en los que se desenvuelven las organizaciones cambian, se adaptan, buscan tener un equilibrio con su entorno y como lo dice Luhmann, “un sistema es un conjunto de elementos que mantienen determinadas relaciones entre sí y que se encuentran separados de un entorno determinado. La relación entre sistema y

entorno es fundamental para la caracterización del sistema, y el sistema se define siempre respecto a un determinado entorno” (Luhmann, 1997: 18)

La relación que existe entre sistema-entorno la podemos ver como un eslabón que se puede relacionar con la permanencia de la organización, y tomando como base los apartados anteriores del entorno, se puede argumentar que AVP es una organización que en la década que ha permanecido en el ramo maquilador, ha sabido adaptarse en aspectos legales, económicos, clientes, proveedores, etc., y que a pesar de ello, esto no garantiza que su funcionamiento le dé para seguir operando de la misma forma en los meses o años venideros.

México hoy en día es una nación donde el TLACAN le ha traído beneficios muy importantes a empresas maquiladoras como AVP, que prestan sus servicios en la maquila de empaque, apoyándose y permaneciendo de manera cómoda en una zona geográfica del Estado de México que le ha permitido reclutar mano de obra barata.

En este contexto y con la problemática (rotación de personal) que originó este diagnóstico, el investigador y su experiencia pueden adelantar los principales **retos** a los que se enfrenta AVP:

1. AVP tiene que reformular su tabla de cotizaciones, debido a que en el último contrato que se firmó en junio del 2006 con P&G argumentaron que las instalaciones quedan lejos de sus centro de distribución y que los costos que ofrece AVP son elevados. En esta firma se concluyó que sería el último contrato que se firmaría con AVP si no bajaba sus costos.

El problema es grave, ya que P&G es el cliente principal de AVP y si retira las maquilas que tiene con la empresa, la situación financiera de la organización la obligaría a reestructurarse económicamente.

La paradoja aquí es que AVP cotiza su trabajo como lo hace, debido a que P&G ha insistido en la necesidad de crear nuevas áreas de control como; gerencia de automejora,

fotocopiado y etiquetado, mantenimiento e inversión en instalaciones y supervisoras de calidad.

2. La escasez de personal es otro problema del entorno de la organización, nos referimos a ello dado que en una semana promedio se realizaban de 30 a 40 entrevistas, hoy en día solo se entrevistan entre 10 y 20 personas.

Entonces es importante hacer una valoración de las necesidades que buscan o tiene la población, ya que se percibe que las prestaciones de AVP no están actualizadas en su contexto social y geográfico, como por ejemplo el Seguro Social para todos.

3. Hacer que la mano de obra barata sea valorada como un factor indispensable para la realización de las maquilas.

Es importante poner atención en lo que se dice en estas líneas, debido a que las organizaciones maquiladoras contratan personal por volumen, que muy a menudo es tomado como desechable, ya que los empresarios saben que en esta actividad no se necesita personal especializado.

4. Otro reto es que esta organización no sea desplazada por los precios bajos que ofrece su competencia, el mercado empresarial siempre será muy aguerido y en especial este, ya que los maquiladores jóvenes trabajan con estrategias a veces agresivas para ganar clientes.

Será importante entonces que AVP replanté en este momento como quiere competir, ya que los costos económicos seguramente derribarán los años que se llevan haciendo procedimientos de calidad en esta organización.

Las principales **oportunidades** que presenta el contexto de AVP según la experiencia del investigador son:

1. Que AVP aproveche las nuevas áreas de trabajo que ofrece P&G para que así pueda consolidarse como una maquiladora que tiene experiencia y que ofrece excelente calidad a sus clientes.

AVP necesita trabajar y apoyar en todo momento a la organización que la formó y vio nacer, necesita demostrar que sabe hacer las cosas bien en casa y fuera de ella, necesita permanecer en las áreas de expansión (Planta de P&G Tepeji del Ri6) por mucho tiempo ya que esto le demostrará a sus clientes y competidores que AVP es una empresa responsable y confiable.

2. Una segunda oportunidad que aprovecha muy bien la maquiladora es que sabe que las organizaciones necesitan cada vez más a empresas que realicen trabajos de outsourcing, ya que no se quieren hacer responsables de ninguna cuestión legal con sus empleados, por ello contratan a empresas como AVP para que presten sus servicios.

En la actualidad su mayor preocupación es reducir costos en todas las áreas para poder ofrecer precios de maquila más bajos a sus clientes. Con esto se puede observar que se tendrán que replantear en costos para poder seguir permaneciendo con sus clientes. En el recorrido del entorno se ha podido observar que AVP se ha adaptado operando de la siguiente manera:

- Ha permanecido con clientes de prestigio
- La calidad con que se trabajan las maquilas le ha permitido ganar clientes nuevos
- La ubicación geográfica de la organización le ha servido como una estrategia de comodidad para la mayoría de sus clientes

AVP es una organización que en años anteriores se ha enfrentado a problemas económicos, legales y con sus clientes, a pesar de ellos en abril del 2006 cumplió 10 años de existencia en el ramo maquilador. Se percibe que la organización ha funcionado debido a una combinación de estructura rígida, con manejo de la economía en beneficio de la organización, la unión de estos dos factores le ha permitido ofrecer servicio, calidad y confianza a sus clientes, mas no a sus empleados.

En un sentido opuesto se observa que AVP no es capaz o no quiere mantener una planta laboral estable, tal vez sean las prestaciones, probablemente su forma de operar e inclusive puede que sea la forma de pensar de sus directivos, lo que si es seguro es que el panorama ya no se ve positivo como en años anteriores, cada vez es más difícil tener estabilidad en la líneas de producción, se sigue observando difícil y lejano un cambio de actitud por parte de sus directivos. AVP ha trabajado por años en la calidad de sus maquilas dejando abandonado a su factor humano.

El entorno organizacional es un gatillador¹ del funcionamiento de las organizaciones, estas son afectadas de acuerdo a la estructura de cada una en particular, la organizaciones que leen el entorno podrán prevenir probables quiebres al interior de sus organizaciones, hay que recordar que entre mas comunicados estén los miembros de una organización habrá mayor información que permita disminuir la incertidumbre.

El conocer el entorno del que estamos hablando solo puede interpretarse de mejor forma si conocemos de manera intensa como está formada a su interior la organización objeto de estudio, por ello en los siguientes temas nos enfocaremos en conocer los objetivos institucionales, la estructura formal, el organigrama, los perfiles del puesto, el reclutamiento, los recursos tecnológicos y el proceso formal de trabajo de la maquiladora para así poder diagnosticar con mayor certeza el problema que origina la rotación de personal.

1.4. AVP y su base de funcionamiento

1.4.1 Ideario de AVP

Las organizaciones en su individualidad conforman sistemas sociales que buscan por medio de la planeación fines comunes que satisfagan los objetivos por las que fueron concebidas, y como lo menciona Etzioni en su obra Organizaciones Modernas; “los cambios en la naturaleza de la

¹ Detonador-generador de acciones

sociedad han hecho que el medio social acepte de mejor gana las organizaciones, y el arte de la planeación, la coordinación y el control se han desarrollado como el estudio de la administración” (Etzioni, 1986: 2)

La naturaleza de AVP sustenta su funcionamiento en una visión enfocada hacia los continuos y permanentes entrenamientos, que se deben de dar en los niveles administrativos y operativos, excluyendo a los ayudantes generales, siendo estos últimos los que realizan la mayor parte del trabajo. Con ellos la organización busca la calidad total en todos sus procesos, buscando ser el maquilador más confiable para sus clientes. Así se puede leer en sus pizarrones, credenciales y manual de bienvenida.

Por lo tanto la *visión*² de esta organización es: “ser la empresa líder en servicios de empaque, con el personal más calificado y basándonos en las normas internacionales de calidad, que con valores agregados nos permitan ofrecer precios competitivos a nuestros clientes”.

“El cumplimiento con los volúmenes, el tiempo y la calidad de nuestros trabajos, así como los programas de educación y entrenamientos continuos, nos permiten permanecer como el proveedor más confiable para nuestros clientes, convirtiéndonos de esa manera en una extensión de sus procesos productivos y de distribución”

La *misión*³ al igual que la *visión* tiene su fundamento en la calidad total de sus procesos, pero en esta le dan un enfoque al rendimiento individual de cada operador de área, ya que con ello buscan que sus integrantes den lo que ellos llaman *valor agregado*, y este se vea reflejado con la satisfacción de los clientes.

Por ello la *misión* de la organización es: “AVP México S. A. de C. V. proveerá los mejores servicios integrados en la cadena logística, maximizando puestos y otorgando valores agregados a través de principios de calidad total con una ejecución de clase mundial que satisfagan los requerimientos más estrictos de nuestros clientes”.

² Manual de inducción AVP, 2006

³ Manual de inducción AVP, 2006

Esta organización tiene valores que se enfocan principalmente en la *calidad* como: liderazgo, entrenamiento, diseño y construcción de instalaciones, normas, especificaciones y estándares, procedimientos escritos validación, orden y limpieza (control de plagas), control de planes iniciales, operaciones y empaques, almacenaje y manejo de producto terminado, control y liberación de producto en proceso y terminado, registros, programa de automejora, quejas, seguimiento y mejora de resultados de los sistemas de calidad.

Tanto en la misión, la visión y los valores se puede observar que la prioridad de la organización es la calidad y la producción, apenas se ve que sus miembros son un factor para el funcionamiento de ella, es importante resaltar esta parte, ya que nos ayuda a entender la importancia que se le ha dado desde su estructura a los empleados.

Se observa que el personal es capacitado de acuerdo a procedimientos con lógicas productivas y no de convivencia, se podría pensar que la dirección ve a los empleados como obreros que deben de funcionar mecánicamente para así conseguir la plena satisfacción del cliente, utilizando a la calidad como el mejor argumento para seguir permaneciendo.

1.4.2 Objetivos institucionales de AVP

“El objetivo de la organización se define como el mejor punto de partida para el análisis de la misma, ya que es un determinante del acontecer en la propia organización. Como objetivo de la organización solamente debe considerarse lo que realmente guía las decisiones, lo que en la organización orienta el acontecer las actividades y los procesos hacia un fin específico” (Mayntz, 1990: 75)

Como vemos, los objetivos a una organización le dan forma y sentido a los fines para la que fue constituida, en muchas ocasiones los objetivos son creados pensando en el trabajo diario, en el futuro y las metas evaluadas por la dirección. Los objetivos de AVP se pueden ver en el pizarrón que se encuentra en la puerta de acceso de la empresa y en el manual de bienvenida de la organización.

AVP dice que sus objetivos son:

1. Ser la empresa líder en servicios de empaque y logísticos a través del reclutamiento del personal más calificado, con un nivel de ejecución basado en el cumplimiento de las más estrictas normas internacionales de calidad, que otorgados como valores agregados, nos permitan ofrecer los precios más competitivos a nuestros clientes.
2. Proveer los mejores productos, servicios y soluciones tanto a nuestros clientes como a nuestros empleados, ganando su respeto y lealtad y construyendo así un mejor futuro para todos.
3. Trabajo en equipo enfocado en el servicio de los clientes.
4. Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, creando productos que cumplan con los estándares internacionales de calidad, manteniendo una mejora continua y una calidad integral en todos nuestros departamentos, para lograr consolidarnos como una empresa de clase mundial.

Los objetivos se observan que están pensados y estructurados en las necesidades de cada área; en el trabajo diario no hay una búsqueda en su cumplimiento de ellos, no hay una preocupación seria por parte de la dirección en cuanto a la corrección de cada punto negativo que pueda llevar a la organización a retroceder.

Estos se perciben que están pensados a corto y mediano plazo, y se destacan aquellos que tienen que ver con las producciones, los demás parece ser un complemento pero que en conjunto pretenden institucionalizar al 100% la calidad en AV P. Se puede observar que la elaboración de estos objetivos solo son un puñado de buenas intenciones y que solo fueron pensados para llenar un trámite.

Estos objetivos siguen la lógica de la misión, visión y valores, en los cuales incluyen al departamento de recursos humanos como el departamento que capacita y entrena.

Paradójicamente el Ing. Agustín Pliego quien elaboró estos objetivos dice que R. H. es un departamento de contratación y despido y que a 10 años no ha llegado a ser el departamento donde la gente va a contar y llorar sus penas.

Cuando se analizan los discursos de los directivos de esta organización se observa y percibe que están enfocados en la naturaleza de la empresa que es, la producción económica y como lo dice el Lic. A. Pliego “esta empresa se hizo para hacer dinero”.

El sentido de sus declaraciones deja ver que tienen una idea muy precaria de qué es lo que necesita y requiere el personal, la parte mas importante es que se percibe que los seres humanos que trabajan en esta empresa son solo maquinas que no merecen un trato digno.

Los objetivos en los que se fundamenta AVP aunque son contradictorios forman los cimientos de lo que a continuación conoceremos como la estructura formal con la que opera ésta maquiladora de empaque.

1.4.3 Estructura formal de la maquiladora

Las organizaciones modernas se establecen por la necesidad de agrupar intereses, buscando fines comunes, es un convenio a veces distorsionado donde sus integrantes observan y viven de una manera particular según su contexto social. Vivimos y morimos en sociedades que dependen de nosotros y nosotros dependemos de ellas, donde factores como la satisfacción, determinarán nuestra estancia en ellas.

Para poder entender la estructura de AVP es importante conocer como se caracterizan las organizaciones según Etzioni; “las organizaciones se caracterizan por: la división del trabajo, del poder y de las responsabilidades de la comunicación, divisiones que no son obra de la casualidad ni obedecen a un esquema tradicional, si no que han sido deliberadamente planeadas para favorecer la realización de fines específicos” (Etzioni, 1986: 4)

La estructura de esta maquiladora está formada y dividida por dos directivos (dueños) que son socios, el Lic. Alejandro Pliego y el Ing. Agustín Pliego, el primero de ellos es el encargado de buscar y negociar con los clientes las maquilas que se van a realizar en la empresa, él se encarga de toda la cuestión administrativa de la organización. Tiene a su cargo los departamentos de R. H., compras, finanzas y recepción, en ellos él decide y autoriza vacaciones, permisos, aumentos de sueldo, etc. Dentro de sus funciones están la aprobación de cheques, pagos extemporáneos, pago de facturas, cambios de proveedores, pagos de impuestos, inversiones entre otros. Es importante destacar que solo él decide de manera formal el funcionamiento, llamadas de atención y correctivos en los departamentos antes mencionados.

El Ing. Agustín Pliego está encargado de todas las áreas operativas como los departamentos de limpieza, almacén, mantenimiento, calidad, embarques y recibos y principalmente del departamento de producción. Él al igual que su socio y hermano toma las decisiones en todas estas áreas. Su responsabilidad es que los materiales, las producciones y las maquilas estén bien programadas y realizadas.

Como se puede leer entre líneas la organización esta enfocada en procesos productivos que se ven cuando se observa el organigrama y se detecta que el 90% de los departamentos son operativos. Con ello se puede entender que los departamentos con mayores prioridades de inversión son aquellos que reditúan ganancias económicas a corto y mediano plazo.

AVP es una organización que tiene áreas que trabajan a marchas forzadas ya que el departamento de recursos humanos y de finanzas administran otras organizaciones, con esto hacemos referencia a que AVP México S. A. de C. V. tiene sus instalaciones en Tlalnepantla Estado de México, pero en el poblado de Tepeji del Río y el estado de Querétaro tiene sucursales que son administradas y controladas desde las oficinas de Tlalnepantla.

En cuanto a espacio de trabajo existen dos bodegas, que en conjunto suman cinco mil metros cuadrados que se dividen en áreas de almacén, producto terminado, dos cuartos limpios y áreas administrativas, en estas últimas en la bodega uno esta dirección, recepción, mantenimiento, comedor, embarques y recibos y sanitarios.

En la bodega dos están los departamentos de calidad, copias, vigilancia, contaduría, compras, recursos humanos, una empresa que se dedica a la renta de autos, otra que vende toners para impresoras y sanitarios.

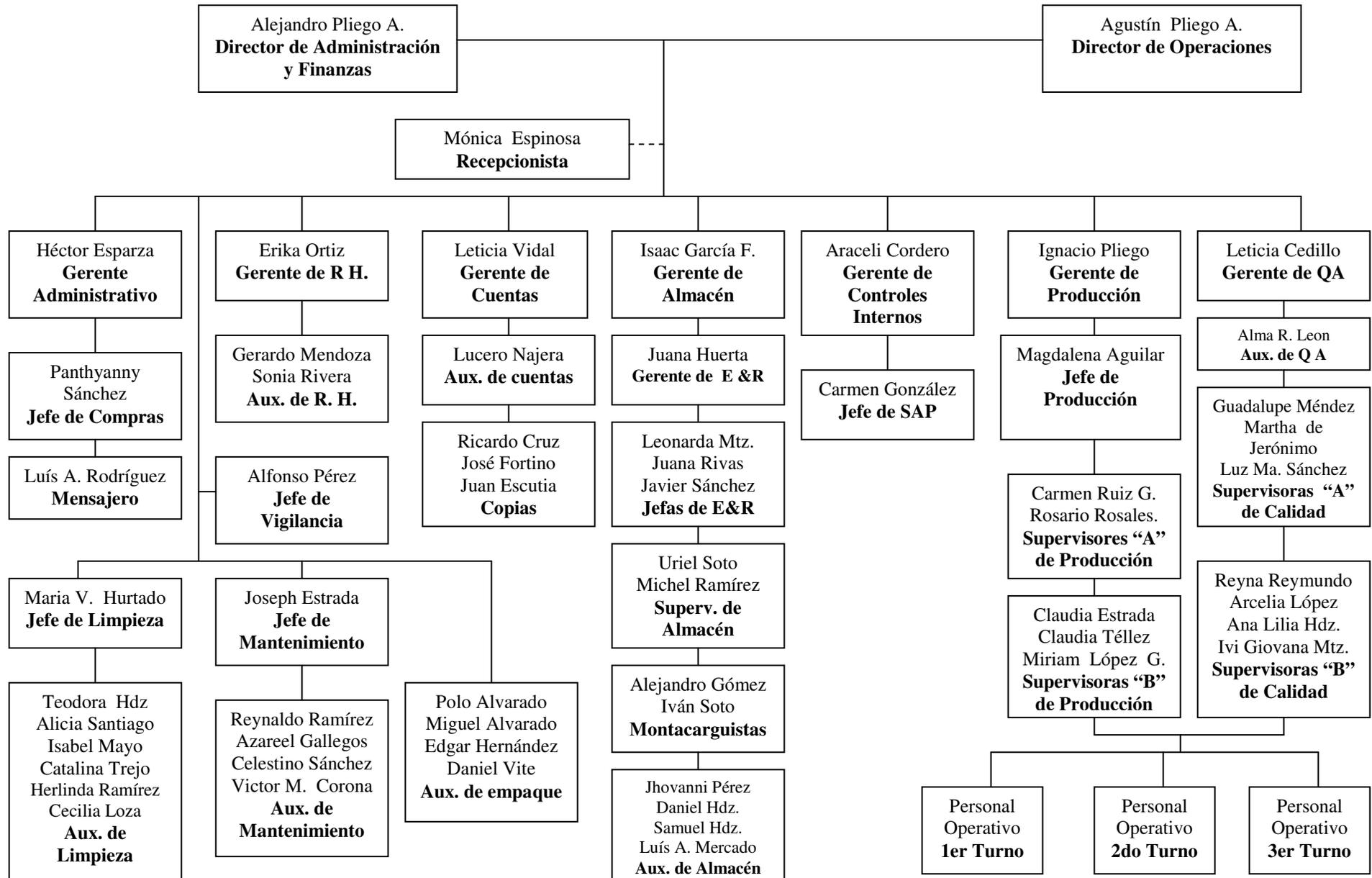
1.4.4 Organigrama de AVP

Las organizaciones que se estructuran de manera formal tienden a tener claros sus objetivos, ya que la formalidad les ayuda a plantearse en lógicas de permanencia a largo plazo, y entre más áreas estén trabajadas en este sentido mayor comunicación e identificación tendrán sus miembros con su trabajo.

Revisando el texto de Annie Bartoli, podemos entender los tipos de organigramas (estructura) que caracterizan a las organizaciones, ya que las define de la siguiente manera: “es la distribución formal de papeles y misiones puede traducirse en el organigrama. Existe una multitud de funciones posibles y las representaciones que pueden hacerse son muy variadas” (Bartoli, 1983: 63)

Al interpretar el texto de Bartoli se puede deducir que el organigrama de AVP es de tipo divisional, ya que existen dos direcciones en esta organización encargadas de manejar la administración y la operación, y que a su vez trabajan con departamentos que funcionan de manera semiautónoma. En este sentido, a continuación se presenta de manera gráfica el organigrama encontrado en el manual de inducción de AVP.

ORGANIGRAMA AVP



Elaboró: Agustín Pliego, Septiembre 2006

El organigrama de AVP se encontró en el manual de inducción del departamento de R. H. éste se actualiza mensualmente por el Ing. Agustín Pliego, y su lógica para modificarlo parte de los empleados administrativos y operativos activos, en el, se especifican los puestos en relación a las actividades que realizan cada miembro mencionado.

El organigrama es un mapa de la estructura de toda la organización, éste abarca desde dirección hasta personal operativo (ayudantes generales); a pesar de que físicamente se ve sobrecargado éste contempla todas las áreas y ubica perfectamente al personal y a su dirección al que esta adscrito cada miembro.

Su elaboración según el Ing. Pliego surge de la necesidad de tener un orden en todas las áreas y así poder identificar a los departamentos y a sus integrantes, buscando con esto poder evaluar la funcionalidad de cada miembro que trabaja en AVP. Los miembros de los que hablamos en el organigrama ocupan un puesto según un perfil determinado, por ello a continuación se presentan los siete perfiles básicos con los que según la organización recluta a sus miembros.

1.4.5 Miembros y perfiles de puesto

Las organizaciones sociales, públicas o privadas están formadas por humanos que buscan bienestar de manera individual o grupal y mientras no se satisfagan las necesidades de los empleados, ellos simularan que trabajan, y el patrón simulará que el puesto esta ocupado por un actor comprometido.

Tener presente lo antes mencionado es importante, ya que da un panorama básico de como los miembros de una organización deben de cubrir ciertos perfiles de puesto para poder pertenecer a ella y lo más importante, cómo las necesidades individuales hacen que se cumplan las metas para la que se fue reclutado.

Para poder conocer los perfiles de puesto que requiere AVP se recurrió a la carpeta de entrenamientos de la encargada de controles internos de la empresa; en estos

documentos se pueden observar las necesidades y ciertas características que requieren los departamentos para poder funcionar de manera adecuada.

En los documentos se encontró que en cada departamento hay siete perfiles que se repiten o se toman como bases mínimas para el funcionamiento de cada una de ellos, estos perfiles son: liderazgo, trabajo en equipo, lógica y sentido común, conocimiento de los procesos y actividades de la empresa, ser disciplinados y ordenados, compromiso con la empresa y ética.

Se puede percibir que los perfiles que necesita AVP están emparentados con valores humanos, ya que hacen una evocación a la disciplina y al compromiso con la organización. Hay que resaltar que solo en pocos documentos como éste hacen mención de estos valores como algo importante para poder ser miembro de esta organización. La tabla (ver anexo 1) tiene la finalidad de crear un panorama más amplio de los empleados que trabajan en AVP, y a su vez ubicar el puesto que ocupan en la empresa, el departamento al que están adscritos, sus funciones y su antigüedad en la organización.

En este sentido el apartado que a continuación se presenta contiene el procedimiento formal y el real por medio del cual se contratan a los miembros de esta maquiladora, el colocar este procedimiento servirá para poder conocer cómo son contratados los empleados y si realmente cubren el perfil requerido por la empresa.

1.4.6 Reclutamiento y selección de los empleados de AVP

“Las organizaciones muchas veces reclutan a sus integrantes de acuerdo a los objetivos de la organización y a la actitud del miembro potencial”, (Mayntz, 1990: 144) es importante mencionarlo de esta forma ya que la contratación y permanencia de los empleados está emparentada al grado de identificación que tienen con su trabajo.

Por ello, para poder conocer cómo opera AVP en este sentido, se recurrió al manual de procedimientos del departamento de recursos humanos, el cual debiera seguir los siguientes objetivos y perfiles para reclutar a su personal:

Nota: la siguiente información es un extracto del manual de procedimientos (selección y contratación del personal AVP), haciendo mayor énfasis en el proceso real de reclutamiento de los ayudantes generales:

Política

El departamento de recursos humanos es el único responsable del reclutamiento del personal, y para esto deberá mantener una cartera actualizada y eficiente de candidatos que cubran el perfil del personal de AVP para las diferentes posiciones de trabajo. Para cubrir una vacante deberá recurrir en primera instancia a las fuentes internas de reclutamiento de la empresa, difundiendo entre el personal, por los medios establecidos y autorizados, los datos del puesto vacante.

Procedimiento

Fuentes de Reclutamiento:

A) Reclutamiento interno

Reclutar internamente representa la valoración de los recursos humanos que ya se encuentran laborando con la empresa, los cuales pueden ser considerados para movimientos de promoción y transferencia dependiendo del grado en que su experiencia, conocimientos y aptitudes se adecuen a los requerimientos de los puestos vacantes. Los factores que dan los puntos sustanciales de referencia para reclutar en el interior de la empresa son la trayectoria laboral, la evaluación del desempeño, el potencial de desarrollo y los inventarios de recursos humanos.

B) Reclutamiento externo

El reclutamiento externo constituye la alternativa más amplia para obtener candidatos a ocupar las vacantes que se generen en la empresa, e integra las siguientes fuentes específicas para reclutar: agencias de empleo y/o bolsas de trabajo, archivos de solicitantes, bolsa de trabajo del ayuntamiento, manta externa, volanteo y periódico.

Procedimiento de reclutamiento personal administrativo

El gerente de área que requiera ocupar un puesto vacante, por reemplazo, nueva creación, o promoción ya sea, temporal o definitivo deberá notificar al director de operaciones.

Nota: se tomará como personal administrativo desde supervisoras (es), auxiliares y jefes.

Si el gerente de área recibe autorización por parte de dirección inicia el proceso de búsqueda, de acuerdo a la política de AVP se procederá en primer lugar a la búsqueda de candidatos

internos, para promover la difusión de puestos vacantes, para dar oportunidad a los trabajadores de promoverse o recomendar a alguien.

Si se encuentra al candidato en la organización se deberá notificar al departamento de R. H. y se elaborará un memorándum interno (aviso de ingreso, promoción o baja) el cual se quedará en el departamento de recursos humanos, quien hará los movimientos necesarios para un reajuste en su sueldo.

Si no se encuentra en la empresa el candidato, el departamento de recursos humanos establecerá una estrategia que le permita, de acuerdo al número, tipo de puesto y urgencia recibir candidatos, hacerles llenar una solicitud de empleo y la contestación del examen de conocimientos básicos AVP, así como, el espacio, el material y los equipos que para esto se requieran.

Los criterios de valuación, de aceptación, así como los sistemas de selección de pruebas estarán expresamente autorizados por la dirección general, por lo tanto, esta es la única que los puede modificar, cambiar o en su caso eliminar.

Procedimiento de contratación para el personal de líneas

Hoja de solicitud

Se le entregará al candidato una hoja de solicitud para que sea llenada por él. Ésta servirá como guía al entrevistador para orientar sus preguntas a puntos de interés, con el objeto de conocerlo en una forma más concreta; es importante observar al candidato cuando se encuentre llenando la solicitud, ya que con su actitud nos podemos dar una primera impresión del candidato.

Entrevista

La entrevista constará de 2 etapas esencialmente:

La primera fase buscará establecer un ambiente de cordialidad, de familiarización con la situación y tranquilidad para el entrevistado. Ésta plática no involucrará áreas de trabajo. En esta misma fase es donde se recabará información. Después de haber involucrado al candidato en la situación, se empezará con preguntas concretas, basadas en la hoja de solicitud del candidato, y así obtener información sobre su experiencia, habilidades, interés y características personales.

En la segunda fase se le dará una descripción analítica tanto del puesto como de la organización, siguiendo el procedimiento que a continuación se explica:

- 1.- Explicación en general de los productos que se trabajan ¿qué hacen dentro de la bodega? y ¿quiénes somos?
- 2.- Horarios disponibles
- 3.- Sueldo
- 4.- Destajos, es decir como se les paga; sueldo base más destajos
- 5.- Para obtener el Seguro Social se necesita cumplir con dos semanas de producción
- 6.- Semana de atraso de pago (cobran una semana anterior a la que trabajaron)
- 7.- Diferencia entre personal "A" y "B"
- 8.- Explicación breve de las oportunidades futuras de desarrollo que se pueden brindar
- 9.- Normas de higiene y seguridad
- 10.- Explicación de las instalaciones y reglas en general
- 11.- Como último paso se llena el formato de aviso de alta

Si los resultados son satisfactorios; se aprueba la contratación y se procede a darle la bienvenida al nuevo integrante de la organización junto con un ejemplar del manual de bienvenida, el reglamento interno de trabajo y de calidad. Si el candidato no cumple con las expectativas se suspenderá el proceso. (ver SOP AVP 06 Capacitación, para ver donde empieza el proceso de capacitación desde la contratación).

Información

Diariamente el departamento de recursos humanos reportará al área de producción, calidad y vigilancia al personal que se ha contratado por medio de un reporte que nos proporcionará la siguiente información: nombre, turno, día de contratación y día a comenzar a laborar.

Proceso real de reclutamiento y selección del personal

Personal de líneas:

1. Se hace una convocatoria permanente con el personal de líneas, donde si alguno recomienda a alguien para que trabaje con AVP, y éste dura mínimo un mes, se le da una bonificación de \$50 pesos al empleado que lo recomienda.
2. Cuando existe una urgencia grande de reclutamiento se acude al “volanteo”, éste se hace por algún empleado de la empresa, en este caso de almacén, copias o mantenimiento; y se realizan en mercados y cruceros concurridos de colonias populares.
3. También se acude a las bolsas de trabajo de los municipios de Atizapán, Tlalnepantla, Tultitlán y Nicolas de Romero.
4. El método más efectivo para AVP es la manta externa que está los 365 días del año fuera de la empresa.

Cuando el personal llega a la empresa se registra en una bitácora y pasa a entrevista con algún aux. de recursos humanos, se le pregunta primero si ya había trabajado en AVP, si es que sí, se verifica su nombre en MAS AVP (base de datos local) la cual indica cuando salió y por que motivo, si es que no hubiera algún registro del aspirante se hace una última consulta con alguna de las supervisoras de mayor antigüedad en la empresa, si el reporte sale favorable se sigue con la entrevista, pero si no, se le dice el motivo por el cual no se le puede seguir entrevistando y por ende es rechazado como futuro trabajador de la organización.

La entrevista prosigue y se le pregunta; ¿cómo se enteró del empleo?, ¿si tiene familiares trabajando en AVP?, ¿cuál fue su último empleo?, ¿porqué se salió?, ¿si tiene cartas de recomendación?, ¿porqué quiere trabajar en esta empresa?, ¿qué turno le interesa?, etc. En este primer contacto con el candidato se les explica el sueldo, se les dice que para todos los turnos el salario es de \$420 pesos semanales más bonos transporte, puntualidad, turno y destajo que se distribuyen de la siguiente forma:

	Bono de transporte	Bono de puntualidad	Bono de turno
Primer turno	\$50 pesos	\$25 pesos	\$30 pesos
Segundo turno	\$50 pesos	\$25 pesos	\$40 pesos
Tercer turno	\$50 pesos	\$25 pesos	\$40 pesos

Se les explica que el destajo es el dinero extra que pueden ganar siempre y cuando cumplan el mínimo de producción que es asignado antes de arrancar la maquila, esto quiere decir que se les paga por pieza extra que hagan antes de terminar su turno.

En este paso de la entrevista se le menciona que el Seguro Social se da hasta después de un año de trabajo (contradicción con el proceso formal ya que en él se menciona que se deben de cumplir dos semana de producción) debido a que se tiene mucha rotación de personal, si al aspirante le sigue interesando el empleo se le da un formato donde debe de llenar cada uno de los espacios y contestar una prueba de lógica que viene engrapada al mismo.

Si el candidato contesta el 80% del examen bien se le contrata, asignándole el turno que esté disponible o alguno de su preferencia, se le indica que tiene que caminar por la línea verde que esta pintada en el piso ya que es un área de seguridad, que con la credencial que se le hace tiene que hacer cuatro registros en un reloj digital que está en la entrada de vigilancia, que se tiene que traer un candado para que guarde sus cosas en el locker, que tiene que traer su comida para que la caliente en los hornos de microondas que están en el comedor, que su casaca se la dan en vigilancia, y por último que la cofia la recoge con las supervisoras en las líneas de trabajo el primer día de labores.

Para todas las demás áreas operativas o administrativas la filosofía de la empresa es promover los puestos entre los mismos empleados de líneas, cuando existe alguna vacante el responsable del área solicita a R. H. que busque alguien que cubra el perfil del puesto. En muchas ocasiones el responsable del área ya tiene ubicado al posible sustituto y le pide al departamento de R. H. que abra el periodo de 15 días de capacitación reglamentario.

En los puestos que requieren más especialización se acude a los periódicos Excelsior y El Universal. En este proceso el primer filtro es el departamento de recursos humanos donde se verifica que cumplan con el perfil requerido, y una vez seleccionados los aspirantes tienen entrevista directa con el Lic. Alejandro Pliego o con el Ing. Agustín Pliego.

Su contratación dependerá de su experiencia laboral, actitud frente al trabajo y de las habilidades que puedan desarrollar frente a diversos problemas laborales, pero hay que recordar que “el problema de las organizaciones modernas es, por lo tanto, cómo construir agrupaciones humanas tan racionales como sean posibles y al mismo tiempo producir un mínimo de efectos indeseables y una máximo de satisfacción” (Etzioni, 1986: 4)

En este sentido el reclutamiento del personal debe estar pensado en lógicas funcionales y no en intereses particulares, que muy a menudo caracterizan a los gerentes de áreas de AVP, ya que su personal básicamente se compone de “amigos” que no tienen experiencia ni voluntad hacia el trabajo.

Las organizaciones con trabajadores instruidos o minimamente preparados harán que la organización se mueva más rápido y concrete sus metas en un menor tiempo. Por ello que en el reclutamiento y selección del personal es necesario que se cumplan con los perfiles de puesto, para así garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Las organizaciones necesitan de un personal comprometido, pero mas aun necesitan tener habilidades-herramientas que les permitan desarrollar sus actividades, por ello a continuación se presentan los recursos tecnológicos de AVP, ya que esto nos pondrá

reflejar como se encuentra la organización frente al mundo globalizado de la tecnología.

1.4.7 Recursos tecnológicos de la maquiladora

La tecnología es importante para el desarrollo de muchas actividades en una organización, por ello este apartado tiene la finalidad de conocer la infraestructura que tiene AVP en este sentido y la importancia que le dan a la misma a la hora de nombrarse como una empresa vanguardista.

Para poder conocer el manejo de la tecnología que se tiene en AVP se llevó a cabo una entrevista estructurada a la Jefa del departamento de sistemas Ing. Karla Reyes quien es la encargada de coordinar el soporte técnico a las computadoras de la organización, a ella se le preguntó:

- ¿Con qué tipo de tecnología cuenta AVP?
- ¿Cuál es su antigüedad de la tecnología usada en AVP, bitácora de mantenimiento y quienes la utilizan?

Comenzó diciendo que aproximadamente desde hace 3 años, en AVP se buscó una alternativa para poder tener un control más específico del proceso de producción y calidad de los productos que aquí se elaboran, ya que anteriormente se trabajaban todos en hojas de cálculo de manera individual.

Continuó la Ing. Olvera:

Se hizo una valoración de todas las necesidades y requerimientos de la empresa, nosotros como departamento de sistemas propusimos las siguientes soluciones;

- Físicamente, es decir a nivel hardware se implementó un servidor gobernado por Windows 2003, este controla las sesiones y los permisos de cada usuario, así mismo se estableció un dominio propio para poder tener un control más eficaz de toda la información

- Implementamos una red de área local (LAN) con un total de 45 nodos que intercomunican a todos los empleados, también sirve de internet a los usuarios con permisos
- Para la seguridad e integridad de la información, está implementado un Firewall a nivel hardware el cual nos permite la detección de intrusos, y por medio de éste, detenemos cualquier posible infección proveniente de la red.

También comentó que desarrollaron un software propio para cubrir las necesidades; el sistema MAS-AVP (Management Administrator System) que inicialmente fue programado en Visual Basic con manejo de base de datos en SQL Server 2000.

Esta primera versión contempló la centralización de toda la información de la empresa, un ejemplo del funcionamiento de MAS AVP se ve en el departamento de recursos humanos ya que lleva el control de empleados, asistencia, nominas, destajos y las producciones diarias. El rendimiento de este sistema pasa por este departamento hasta llegar a dirección.

En el también se manejan clientes, proveedores, embarques, órdenes de compra, notas de entrada, control de calidad, mejora continua y soporte técnico entre otros...

Agregó que esta versión fue puesta en marcha en noviembre del 2004, y que a su vez se implementó el uso de correos electrónicos con dominio propio, así como el Web Site de AVP México, donde los clientes pueden obtener más información sobre la empresa.

Actualmente dijo que están en la fase final de implementación de la versión 2.0 de MAS AVP, la cual fue creada en Visual NET siguiendo la misma base de datos mediante SQL Server 2000. Esta nueva versión esta hecha específicamente para ser manejada de manera remota, ya que esta publicada en Internet (<http://www.masavp.com>).

MAS AVP 2.0 cuenta con inscripción de datos para asegurar la integridad de la información dentro de la Web, durante el desarrollo de ésta versión, se hizo un levantamiento de requerimientos por usuario para brindar una respuesta eficaz a la

optimización de sus procesos. Existen ciertas mejoras en cada módulo que hacen de MAS AVP una aplicación completa, centralizada y segura.

Aclaró que los principales problemas tecnológicos en AVP, son consecuencia de la falta de capacitación al personal, ya que desafortunadamente no se cuenta con tiempo asignado por parte de dirección para la capacitación de los usuarios de manera formal e institucional, por lo que muchas veces los usuarios no aprovechan al máximo los recursos por tener dudas sobre su correcto uso.

Y por último, dijo existen problemas alternos que afectan el desempeño tecnológico de la empresa, y que estos se deben a que muchas veces se interrumpe el flujo de corriente eléctrica de manera abrupta y no se cuenta con instalaciones eléctricas que soporten este tipo de situaciones, por lo que se ve mermado el uso de las tecnologías antes mencionadas.

Para complementar la información se buscó la opinión de Gabriel Silva quién es el encargado de darle mantenimiento al equipo de cómputo de AVP. Él comentó que las máquinas más antiguas son las tres de recursos humanos, una de embarques, una de compras y una de calidad. Estas tienen aproximadamente tres años, sin embargo han sido actualizadas con discos duros más grandes y se les ha aumentado la memoria RAM, de ahí en fuera, las demás tienen menos de dos años de uso (ver anexo 2).

También dijo que se les da mantenimiento preventivo que consiste en la limpieza física y lógica de la computadora, y en algunos casos se formatea y se reinstala todo el software para su mejor funcionamiento.

Existen muchas ventajas en todo lo que se ha implementado en la organización, ya que todo ha sido desarrollado a medida, con la finalidad de cumplir las necesidades específicas de la empresa. Hoy en día los desarrollos, los equipos utilizados y las mejoras han permitido la optimización de cada una de las áreas y de sus procesos.

Y por último se observa que los objetivos tecnológicos de la organización se cumplen por etapas, debido a que esto no depende al 100% del departamento de sistemas, sino de la situación en la que se encuentre la empresa y de los usuarios mismos.

Las organizaciones en su búsqueda de permanencia se van adaptando a veces de manera involuntaria al mundo globalizado, el cual exige el manejo de tecnología como la mejor forma de estar a la vanguardia. Pero estas organizaciones no solo se adaptan con tecnología, también lo hacen cuando sus miembros hacen de sus procesos de trabajo eficientes, y que a veces difiere del formal, en este sentido a continuación se presenta el proceso formal y el real de trabajo, teniendo como objetivo poder detectar probables cuello de botella al momento de operar.

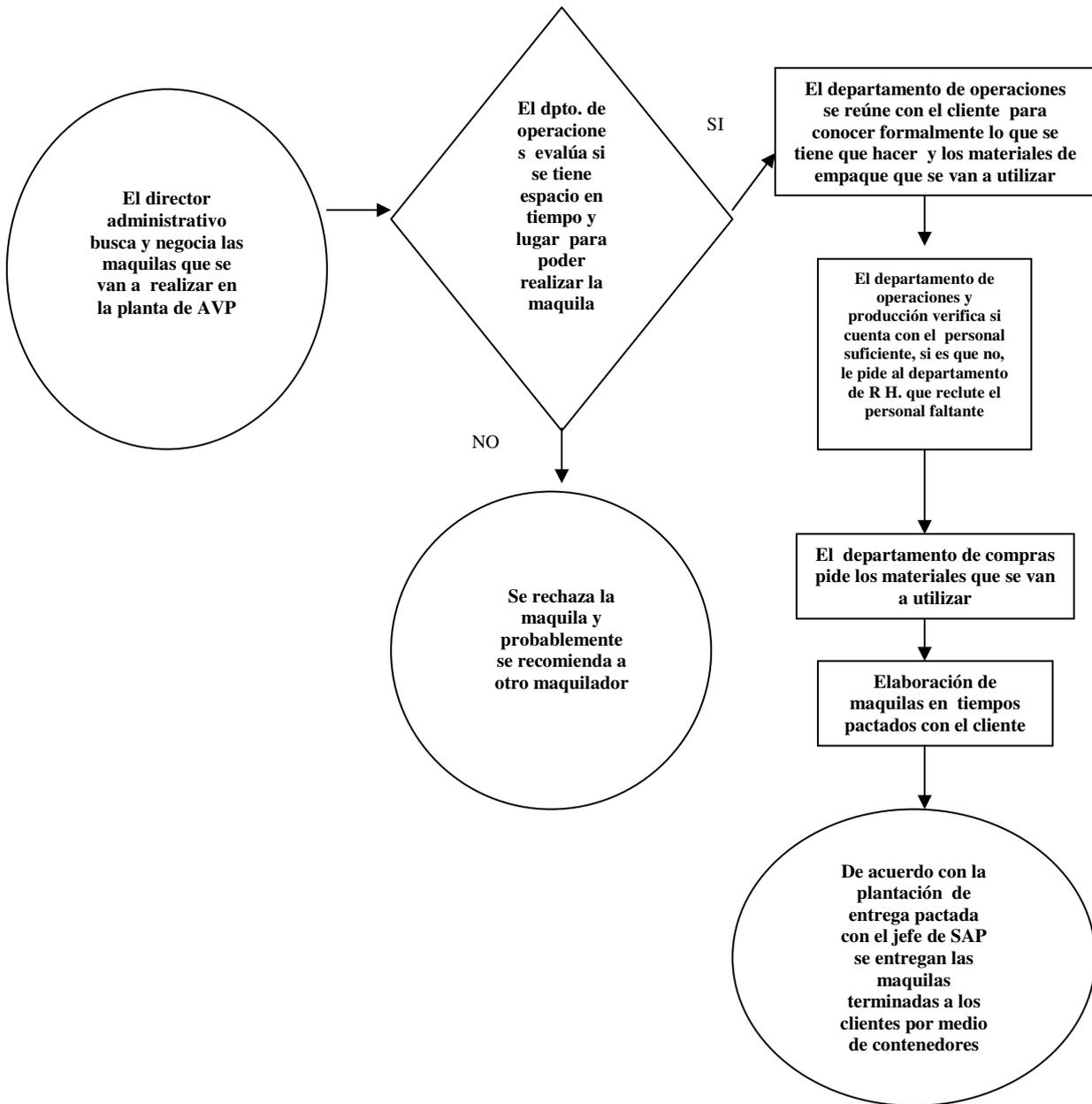
1.4.8 Proceso formal de trabajo de la maquiladora (flujogramas)

Las organizaciones trabajan de manera formal de acuerdo a los objetivos que fueron planteados en su estructura e incluso a lo largo de su funcionamiento, las organizaciones deben ser flexibles para poder adaptarse a los sistemas que son catapultados por el entorno de la organización.

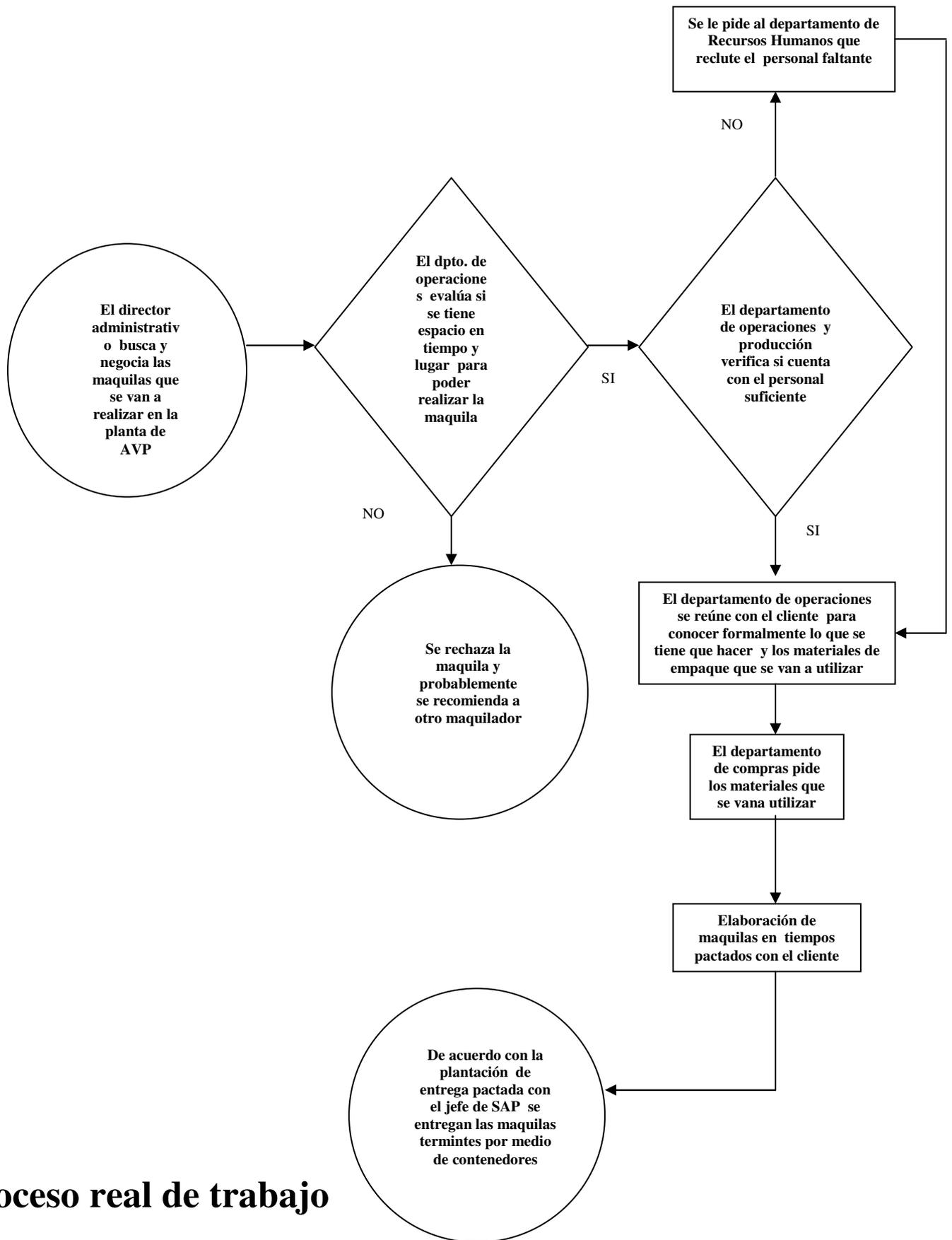
La finalidad en este punto de la investigación es conocer cómo dice la organización que trabaja de manera formal y según el Lic. A. Pliego trabaja de la siguiente forma:

1. El director administrativo Lic. Alejandro Pliego busca y negocia las maquilas que se van a realizar en la planta de AVP.
2. El departamento de operaciones evalúa si se tiene espacio en tiempo y lugar para poder realizar la maquila.
3. El departamento de operaciones se reúne con el cliente para conocer formalmente lo que se tiene que hacer y los materiales de empaque que se van a utilizar.
4. El departamento de operaciones y producción verifica si cuenta con el personal suficiente, si es que no, le pide al departamento de R. H. que reclute el personal faltante.
5. El departamento de compras pide los materiales que se van a utilizar.
6. Elaboración de maquilas en tiempos pactados con el cliente.
7. De acuerdo con la planeación de entrega pactada con el jefe de SAP (sistema de planeación de la producción) se entregan las maquilas terminadas a los clientes por medio de contenedores.

A continuación se muestra de manera grafica el proceso formal y real de trabajo, donde se puede identificar que en el punto número dos hay una toma de decisión en donde el director operativo evalúa si tiene espacio en tiempo y lugar para poder realizar la maquila, es importante poner atención aquí ya que el proceso se puede romper casi cuando inicia.



Proceso formal de trabajo



Proceso real de trabajo

El primer flujograma que se presentó fue el formal y se colocó pensando en cómo dice la organización que opera, este segundo en cambio, es el real y tiene la característica de ser el que se lleva a cabo en la organización, se hizo una evaluación detallada de cada paso encontrado las siguientes diferencias (cuellos de botella).

Antes de que el departamento de operaciones se reúna con el cliente para conocer formalmente lo que se tiene que hacer y los materiales de empaque que se van a utilizar hay un paso muy importante que no se menciona en el proceso formal, en donde el departamento de operaciones y producción verifica si cuenta con el personal suficiente, si es que no le pide al departamento de recursos humanos que reclute el personal faltante. Este paso no quiere decir que se rompe el proceso, pero sí crea un desequilibrio en tres áreas: en recursos humanos, en producción y finanzas, ya que una vez aceptada la maquila, dirección cumple con el objetivo pactado con su cliente.

El problema que arroja este cuello de botella le trae pérdidas económicas muy grandes a la empresa, ya que al rechazar las maquilas, el cliente busca a otro maquilador que pueda entregar el pedido a tiempo.

En resumen:

Esta organización trata de seguir sus procedimientos, ya que busca cumplir con sus objetivos, siempre pensando en la calidad que se le va a ofrecer al cliente, ésta estructura le ha permitido permanecer en el ramo maquilador, y a su vez parece ser que los clientes se sienten confiados de que sus productos se manejan con normas muy estrictas de calidad e higiene.

Al hacer el estudio de la estructura de AVP el observador se va encontrando que muchas cosas ya están por escrito, por ejemplo cuando se revisan los documentos de la organización se ve que todas las áreas tienen procedimientos, perfiles, objetivos, roles y responsabilidades por mencionar algunos y que periódicamente son revisadas para ver que sus contenidos sean vigentes, esto nos hace pensar que hay una preocupación seria por seguir permaneciendo en base a la constancia.

La constancia que muestra la organización se observa que es por seguir permaneciendo con su cliente principal, esta forma de operar solo se da al exterior ya que la realidad

de los obreros es muy distinta, debido a que los directivos solo trabajan y se esmeran cada que hay una auditoria.

En esta parte del diagnóstico se ve que la organización es ordenada-estricta consigo misma, debido a que probablemente se han dado cuenta que el seguir los procedimientos y formas de trabajo de Procter les ha llevado a conseguir nuevos clientes y así seguir creciendo como empresa.

Se percibe que el funcionamiento y crecimiento de la organización se debe a dos factores, por un lado a la estructura impuesta por su cliente principal P&G que le da especial importancia a sus productos y a la forma de operar de sus maquiladores; el segundo factor que ya se explicó a mayor detalle en apartados anteriores es el manejo de la economía en beneficio de la organización y que a 10 años de su nacimiento le ha permitido crecer y permanecer en el ramo maquilador.

Otro factor que ayuda a la economía de la organización es que el sindicato con el que trabaja la empresa esta comprado por ella, el sindicato no tiene voz ni voto ante el patrón y por ello los empleados no tienen ninguna oportunidad de crecer, mejorar su salario y sus prestaciones.

También otra circunstancia que promueve la deserción y la poca estabilidad del personal es que la organización opera en la ilegalidad ya que las prestaciones de ley como el Seguro Social no le son dadas a todos los empleados provocando con eso un desequilibrio al momento de producir, ya que al no haber una plata laboral estable no se pueden realizar todos los contratos de maquila que le ofrecen a AVP.

Lo anterior no quiere decir que la fórmula de permanencia que ha utilizado la maquiladora es la más adecuada o la que seguirá operando en los meses o años venideros, se presiente a raíz de este diagnóstico que esta fórmula le sirvió en un contexto dado, pero que en un futuro cercano estará condenando a la organización a morir.

La organización puede pensar que esta operando de manera adecuada, tal vez el continuar trabajando en base a procedimientos no le deja ver a los directivos que hay contingencias que los empleados han sabido resolver de manera más simple.

La estructura rígida a base de procedimientos que fundamenta a esta organización le ha servido como estrategia para permanecer en el mercado maquilador, aun así esta forma de operar rígida no ha frenado la alta rotación de personal, por ello en el siguiente tema realizamos la hoja de inspección y el diagrama causa–efecto con la finalidad de poder medir con que frecuencia y que causas originan dicho fenómeno.

1.5. Plataforma formal vs lo funcional

Las organizaciones se estructuran y trabajan de manera formal de acuerdo a los objetivos de sus integrantes, cuando existen reglas de funcionamiento en ellas, decimos que existe control en los acontecimientos, pretendiendo con ello estandarizar o dar uniformidad a las tareas de sus integrantes.

A menudo los líderes no se enteran que sus organizaciones operan de manera informal, cuando manejamos el término no queremos decir que informalidad sea “al ahí se va” sino lo contrario, habitualmente los miembros de la organización buscan operar de forma más simple, ya que la práctica y la cotidianidad hacen que los operadores reales busquen un camino paralelo a la finalidad de un procedimiento.

Las organizaciones se forman y operan por individuos que biológicamente se caracterizan por ser racionales y como lo menciona Peter Blau “La racionalidad máxima, en la organización, por lo tanto depende de la capacidad de los funcionarios en activo para tomar iniciativa al establecer relaciones informales e instituir practicas no oficiales que eliminan las dificultades operacionales conforme ocurren” (Blau, 1963: 255)

En el apartado anterior se utilizó el flujograma formal y real de trabajo de AVP, este ya se había elaborado en el proceso formal de trabajo, se retomó para poder hacer una

comparación entre ellos y poder detectar en que punto el flujograma se atoraba o se encontraba con problemas (cuellos de botella).

Una vez analizados en el proceso formal de trabajo, se encontró que la organización perdía fuerza a la hora de realizar las maquilas, ya que no contaban con personal suficiente para entregarlas a tiempo o en el peor escenario rechazaban trabajo por falta de ayudantes generales. Por ello la investigación arrojó que la carencia de empleados es un problema muy grave que no solo lo ve el investigador sino también los directivos de la organización.

A raíz de esta problemática a continuación se presenta la hoja de inspección, la cual tiene como objetivo medir el problema detectado.

1.5.1 Hoja de inspección

En este punto de la investigación se utilizó la Hoja de inspección⁴ para poder conocer con que frecuencia se dan las contrataciones y renuncias en el departamento de R. H. en un periodo de dos semanas con 10 días hábiles, que comprende del 25 de septiembre al 8 de octubre 2006.

Hoja de Inspección

Semana del 25 al 30 de Septiembre del 2006						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Total
Contrataciones	8	7	6	3	2	26
Renuncias	7	3	2	1	0	13
Semana del 2 al 6 de Octubre del 2006						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Total
Contrataciones	7	2	3	3	3	24
Renuncias	4	3	0	2	2	11

Total Contrataciones	44
Total Renuncias	26

⁴ Martínez, Emilio. Herramientas estadísticas básicas, Graficas La Prensa, Mexico, 1995

Esta tabla arrojó que en un periodo de 15 días la organización contrata a 44 empleados, que promediados entre los 10 días hábiles de este periodo, nos da un resultado que AVP recluta a 4.4 empleados diariamente. Entonces si éstas 4.4 personas que se contratan diariamente las multiplicamos por 261 días hábiles que tiene el año, nos da un total de **1,148** personas que la organización contrata anualmente.

En ésta parte del análisis es importante aclarar que estos son datos que se dieron a partir de una tabla de inspección que fue medida en un periodo relativamente bajo, ya que la experiencia del investigador dice que el número de contrataciones y renuncias fácilmente se podría duplicar en una semana de mayor actividad.

Así mismo en la misma tabla se puede ver que en este mismo periodo la organización recibió la renuncia de 26 personas, que promediadas de la misma forma que las contrataciones arroja un resultado de 2.6 renuncias diarias. Si estas 2.6 renuncias que se reciben diariamente las multiplicamos por los mismos 261 días hábiles que tiene el año nos dan un total de **678** renuncias anuales.

Si estos dos totales los restamos nos da un resultado de 470 empleados que trabajan por lo menos una temporada en AVP a lo largo de un año.

Entonces, buscando obtener datos más precisos realizamos una regla de tres con la finalidad de conocer cuál es el porcentaje de rotación de personal que tiene la organización. En esta parte del análisis multiplicamos la cifra de 470 (empleados reales) por 100 que representa a todo el personal de la organización y lo dividimos entre 149 que es la planta laboral promedio que tiene AVP, el resultado es totalmente alarmante ya que dice que la organización tiene una rotación de personal del **315%**.

En otro punto en esta misma línea de investigación en el área de recursos humanos dos de las cuatro personas que trabajan en esta oficina se dedican exclusivamente a reclutar o recibir renuncias, estos dos empleados ganan mensualmente **\$9,400** pesos en conjunto, que divididos entre los 32 días promedio que tienen los meses del año,

nos dice que AVP gasta **\$293,73** pesos en salario diario por estas dos personas, que proyectado a un año la organización gasta **\$76,668** pesos en solo reclutar y recibir renuncias.

Por otro lado AVP gasta en recursos materiales como: fóliders, broches, copias, solicitudes de empleo, volantes y manuales de inducción, sacando un promedio se concluyó que la organización gasta **\$5** pesos por cada solicitud de empleo o renuncia según sea el caso. Si esta cifra la multiplicamos por **1,768** personas que son atendidas (contrataciones y renuncias) anualmente nos da un total de **\$8,840** pesos que AVP gasta en este periodo.

Aunque no se realizó el diagnóstico a lo largo de un año, los datos coinciden con la experiencia del observador, ya que en febrero del 2005 se empezaron a ingresar los nuevos empleados al sistema de MAS AVP, comenzando con el número secuencial de 50342 y en febrero del 2006 esta cifra ya había alcanzado el numero de 51386.

Para resumir lo anterior se elaboró el siguiente cuadro, con la finalidad de conocer cuanto gasta la organización anualmente en factor humano y material:

1,826 eventos que se realizan anualmente (contrataciones y renuncias)	Costo humano diario por todas las renuncias y contrataciones	Costo humano anual por todas las renuncias y contrataciones	Costo material por cada empleado en el momento de la contratación o de la renuncia	Costo material por todas la renuncias y contrataciones en el momento de la contratación o de la renuncia
	\$293,75	\$76,668	\$5	\$8,840

Gran Total	\$85,508pesos
-------------------	----------------------

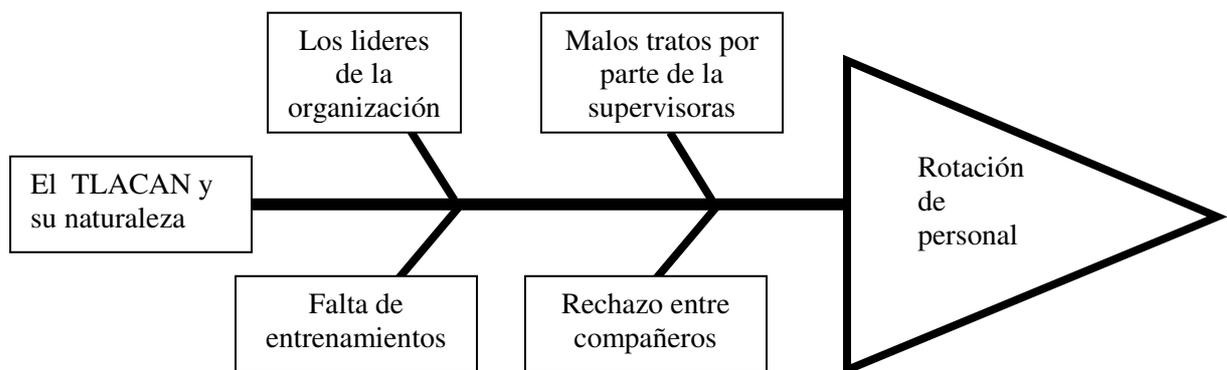
El resultado que se obtuvo es preocupante, el tener una rotación de personal del 315% refleja que hay un problema muy grave en la organización, si los empleados no

permanecen en la empresa probablemente pudiera proyectar que hay problemas con los directivos, en la estructura de la organización, con la comunicación, etc., por ello a continuación se elaborará el diagrama de causa efecto, donde se podrá ver de manera grafica las posibles causas por la que los obreros renuncian.

1.5.2 Diagrama causa-efecto de AVP

Una vez que se desarrolló la hoja de inspección se recurrió al diagrama de causa-efecto este tiene la finalidad de exponer todas las causas posibles por las que se origina el problema medido de nuestro objeto de estudio.

A continuación se presenta el diagrama de causa-efecto, los datos que se presentan son las causas por las cuales según los ayudantes generales renuncian, hay que recordar que los datos que se presentan son los testimonios y lo que se ha podido observar a lo largo de este diagnóstico, dejando abierta la posibilidad a que en otro contexto determinado los motivos pudieran ser otros.



Los datos que se presentan son el resultado de la entrevistas de salida que se les hace al personal que renuncia, esta información fue la materia prima que midió la tabla de inspección y el diagrama de causa efecto.

Ya se ha precisado en este diagnóstico, que AVP es una organización que tiene una elevada rotación de personal, por ello basándonos en la investigación realizada y en la propia experiencia del investigador, se puede interpretar en este momento de análisis, que ésta organización tiene rotación de su personal debido a los siguientes factores:

- Se percibe que los líderes de la organización ven a sus trabajadores como personas desechables, a su vez tratan de explotar sus habilidades al máximo con un salario mínimo y si reconocimiento a su trabajo
- Las supervisoras tratan a los ayudantes generales con insultos, indiferencia y humillaciones, no es de sorprender su comportamiento, ya que ellas son tratadas de la misma forma por parte de sus jefes
- Las supervisoras no tienen ningún entrenamiento en manejo de grupos, relaciones laborales, liderazgo, etc., que les ayude a desempeñar de una mejor forma su trabajo
- El personal de planta rechaza y desplaza a los ayudantes generales nuevos ya que se trabaja también por destajo

También a lo largo de este diagnóstico se ha venido mencionando que existen otros problemas en la organización como: AVP tiene que reformular su tabla de cotizaciones, se tiene que reajustar la tabla de sueldos y prestaciones, ya que la existente ya no es atractiva para sus empleados, los ayudantes generales no son valorados ni reconocidos por su trabajo aún cuando se sabe que ellos son la rotula para el funcionamiento de la organización, AVP está siendo desplazada por sus competidores debido a que ellos ofrecen precios bajos a sus clientes.

Los problemas que se detectaron a lo largo del diagnóstico son importantes más no esenciales en este momento del diagnóstico, ya que para el observador la rotación de personal es un problema aun más grave, ya que ni recursos humanos, ni dirección lo han podido resolver a lo largo de una década.

Según fuentes extra oficiales AVP maquila entre un 70% y 80% de las maquilas que le son ofrecidas, esto se da por que no tiene la capacidad de respuesta que quisiera en cuanto a personal. La organización trabaja con proyectos largos debido a que así le da tiempo de contratar al personal faltante, y normalmente las maquilas que rechaza son aquellas que le son requeridas en calidad de urgente.

Pensando en el costo/beneficio de AVP, en este momento del análisis se percibe que a la organización le es más redituable contratar ayudantes generales sin prestaciones de ley y con salarios mínimos, ya que haciendo cuentas la organización gasta \$85,508 pesos anualmente en reclutar a los ayudantes generales y si lo hiciera de forma legal esta cifra solo le alcanzaría para pagar el SUA⁵ mensual.

A todo lo anterior será necesario saber: ¿cómo es la interacción comunicativa entre los ayudantes generales?, ya que inicialmente es ahí donde se enfrentan con problemas. A raíz de esta interrogante en el siguiente capítulo conoceremos los diferentes grupos que se piensa que están inmersos en el problema medido, y a su vez se aplicará el diagnóstico de Clima comunicacional con el propósito de conocer el grado de satisfacción e insatisfacción en cuanto a la comunicación que se ejerce en las líneas de trabajo.

⁵ Sistema Único de Autodeterminación (IMSS)

Capitulo II
Problemas informativos-comunicativos en los actores y
grupos de AVP

En el capítulo anterior conocimos como es el entorno, la estructura formal y el funcionamiento de esta empresa maquiladora, encontrando que su forma de operar está fundamentada en la naturaleza del Tratado de Libre Comercio de América del Norte teniendo como característica, el reclutamiento de mano de obra barata, donde las madres solteras, jóvenes con pocos estudios y personas maduras ocupan gran parte de la planta laboral.

A su vez el funcionamiento de AVP está sustentado a base de procedimientos impuestos por Procter & Gamble (cliente principal de AVP), observando que la organización opera y está estructurada en todos los departamentos operativos, dejando de lado e incluso olvidando que la organización solo puede funcionar con actores que estén comprometidos con la empresa en un cierto grado.

También se encontró que existe una diferencia entre el proceso formal de trabajo y el real, ya que al compararlos se observó que hay un cuello de botella en el momento que el departamento de operaciones quiere iniciar una maquila, ya que tiene que verificar constantemente que cuente con el suficiente personal para poder realizarla, este acto provoca incertidumbre y pérdidas económicas significativas debido a que hay maquilas que son rechazadas por falta de ayudantes generales, provocando pérdidas por los trabajos no realizados.

A su vez este hecho arrojó que la rotación de personal es muy elevada, dado que en un periodo de 12 meses se contratan en promedio 1000 ayudantes generales, provocando pérdidas económicas y materiales. A raíz de estos hallazgos, uno de los objetivos de este capítulo es conocer en que modelo administrativo y de comunicación fundamenta su forma de operar esta organización, y a su vez, conocer cómo la globalización es un fenómeno mundial que jalona a la sociedad a entrar al círculo de los capitales.

Los modelos administrativos y de comunicación, solo pueden funcionar si hay actores que vivan y hagan la diversidad en las organizaciones, por ello en este capítulo conoceremos como el estado civil, edad, género, antigüedad y habilidades son un detonante para que los actores del problema medido (rotación de personal) actúen de la forma como lo han hecho hasta ahora. A su vez será motivo de investigación su personalidad, ya que de manera individual los actores se ubican según Adriana Ulloa en

introvertidos y extrovertidos, sirviéndonos esto para definir en conjunto con el autor Robbins si su temperamento y carácter es colérico, sanguíneo, flemático o melancólico.

A su vez conocer su personalidad, temperamento y carácter nos ayudará a definir si su puesto dentro de la organización coincide con los perfiles de puesto recomendados por Holland como son: el realista, investigador, social, convencional, emprendedor y artístico.

Una vez que se haya conocido el tipo de personalidad que caracteriza a cada actor del problema medido, los ubicaremos por grupos con la finalidad de poder identificar si pertenecen a grupos primarios-informales o secundarios-formales, esto con el objeto de conocer cómo es que se comunican e interactúan entre ellos y en que grado inciden para que se de la rotación de personal. También nos servirá para conocer en que etapa de liderazgo situacional según Harshey y Blanchard se encuentra cada grupo identificado.

Y por último en esta parte del diagnóstico aplicaremos las técnicas de auditoria comunicativa propuestas por Timm Paul tomando el “Diagnóstico de clima comunicacional” con su variante “Medidas de Discrepancia” para así poder conocer el grado de satisfacción e insatisfacción que tienen los ayudantes generales en cuanto a la comunicación que se ejerce en esta organización, y la diferencia de opiniones que pueden llegar a haber entre supervisoras y ayudantes generales en cuanto al manejo de la misma.

Aplicar esta técnica de medición en comunicación, nos ayudará a reflexionar en los comportamientos y pensamientos de los actores dentro de sus grupos, para así poder conocer otra de las partes que origina la rotación de personal en esta organización.

2.1 Modelos administrativos y comunicativos que sustentan el funcionamiento de AVP

El modelo administrativo de la mayoría de las organizaciones mexicanas hoy en día está estancado en aquel pensamiento estadounidense, donde se cree que la individualidad y la profesionalización de las tareas es la vía más adecuada para producir, ésta forma de pensamiento tiene consecuencias graves, dado que al interior de los núcleos familiares la relación entre sus miembros está cada vez más fragmentada, reflejándose así, en la ruptura social.

La globalización en este sentido también juega un papel muy importante, dado que los modelos administrativos han tenido que cambiar debido a que los capitales así lo han hecho, hoy en día si no se toma en cuenta la trayectoria de los modelos administrativos, seguramente la fragmentación social será irreversible, ya que la globalización tiene esa característica de olvidar que sus actores tienen un contexto social, necesidades individuales y grupales, creencias, valores y principalmente un pasado que no los deja olvidar sus raíces.

La globalización en este sentido tuvo mucho que ver en el nacimiento de AVP, ya que si recordamos, en el capítulo anterior se habló de cómo el TLACAN abrió sus fronteras a empresas internacionales, utilizando la mano de obra barata que hay en nuestro país para así, hacer más redituables los costos de transformación, producción, maquila, etc.

Si queremos entender cómo se comportan y funcionan las maquiladoras, es necesario precisar las diferentes corrientes de administración y comunicación y su similitud con algunos autores, para así poder ubicar el modelo que ha adoptado esta empresa maquiladora en cuanto a su funcionamiento. Comenzaremos diciendo que el modelo funcionalista busca la mejor manera en que el receptor realice lo que el emisor quiere y ve a lo empleados como datos que se deben medir mediante la estadística.

Esto se complementa cuando revisamos a Frederick W. Taylor donde dice que seleccionando, capacitando, asignando roles específicos y estimulando a los empleados con incentivos económicos será el mejor medio para hacerlos más productivos.

El modelo estructuralista dice que la gerencia (emisor) es quien pone las reglas, designa el medio de comunicación y formaliza las instrucciones, esto quiere decir que su modelo de comunicación es centralizado, unidireccional e impersonal coincidiendo con

Max Webber al decir que las organizaciones deben tener alta especialización de tareas, profesionalismo de sus empleados, un diseño estructural eficaz y canales de comunicación formalizados, para así garantizar el control organizacional.

Este modelo estructuralista al igual que el funcionalista van de la mano, al considerar al “control” como la mejor forma de conservación, es evidente que la interacción comunicativa es casi nula en ambos, dado que la comunicación se da de forma descendente-unidireccional.

El modelo de las relaciones humanas y su similitud con el Marxismo tiene la característica de tomar al individuo como algo importante, la supervisión de ellos se da en un menor grado, la estructura en la organización es más flexible-integradora, toma su pasado, interpreta su presente y piensa en su futuro, posibilita las relaciones entre los obreros y la comunicación es del tipo horizontal-bidireccional. Con esta corriente ideológica es evidente que la integración del ser humano en las organizaciones es algo primordial pero no hay que olvidar que el estructuralismo y el funcionalismo tiene que aportar un cierto grado de control, por que recordemos que los seres humanos son complejos y diversos y su grado de cohesión diferencia su comportamiento.

La Teoría de sistemas y la contingente propone que hay que integrar a los subsistemas y sistemas en un todo para así poder comprender la realidad de una manera más objetiva, aun así, esto no garantiza una integración total, dado que es muy complejo definir una comunicación generalizada en las organizaciones, debido a que hay factores como la tecnología, medio ambiente interno y externo, necesidades individuales, etc., que dificultan poder dar definiciones precisas, y si recordamos las organizaciones no son iguales y lo que sirve para una, puede que no sirva para otra.

Después de haber revisado las diferentes escuelas de administración y modelos de comunicación podemos entender que AVP es una organización que se sustenta en el modelo clásico del funcionalismo teniendo algunos matices de estructuralismo, ya que la información es del tipo unidireccional-incuestionable donde no existe retroalimentación alguna entre el ayudante general y el patrón, a su vez, ven a los empleados como solo números con la capacidad de resolver problemas prácticos de forma mecánica.

Los mensajes como dice Taylor son distribuidos a la masa (ayudantes generales) a manera de imposición, se percibe que la opinión de ellos no es relevante para los administradores, ya que las decisiones son pensadas en la producción de forma masiva, la pregunta entonces es, ¿cómo la organización sigue funcionando si el vértice de ella son sus trabajadores?

Esta empresa maquiladora de empaque sustenta su funcionamiento en la capacitación de sus empleados pero solo en las áreas gerenciales, pretendiendo con ello tener un control de la operación, buscando con esto, hacer que los ayudantes generales desarrollen su trabajo de manera eficaz (rápida). Esta capacitación de la que se habla solo está pensada en procesos productivos de los productos que se maquilan, no esta proyectada en que las redes de comunicación interna tengan un desarrollo congruente, para así, ser, aun más productivos.

AVP es una empresa que se recarga en este modelo funcionalista de comunicación, ya que su proceso formal de trabajo esta fundamentado en una estructura rígida en base a procedimientos que contemplan áreas administrativas y operativas en todos los niveles, dejándolo ver en los procesos de maquila, ya que las contingencias en la organización se resuelven muchas veces de manera errónea, debido a que no hay una praxis alterna que permita dar soluciones de forma integral.

Así como lo contemplaba Taylor a principios del siglo XIX, esta organización hoy en día trabaja con estímulo-respuesta, este juego de palabras va muy de la mano cuando los ayudantes generales son educados por nombrarlo de alguna forma con bonos de puntualidad, asistencia y destajo muy riguroso. La finalidad de estos incentivos según dirección, es hacer más productiva a la organización siempre pensando en que el trabajador con metas económicas, es aquel que dará un mayor esfuerzo por la organización.

Como es de suponerse, es imposible que AVP se ubique como mínimo en la escuela de las relaciones humanas y mucho menos en un modelo contingente dado que su composición estructural todavía esta basada en el control, y para poder caminar se necesita una reparación forzosa e inmediata comenzando con la interacción

comunicativa de sus miembros, dado que en la medida que no se haga, se incrementarán los costos económicos, psicológicos, temporales y energéticos de sus miembros y organización respectivamente.

Por ello con la finalidad de conocer los costos generalizados de la rotación de personal, a continuación retomamos el problema medido del capítulo anterior, ya que es importante conocer cuanto pierde la organización y sus miembros cuando se da este fenómeno. Recordemos que hay costos que no se pueden recuperar pero si disminuir, como son el psicológico, temporal y energético.

2.2 Costo generalizado de la rotación de personal

“Los actos humanos o los estímulos mensajes que van a motivar los actos, son tomados en cuenta por el *espíritu humano* antes que nada por la simple cuestión, “es bueno para mí, es malo para mí” (Moles, 1983: 40)

Cuando los individuos son reclutados en la mayoría de las organizaciones mexicanas podemos generalizar que son tratados y moldeados con estímulos-respuestas debido a que la mayoría de los directivos de las mismas los observan como aquellos empleados que cumplirán con sus funciones asignadas y harán que los objetivos institucionales se cumplan.

Cuando entablamos algún tipo de relación en una organización generamos costos económicos, energéticos, temporales y psicológicos, que el patrón seguramente los proyectará en dinero y el empleado en su grado de interacción dentro y fuera de la organización,

En la siguiente tabla se proyectan los costos bosquejados en nuestro problema medido en el capítulo anterior (rotación de personal) con la finalidad de conocer el tipo de desgaste que sufre la organización y principalmente sus miembros al momento de operar de esta forma. Recordemos que los hallazgos encontrados en el Capítulo I fueron: una rotación de personal del 315%, rechazo de maquilas por falta de una planta

laboral estable y un gasto económico de \$85, 508 pesos anuales en factor humano y materiales en contratar y dar renuncias a un promedio de 1000 ayudantes generales.

Los datos que se presenta a continuación son una síntesis de los costos encontrados en el presente diagnóstico, cada una de las problemáticas se pueden sustentar en lo hechos (rotación de personal) y se confirman cuando los ligamos con los discursos de los directivos, dejando ver una vez mas que los directivos coinciden con la hipótesis del investigador que es, “AVP no ha llegado a ser líder en servicios de empaque debido a que no cuenta con una planta laboral estable”

Tabla 1

	Costo generalizado de la acción
Costo energético	El departamento de Recursos Humanos y la organización misma invierte diario demasiada energía para reclutar a más de 1000 ayudantes generales anualmente
Costo económico	La organización gasta \$85, 508 pesos en factor humano y en materiales anualmente, en tratar de tener una planta laboral estable, pero su mayor pérdida son la maquilas que no se realizan a falta de dicho personal
Costo temporal	AVP a pesar que ha crecido a lo largo de 10 años hoy en día está estática y su futuro es incierto, debido a que su rotación de personal no le ha permitido cumplir con la visión que la sustenta, que es ser “líder de servicios de empaque”
Costo psicológico	Tanto dirección administrativa como operativa siempre están con incertidumbre, ya que siempre se está a la expectativa de la planta laboral existente, ya que ésta, define el número de maquilas y tiempos que se necesitan para poder realizar y entregar dichos trabajos. A su vez los ayudantes generales pierden identidad y compromiso con la organización dado que la inestabilidad de personal les produce incertidumbre

Costo económico

Como ya lo mencionamos en el capítulo anterior, AVP gasta \$298.73 pesos entre el salario diario de dos asistentes de recursos humanos que están destinados a contratar y recibir renuncias, y en materiales de oficina como: folders, copias, manuales de inducción, broches y solicitudes de empleo, que proyectado en un periodo de 12 meses, la organización gasta \$85, 508 pesos en realizar solo ésta actividad (ver, capítulo I, pag. 59). Para poder ser más explícitos es necesario revisar la hoja de

inspección presentada en el capítulo anterior esto con la finalidad de poder tener un esquema del costo económico generado por la rotación de personal.

Las cifras antes mencionadas solo reflejan la parte más positiva de la pérdida, ya que al no tener una planta laboral de 240 empleados, la organización tiene que rechazar forzosamente algunas maquilas, debido a que el personal es insuficiente y dirección no se puede comprometer a entregarlas a tiempo y mucho menos a realizarlas. Para darnos una idea, el precio promedio por pieza maquilada es de \$2.25 pesos y si a la semana se realizan un promedio de 25,586 piezas la pérdida en caso de no tener el personal suficiente es de \$58, 266 pesos semanales.

Costo energético

Retomado de nuevo los datos del problema medido en el capítulo anterior, se llegó a la conclusión de que en un periodo de dos semanas se contratan diariamente 4.4 empleados y renuncian 2.6 personas, que proyectados en un periodo de 261 días hábiles que tiene el año el número de movimientos (contrataciones y renunciaciones) asciende a 1,148. Es importante destacar que estas cifras se recabaron en un periodo relativamente bajo de eventos, ya que la experiencia del investigador dice que esta cifra podría incrementarse entre un 40 y 50 por ciento, debido a que los meses más fuertes de contrataciones y renunciaciones (enero-marzo y junio-agosto) así lo indican.

Toda la labor antes mencionada es realizada por los dos integrantes del departamento de recursos humanos, donde para poder contratar, se requiere conocer de manera precisa por lo menos dos cuartillas de información básica del proceso real de reclutamiento y selección. (ver, capítulo I, pag, 43).

El gasto energético en este momento ya es importante, pero si se le suma que cada entrevistado tiene que ser encaminado de vigilancia al departamento de R. H. y posteriormente llevarlo a recorrer las instalaciones, podemos decir que si se entrevista mínimo a cuatro personas diarias siguiendo este procedimiento informal¹ de reclutamiento y selección, la fatiga al término de la jornada es significativa.

¹ Lo nombramos así ya que es el real, recordemos que el procedimiento formal para realizar esta actividad consta de seis cuartillas.

Costo psicológico

La remuneración económica que se obtiene por el desempeño realizado en una semana o quincena es importante para la salud mental de cualquier trabajador, pero más importante es el reconocimiento y la no frustración del desempeño laboral o social que se realice. Este costo psicológico también es medible debido a que está muy emparentado con el costo energético, ya que su relación atiende a desgastes de tipo mental y emocional y como dice Moles, el individuo...

“Dispondrá, por así decirlo, de un potencial de energía psíquica en un recipiente misterioso que vaciará progresivamente de actos, en función de la naturaleza de estos, según se les utilice poco o mucho. Este recipiente se vaciará progresivamente y dejará al individuo desprovisto de reservas hasta que por un medio de reposo, del sueño, de la distracción o de la indiferencia, recobre una nueva capacidad y reconstituya sus reservas psíquicas”. (Moles, 1983: 54)

A lo largo de 12 meses el reclutamiento de los ayudantes generales se ha convertido para los asistentes de R. H. en una labor tediosa y frustrante, ya que el repetir de manera continua la misma información a los solicitantes, ha originado que cada nueva entrevista sea una labor aburrida reflejándose en el comportamiento de los dos entrevistadores, al no querer hacerlo o sustituirlo por otra actividad no importando su complejidad.

Existe otro momento donde se refleja el costo psicológico que causa la rotación de personal y es la actitud del entrevistador con el entrevistado, ya que se trata de salir del trámite lo más rápido posible e inclusive la entrevista se torna poco tolerante e inconcisa. Teniendo como resultado que el solicitante perciba poca seriedad en el trabajo.

En la misma idea pero hablando del costo psicológico de la organización, los directivos muy a menudo están con incertidumbre, debido a que no tienen una planta laboral estable, recordemos que no han maquilado todo lo que les han ofrecido y a consecuencia de ello se han estancado en estos últimos años en la planta de Tlalnepantla.

Para poder tener un dato que proyecte el costo psicológico de los integrantes de R. H. se realizó una hoja de inspección en la semana del 6 al 10 de noviembre 2006 con la finalidad de poder medir el número de actitudes negativas que expresan los asistentes al momento de entrevistar o al darles renuncia a los ayudantes generales. El dato que se obtuvo se fue registrando mediante la observación, y fue registrando uno a uno.

Hoja de inspección	
Total	
Actitudes negativas al momento de entrevistar o dar renuncias, semana del 6 al 10 nov 2006	56

Como se puede observar en la tabla el número de casos en una escala del 1 al 100 representa el número de veces en que el entrevistador probablemente se sintió desmotivado, aburrido, cansado, fastidiado, renuente, etc., al realizar esta actividad, el que el asistente no desarrolle adecuadamente esta actividad refleja probablemente que no está motivado con la labor que desempeña.

Costo temporal

El tiempo que se pasa en el centro de trabajo excede por mucho al que se le dedica a actividades de esparcimiento, las actividades se realizan en una jornada de ocho horas con un alto gasto energético y psicológico, las cuales multiplicadas por 261 días hábiles que tiene el año da un resultado de 2,088 horas dedicadas a la organización y como lo menciona Moles: “El tiempo es un capital del ser; este lo consume al repartirlo

en una serie de actos particulares: cada uno de estos actos tiene, un costo temporal” (Moles, 1983: 50)

También el tiempo que se invierte en transportarse al centro de trabajo es muy costoso, recordemos que tanto en el Distrito Federal como en el Estado de México, éste hecho es un costo que se liga al temporal, psicológico y energético, ya que hay que lidiar con el tránsito, la contaminación, el ruido y una serie de factores imprevistos que determinan, de entrada, la actitud en la jornada laboral.

Cuando se trabaja en un sistema de este tipo podemos imaginar la necesidad de tener que aguantar y sobrellevar cualquier tipo de adversidades dentro del mismo. En AVP como ya se ha mencionado en apartados anteriores, el tiempo que se le dedica a las contrataciones y renuncias es demasiado y se ve reflejado en los dos asistentes de R. H., ya que apoyan de manera mínima en otras actividades como en la elaboración de nóminas.

Estos datos se comprueban fácilmente cuando se cierran las contrataciones, ya que en un periodo habitual, la nómina se debería entregar los martes y sin embargo, con las contrataciones abiertas, ésta se entrega los días jueves por la tarde afectando al departamento de recursos humanos, finanzas y principalmente a la secretaria, ya que en pocas horas tiene que realizar más de 400 cheques personalizados de los empleados.

Esto quiere decir que la rotación de personal no deja tiempo para desarrollar actividades en beneficio de los empleados, el departamento hoy en día solo funciona para contratar, hacer nóminas y dar vacaciones, como se ve, el problema medido absorbe gran cantidad de tiempo y no permite tener interacción comunicativa con los empleados, dejando de lado e incluso olvidando, que ellos necesitan tener un contacto más fraternal con el departamento.

Ellos en conjunto necesitan que recursos humanos los represente con el patrón, pero más importante, es el hecho de que sus sugerencias o peticiones sean escuchadas y resueltas por la vía del consenso, donde ambas partes salgan beneficiadas.

En general todos los actos que realizamos a diario implican costos, que para poder medirlos es necesario dividirlos, como ya vimos, en costo temporal, económico, psicológico y energético. Estas acciones se dan en diferentes escalas, algunas pasan por desapercibidas, pero la gran mayoría si hacemos una flexión quedan gravadas en la personalidad de los actores.

Las acciones que realizamos conscientemente o inconscientemente las tratamos de hacer con el mínimo gasto de energía, ya que: “El hombre actúa cuando su beneficio descontado, más o menos bien planeado, es superior al costo estimado del acto que efectuará” (Moles, 1983: 61), Las actividades que ejecutamos en todo momento, están relacionadas con una serie de actos que en conjunto forman acciones donde los actos que realizamos desencadenan acciones aun más complejas.

Esto se aplica pero se olvida en todo momento en las organizaciones ya que se ejercen actos de forma indiscriminada donde se olvida que el receptor es el más vulnerable y el que recibe-interpreta de forma muy peculiar a partir del grado de interacción-comunicación que tiene con su entorno. En este sentido, el siguiente tema busca conocer cuáles son los problemas informativos-comunicativos que tienen los ayudantes generales para así, tener más argumentos que expliquen el fenómeno de la rotación de personal.

2.3 Problemas informativo-comunicativos en la rotación de personal

Según los obreros dicen que la rotación de personal que se da en ésta empresa maquiladora, se origina a partir de las prestaciones que ofrece la organización (salario mínimo y seguro social condicionado), el comportamiento de las supervisoras y el rechazo entre los ayudantes generales de planta y los eventuales.

Uno de los problemas comunicativos que se dan en el problema medido (rotación de personal) es que las supervisoras se conducen mediante arrebatos e insultos hacia los ayudantes generales, lo que conlleva a que las producciones bajen, que los arranques de líneas tengan retrasos continuos y en el peor de los casos que se rechacen las maquilas por falta de personal. Retomando las ideas de Abraham Moles se observa que las

supervisoras ejercen acciones ejecutivas, ya que logran sus propósitos a costa de un intercambio fuerte de energía, debido a que no se saben comunicar con los ayudantes generales, lo cual resulta altamente costoso.

El origen de este problema podría ser la carencia de conocimiento en manejo de grupos, ya que a la organización nunca le ha interesado dar cursos de capacitación en relaciones humanas, y como ya lo hemos mencionado, los seres humanos nunca estamos satisfechos (complejidad humana). Parece ser que AVP, no se quiere dar cuenta o no quiere entender que el ser humano es complejo que busca satisfacciones económicas, pero principalmente psicológicas.

Otro de los problemas comunicativos que se perciben en AVP es el de los ayudantes generales nuevos, ya que cuando llegan a laborar, son rechazados por los trabajadores de base por que para ellos es más fácil y productivo trabajar con personas ya instruidas, debido a que lo hacen a un ritmo estandarizado, esto quiere decir que sí se es productivo en el turno y se termina el estándar de producción asignado, se tiene la posibilidad de ganar más dinero haciendo tarimas extras (destajo).

Este es un problema grave ya que se percibe en este momento del diagnóstico, que el modelo funcionalista de la organización (estímulo-respuesta) ejerce una presión psicológica en los obreros, ya que en conjunto, buscan un bienestar para ellos o sus familias, y el trabajar con ayudantes nuevos les cambia la estrategia impidiéndoles llegar a las producciones donde se genera el destajo, y por ende obtener una remuneración económica extra.

Por ello la comunicación estratégica en ésta empresa maquiladora no existe, ya que el control y la supervisión son características de su funcionamiento, dado a que el reloj checador, los sistemas de filmación en circuito cerrado, las supervisoras, etc., reflejan que la organización es productiva-costosa, por que la comunicación no es utilizada como ahorradora de energía.

Si AVP utilizara la comunicación como una estrategia tendría menos rotación de personal, ya que los empleados probablemente se sentirían menos acosados, tendría un

valor su opinión, quizás trabajarían siguiendo los objetivos de la organización y tendrían un grado de pertenencia con la empresa.

Utilizar la comunicación como estrategia es darle a la organización una nueva forma de vida, ya que el integrar reconociendo a otro, es inyectarle vitaminas a la organización, dado que el trabajar con acciones expresivas le traerá una reducción en costos psicológicos para sus empleados, y así minimizar la rotación de personal.

Si se diera un reencuadre en su forma de pensar de los directivos los empleados probablemente se comprometerían con la organización y así en un momento dado podrían ser más productivos con una planta laboral menor, pero comprometida con la empresa.

El dar órdenes a base pura información no quiere decir que los obreros están entendiendo lo que se quiso decir, cuando nos comunicamos con los demás adquirimos compromisos y en la medida que la información este bien dicha y reafirmada se podrá llegar a los objetivos estipulados.

Si los directivos no son coherentes entre el decir y el hacer su personal nunca se comprometerá con sus actividades ya que al no ver como a un ejemplo a sus líderes se corre el riesgo de realizar trabajos poco eficientes.

Entonces no podemos conocer por que se da la rotación de personal sin antes conocer a los líderes y obreros que intervienen en el problema medido, por ello el siguiente apartado busca conocer la personalidad de cada uno de ellos, para así poder entender su comportamiento en la organización.

2.4 La importancia del actor en los procesos de AVP

“Toda organización representa un sistema de individuos que trabajamos en torno a posiciones de mayor o menor nivel de mando, toma de decisiones y división de labores con los otros; para alcanzar determinados objetivos” (Ulloa, 1997:34). Para

poder formar parte de las organizaciones los trabajadores (actores) de entrada serán divididos y ubicados en el mejor de los casos en un área según un perfil laboral determinado por la organización, teniendo que demostrar habilidades para ocupar dicho puesto, pero más aún, tendrá que saber comunicarse de manera eficiente, esto quiere decir, que tendrán que resolver sus diferencias por medio del consenso.

Cuando se trabaja en una organización es importante conocer al “otro” ya que este, es un factor que distingue a las organizaciones habitables. El comportamiento de cada uno es diferenciado por rasgos personales como la edad, antigüedad, estado civil y género, la importancia de conocer estas características de los compañeros de trabajo será el gatillador del grado de satisfacción que se tiene con su empleo, por que recordemos que los empleados buscan un remuneración económica por sus actividades, pero más aún, persiguen satisfacer necesidades personales, que a corto plazo, determinará su permanencia en su centro de trabajo.

Cuando en una organización se cumplen en un mínimo las expectativas individuales del trabajador, se podría decir que éste está comprometido con ella en un cierto grado, a medida que la organización y el trabajo mismo cubran las expectativas del empleado, disminuirá el ausentismo y la rotación de personal, reflejando con ello mayor productividad para su organización. Por ello, con la finalidad de conocer por que se da la rotación de personal en AVP es necesario conocer de entrada a los actores que la integran para así entender cómo se comunican.

A lo anterior la siguiente tabla tiene la finalidad de poder ubicar biográficamente a los 11 actores principales del problema objeto de estudio ya que se ha identificado que son ellos los que propician en parte la rotación de personal. Estos 11 son nombrados como actores 1, 2, 3, etc., con la finalidad de ubicarlos de una forma más rápida, a su vez en la tabla se describen sus principales características biográficas, (datos extraídos de la base de datos de AVP) ya que éstas de entrada, reflejan posibles patrones de conducta, dentro y fuera de la organización.

Tabla 2

Actores principales del problema medido
--

	Actores	Edad	Sexo	Estado Civil	Antigüedad
Directivo	Actor 1	40	M	Casado	Diez años
Directivo	Actor 2	30	M	Soltero	Seis años
Supervisora	Actor 3	30	F	Soltera	Cinco años
Supervisora	Actor 4	47	F	Casada	Dos años
Supervisora	Actor 5	23	F	Soltera	Seis meses
Supervisora	Actor 6	26	F	Madre Soltera	Dos años
Ayudante general	Actor 7	52	F	Soltera	Ocho años
Ayudante general	Actor 8	49	F	Soltera	Ocho años
Ayudante general	Actor 9	45	F	Divorciada	Dos años
Ayudante general	Actor 10	51	F	Casada	Ocho años
Ayudante general	Actor 11	37	F	Soltera	Cinco años

Los actores que se mencionan en la tabla anterior son aquellas personas que se sabe que influyen de alguna forma en los ayudantes generales para que permanezcan o renuncien en AVP, en primera instancia el Actor 1 es el que administra la organización, él, ha impuesto la estructura organizacional donde las prestaciones de ley, sueldos, días de descanso, etc., son un detonante para que el fenómeno suceda. El Actor 2 es el responsable de las producciones, él se ha encargado desde hace seis años, en presionar a las supervisoras, hablándoles agresivamente y refiriéndose a los ayudantes generales de manera despectiva y opinando que son unos “holgazanes de primera”.

El Actor número 3 es la jefa de producción su función es tratar de coordinar a los empleados de forma clara, precisa pero enérgica, utilizando la razón y la comunicación a veces, para poder llegar a ellos. Es importante destacar que las supervisoras que se mencionan a continuación han tenido problemas serios con este actor 3 debido a problemas personales que han desencadenado hostilidad en el ambiente laboral.

Los Actores 4, 5 y 6 son supervisoras de producción, a ellas se les identifica como personas agresivas, déspotas, mal habladas, poco tolerantes e incoherentes con sus

órdenes, ya que así lo han expresado tanto personas activas, como aquellas que renuncian por el tipo de trato que reciben.

Los Actores 7, 8, 9 y 10 son personas con mucha experiencia, ellas han realizado por mucho tiempo la labor de jefas de mesa², ésta tarea requiere coordinar a los integrantes de las líneas de producción en la posición más estratégica para hacer un mayor número de piezas. Es importante subrayar que los empleados eventuales describen a estos actores como personas intolerantes, que saturan de trabajo a los nuevos integrantes de la mesa, aun cuando las instrucciones dadas por ellos han sido las mínimas.

Y por último el Actor 11 es la otra cara de la moneda, ésta persona es la única de toda el área de producción que tiene una forma de trabajo rigurosa, que se refleja en su destajo semanal, a este actor se le ha ofrecido en innumerables ocasiones puestos de supervisión, rechazándolos rotundamente argumentando que solo ganaría conflictos con las demás supervisoras.

Otro dato que describe a este actor es que dirección la pone como el ejemplo de un empleado altamente productivo y a menudo se preguntan: ¿cómo lo hace?, ¿porqué lo hace?, ¿porqué los demás no son como ella? y ¿qué la motiva?

Por ello con la idea de poder conocer la personalidad de estos actores, a continuación se presenta el Test de personalidad de Adriana Ulloa que se les aplicó, el cual consiste en responder un grupo de 24 estilos de vida, pretendiendo con ello conocer si los actores identificados son organizadores-analíticos o controlador-persuasivos, para así poder definir su tipo de temperamento. (Ulloa, 1997: 36)

El test de personalidad según el tipo de habilidades y necesidades

Nombre-----fecha-----

Habilidades prevalecientes-----

Instrucciones: de cada grupo de cuatro habilidades, estilos de vida o caracteres enlistados, señala con una X aquella palabra o frase que mejor describa o corresponda con tu forma de ser. No elijas aquellas

² Personas que han sobresalido por sus altas producciones, antigüedad y cierto liderazgo con la gente

características que admiras, te gustaría o deberías tener, déjate llevar por tus primeras impresiones y trata de contestar rápidamente.

TRANQUILO	O	OBEDIENTE	O	RESPETUOSO	A
METICULOSO, DETALLISTA	A	CAPRICHOSO	A	EMPRENDEDOR	C
DE OPINIONES FUERTES	C	TESTARUDO, REACIO	C	OPTIMISTA	P
SOCIABLE, AMIGABLE	P	JUGUETON	P	SERVICIAL	O
ESTABLE, TEMPLADO	O	CONVINCENTE	P	ARRIESGADO	C
PRECISO	A	GENTIL	O	DISPUERTO A AYUDAR	O
NERVIOSO	C	HUMILDE, MODESTO	A	CALIDO SINCERO	P
ESPONTANEO	P	ORIGINAL	C	CENTRADO	A
VALIENTE	C	SEGURO DE MI MISMO	P	AGRESIVO	C
CREATIVO, CON INVENTIVA	P	SIMPATICO	O	INFLUENCIABLE	O
ENTREGADO	O	ASERTIVO EN DESICIONES	C	INDECISO	A
INTROVERTIDO	A	ABIERTO A OPINIONES	A	IMPULSIVO	P
COMPETITIVO	C	DE TRATO FACIL	O	COMUNICATIVO	P
JOVIAL, GOZOSO	P	ORGANIZADO, METODICO	A	CONTROLADO	O
CONSIDERADO	O	ENERGICO	C	DECISIVO	C
CONCILIADOR	A	SOBRE LLEVO LAS COSAS	P	SISTEMATICO	A
CONTENTO	O	APEGADO A DESICIONES	C	ANALITICO	A
CONFIADO	P	NUEVAS IDEAS	P	LLANO, DIRECTO	C
PACIFICO	A	HACER FAVORES	A	ENCANTADOR	P
POSITIVO	C	SOCIABLE, AMIGABLE	O	LEAL	O
APOYAR A LOS DEMAS	O	SICILINADO	A	CAUTELOSO	A
EVITO LA CONFRONTACION	A	GENEROSO	O	DETERMINADO	C
OSTINADO, NECIO	C	VIVAZ, LLMATIVO	P	ELOCUENTE	P
SOCIABLE AMIGABLE	P	PERSISTENTE	C	BONDADOSO	O
INQUIETO	C	DIPLOMATICO	A	ANCIOSO	C
POPULAR	P	ATREVIDO	C	IMPACIENTE	O
COLABORADOR	O	SATISFECHO	O	DISPUERTO	A
REGIDO POR PRINCIPIOS	A	EXPRESIVO	P	FLEXIBLE	P
ADAPTABLE	A	GUSTO POR EL ESPARCI.	P	CARISMATICO	P
EXPRESO DESACUERDOS	C	PACIENTE	O	AMABLE	O
PREOCUPADO	O	FACILIDAD PARA HABLAR	A	VULNERABLE	A
EMOTIVO	P	INDEPENDIENTE	C	SEGURO Y FUERTE	C

Resultados-----

Controlador	1 2	3 4 5 6	7 8 9 10 11	12 14 16 18
Organizados	1	2 3 4	5 6 7 8 9	10 12 14 16
Analítico	1	2 3 4	5 6 7 8	9 10 12 14
Persuasivo	1 2	3 4 5	6 7 8 9 10	11 12 14 16

Después de contestar el test, Adriana Ulloa dice que:

“Al finalizar cuenta el número de respuestas correspondientes a las letras C, A, P, O y escribe el número en el cuadro respectivo de los arriba presentados, la suma total debe ser igual a 24, el número de cuadros de respuesta que aquí incluimos. Iluminar las barras de acuerdo con el número de frecuencias halladas en cada personalidad puede ayudar a ver gráficamente la proporción de cada una y su relación con las otras habilidades. La personalidad será identificada a partir de las dos habilidades que cuenten con mayor número de respuestas”

Los resultados de interpretación del Test de personalidad según A. Ulloa, son señalados a partir de roles característicos que permiten ver las disposiciones, actitudes y preferencias del sujeto en cuestión. Por ello la tabla que a continuación se presenta es el vaciado de los datos encontrados, ésta posteriormente se describirá de manera más precisa, ubicando a los actores en el tipo de temperamento en que se recarga su personalidad.

Tabla 3

El Test de personalidad según el tipo de habilidades y necesidades				
	Controlador	Organizador	Analítico	Persuasivo
Actor 1	11			8
Actor 2	10		9	
Actor 3	6		8	
Actor 4	7		7	
Actor 5	8			8
Actor 6	15			4
Actor 7	7	12		

Actor 8	11	9		
Actor 9	7	7		
Actor 10		9		6
Actor 11	6	10		

En las siguientes líneas se describe con mayor precisión el tipo de personalidad que tiene cada Actor tomando como base si es organizador-analítico o controlador-persuasivo, esto con la finalidad de poder definir si es una persona introvertida o extrovertida. A su vez, el temperamento es otra característica que define la personalidad de los actores, por ello el Test también servirá para conocer si son individuos sanguíneos, flemáticos, coléricos o melancólicos. Reconocer estas características nos permitirá conocer-entender su comportamiento en su área de trabajo.

Actor 1

La forma de operar de ésta organización fue pensada por el actor 1, quien es el director administrativo de esta empresa maquiladora, él es el fundador como ya se expuso en el capítulo anterior, y su antigüedad tanto de él como de la organización es de 10 años, su función es administrar la organización y conseguir las maquilas que se van a trabajar en las líneas de producción.

Este actor 1 es casado y tiene la edad de 40 años y según las habilidades prepuestas por Holland este actor debería de ser una persona verbal, ya que su principal herramienta de trabajo debería ser la comunicación dado que la relación del líder con el trabajador debería de ser en cierta medida fraternal, donde los intereses de ambos se vean reflejados en una mejor producción. (Robinnns, 1999: 68)

Según el Test aplicado de Adriana Ulloa el actor 1 es una persona que se desenvuelve en la extroversión, coincidiendo con ciertos rasgos de personalidad controladora-persuasiva que se reflejan a la hora de trabajar, dado que al momento de tomar decisiones es impulsivo y las enfoca a tomar resultados y logros inmediatos, siempre buscando tener ventajas, aun cuando no se cumplan las reglas. Este actor 1 de acuerdo al perfil de puesto que ocupa, podría manejarse de una mejor forma en la personalidad organizadora, ya que estas personas tienen la habilidad de organizar en base a las relaciones interpersonales buscando la estabilidad en grupo.

De acuerdo a su personalidad controladora-persuasiva y el tipo de temperamento que caracteriza a estas personas, se puede decir que el actor 1 es tenso, excitable, en ocasiones inestable, sociable y frecuentemente protagónico. A lo anterior se deduce que su locus de control es interno, ya que piensa que sus decisiones determinan el destino de la organización; y a su vez tomar decisiones le ha permitido articular a la organización con sus clientes, más no con sus empleados.

Actor 2

El actor 2, es del sexo masculino y desempeña la función de gerente de producción de AVP, su antigüedad en la organización es de seis años y tiene la edad de 30 años, según el Test de personalidad que se le aplicó, este actor es organizador y analítico coincidiendo en algunos puntos del texto de Adriana Ulloa, donde una de sus características es tomar proyectos desde sus inicios y culminarlos aún cuando los demás lo vean como una persona obstinada, también cuando se enfrenta a grandes retos suele preocuparse demasiado, teniendo dificultades para tomar buenas decisiones e iniciar las acciones pertinentes.

A su vez coincide cuando a éstas personas se les describe como personas analíticas, ya que son sensibles y escrupulosas al desarrollar su trabajo, no dejan que sus actividades las desarrollen otras personas y prefieren supervisar la operación. Se les percibe como actores secos e inclusive individualistas ya que los beneficios no los comparten con sus supervisoras.

Según el documento de Robbins "Comportamiento Organizacional", este actor 2 tiene rasgos de tener un temperamento colérico, ya que con su grupo de trabajo, que en este

caso son mujeres supervisoras su temperamento es tenso, explosivo, inestable, frío y piensa que sus ideas no son refutables. Como dato adicional este actor 2 es una persona tímida, ya que ha dejado ver que no puede tolerar gestos amables por parte de su grupo de trabajo, por que se incomoda e incluso se llega a ofender si recibe algún gesto de afecto por parte de ellos.

Es importante poner especial atención en este actor 2, ya que se conduce mediante el modelo funcionalista, debido a que la comunicación es del tipo unidireccional, ve a sus trabajadores como un engrane que sirve para producir. Se ha visto que en el problema objeto de estudio (rotación de personal) él es una pieza clave, ya que su comportamiento introvertido lo transmite a su grupo de trabajo, provocando que los actores 3, 4, 5 y 6 lo vean como una figura autoritaria-inflexible con pocas o nulas oportunidades de interacción comunicativa.

Antes de abordar a los demás actores que están ligados en su mayoría a este actor 2, fue necesario ubicarlo en el tipo de personalidad emprendedora, ya que según Holland es un ser confiado, ambicioso, enérgico y dominante. Este puesto según lo aprendido en el transcurso de la investigación, debería estar ocupado por alguien que sea comprensivo, emprendedor, amistoso, sociable, adaptado y práctico, ya que el trabajar con seres humanos requiere de una personalidad social-emprendedora que utilice el consenso como la vía del acuerdo y así ser más productivo.

Actores 3 y 4

El 100% de las supervisoras (actores 3, 4, 5 y 6) y otras que no fueron medidas por el Test de personalidad, debido a que no son identificadas por los ayudantes generales como conflictivas o propiciadoras para que se dé el fenómeno de la rotación de personal, son del sexo femenino, ellas son subordinadas del actor 2, por ello en este capítulo de la investigación será importante resaltar la relación que tiene el actor 2 con ellas ya que él opina que: “las mujeres no sirven para nada, son unas chismosas y hay que chicotearlas sino se salen de control”

Los actores 3 y 4 como ya lo mencionamos son del sexo femenino, la primera de ellas es soltera con una edad de 30 años y con una antigüedad en la maquiladora de cinco, el actor 4 es casada y tiene 47 años de edad, hay que destacar que estos actores al igual

que el 5 y 6 en algún momento fueron ayudantes generales de AVP y fueron ascendidas en cierto momento al puesto de supervisión, otro rasgo importante de todas ellas es que su género en general está más dispuesto a obedecer ordenes de la autoridad, ya que su locus de control es externo debido a que son más obedientes, tienen menor control sobre los resultados de la organización y gustan de trabajos rutinarios.

Retomando al actor 3 su función en ésta empresa maquiladora de empaque, es coordinar a los actores 4, 5 y 6 en cuanto a las producciones, ésta al igual que el actor 4 según el Test de A. Ulloa su personalidad es controladora-analítica coincidiendo en que su comportamiento es autodisciplinado, tomando sus responsabilidades muy a pecho, buscando lograr las producciones que se les piden a base de la obtención de ventajas sobre los procedimientos, son de opiniones fuertes las dos y a veces negocian con su grupo de trabajo (supervisoras o ayudantes generales).

Estos dos actores se agruparon en estas líneas, por que al momento de la interpretación del Test coincidieron en que las dos se mueven en el campo de la introversión y extroversión teniendo tintes de temperamento según Robbins: sanguíneo, flemático y melancólico. Las palabras que mejor describen a estos actores 3 y 4 son: inestabilidad, sociables, protagónicos, independientes, racionales en momentos dados, tranquilos, fríos y tímidos. Como se puede ver su comportamiento en ciertos momentos se contrapuntea ya que su locus de control está en dos dimensiones: en la seguridad y en la inseguridad.

Los actores 3 y 4 coinciden con Holland al describir su personalidad del tipo convencional ya que los resultados del Test y la experiencia del investigador dicen que son actores adaptables, eficientes, prácticos, inflexibles y con poca imaginación, ya que su actitud es servicial más no de propuesta.

Actores 5 y 6

Los actores 5 y 6 como ya se mencionó son supervisoras de producción, ellas tienen la edad de 23 y 26 años respectivamente, una de ellas, el actor 5, tiene una antigüedad de seis meses en la organización, éste actor ya había trabajado con anterioridad como supervisora abandonando su trabajo por problemas personales con otra de sus

compañeras de la misma área, dicho actor es soltera y vive de manera independiente ya que según ella tiene problemas familiares.

El actor 6 tiene 26 años de edad y desde hace seis años trabaja en esta organización, ella como muchas empleadas de esta empresa es madre soltera. Tanto a este actor 6 como el 5 los agrupamos en este apartado debido a que tienen similitud en sus rasgos biográficos y de personalidad según el Test aplicado.

Una característica que probablemente tienen estos dos actores es que permanecen en la organización por necesidad, ya que el ser madre soltera o el tener que vivir independientemente, las obliga probablemente a tener que aguantar, como ellas dicen, los arrebatos del actor 2, o probablemente hay algún otro factor (que será abordado en otro momento del diagnóstico) que las motive a seguir trabajando en AVP.

Estos actores 5 y 6 según el Test de personalidad son controladores-persuasivos y tienen la característica de ser autodisciplinados, cuando se les da un tarea son responsables, entregan resultados y los toman como logros, cuando opinan lo hacen de forma tajante y directa, demandan o piden lo que se necesita y les gusta negociar a su beneficio.

Coincide a su vez su comportamiento en la rutina diaria, cuando A. Ulloa dice que toman decisiones rápidas, al momento de aplicar los procedimientos los hacen más flexibles, cuando hablan, lo hacen de manera a veces coloquial buscando tener presencia en las relaciones sociales, y dan respuesta de manera entusiasta involucrando a sus compañeros. Su tipo de personalidad se orienta más a la extroversión, ya que tienden a ser despreocupadas, son más atrevidas, emprendedoras y autosuficientes.

El temperamento sanguíneo que caracteriza a estos actores 5 y 6 muy a menudo los lleva a ser individuos según Robbins que se tensan con su trabajo rutinario, si no articulan sus labores se excitan demasiado y tienden a tensar y desestabilizar la actividad que están realizando, suelen ser sociables pero dependientes en este caso de su trabajo y protagónicos a la hora de mostrarse como autoridad frente a los ayudantes generales.

Estos actores al igual que el 3 y el 4 su personalidad según Holland recae en lo convencional, donde el administrar pequeñas áreas requiere de características reguladas y definidas donde el ser adaptado, eficiente, práctico e inflexible los matiza como personal operativo con pocas oportunidades de crecimiento. Con la información recabada se puede decir que su locus de control es externo ya que hacen un trabajo rutinario que les ha permitido permanecer sin mayor contratiempo.

Actores 7, 8, y 9

Los actores que se mencionan a continuación son ayudantes generales con una antigüedad mayor en comparación de el resto de sus compañeros, se recurrió a ellos, ya que es bien sabido que influyen de manera importante para que se dé la rotación de personal, el conocer su tipo de personalidad a través del documento de A. Ulloa servirá para conocer la contraparte de este fenómeno, ya que se podría pensar que solo las prestaciones de la empresa y las supervisoras son las que la originan.

Como se puede observar en la tabla 2 los actores 7, 8 y 9 son mujeres maduras que están próximas o rebasan los 50 años, dos de ellas son solteras y la otra divorciada, los actores 7 y 8 tienen la característica de tener una antigüedad de ocho años en las líneas de trabajo, se podría decir que son actores que iniciaron junto con la organización. Ellas al igual que el actor 9 desde hace muchos años son jefas de mesa teniendo como responsabilidad movilizar a los integrantes de la misma, ellas por su experiencia fueron escogidas para desempeñar esta función, pero se ha oído decir por parte del personal que se da de baja, que no enseñan a trabajar con precisión, que son groseras y que se molestan cuando tienen que volver a explicar el proceso de maquila.

Tal vez su comportamiento sea un reflejo de su antigüedad, por que recordemos que según Robbins, a mayor antigüedad menor la flexibilidad, y si a esto le sumamos el género, tal vez lo que ellas hacen es cuidar los “secretos” de cómo hacer el trabajo mejor y así seguir siendo productivas, por que a pesar de su edad y su posible renuencia a los cambios, son altamente eficientes. Un factor que es básico y que ya se mencionó en el capítulo anterior, es que gran parte de las personas que tienen mayor antigüedad en la organización son madres solteras, personas mayores de 40 años y jóvenes que abandonaron sus estudios por diferentes circunstancias.

Estos actores se agruparon en este apartado para darle mayor articulación a la investigación, se pensó de ésta forma, debido a que una vez más se formó otro grupo afín, donde el Test de personalidad proyectó que son actores con características de personalidad controladoras-organizadoras que tienen habilidades que coinciden con el comportamiento que han dejado ver en las líneas de trabajo, como: autodisciplinados, toman las responsabilidades y organizan a la gente, en el trabajo diario han encontrado la manera de obtener ventajas y resultados de los procedimientos.

Para comunicarse existe un contrapunteo entre el organizador y el controlador, ya que el organizador dice que son de trato fácil y procuran las relaciones interpersonales, y la realidad es que estos actores tienen la característica de ser cerrados y de opiniones fuertes como dice el controlador. Esta combinación toma como en muchos de los casos parte de introversión y extroversión pero en estos actores se podría generalizar que son más controladores, ya que su temperamento según Robbins es del tipo colérico, donde se resalta la tensión, la frialdad y la resistencia a las ideas de los demás.

La investigación hasta el momento nos lleva a concluir que los actores 7, 8 y 9 son de personalidad realista como dice Holland debido a que son sinceros, persistentes para realizar su trabajo, estables y más cuando se le suma antigüedad y edad, adaptados y prácticos que se ve cuando articulan el procedimiento para llegar al mismo fin y como dice Maquiavelo “el fin justifica los medios”

Actor 10

Se piensa que los empleados a mayor antigüedad menor ausentismo, pero la realidad es que el empleado 10 a mayor antigüedad mayor su ausentismo y más cuando se es delegado sindical, éste actor tiene una antigüedad en AVP de ocho años y es una mujer casada que al igual que los actores antes mencionados es jefa de mesa desempeñando funciones de líder.

Ella tiene una edad de 51 años pero difiere del promedio de Robbins donde se piensa que las personas casadas tienen mayor satisfacción laboral, ya que su actitud en cuanto a su trabajo es poco positiva, opina que nadie sabe hacer las cosas, que la gente es poco productiva y que el ambiente de trabajo, antes se matizaba agradable debido a que la

competencia por el destajo antes se daba en un ambiente de compañerismo y ahora se da de forma agresiva y sin motivación.

Esta afirmación la han dejado ver los empleados más antiguos, ya que opinan que los jefes cada vez se portan más fríos con ellos, y que si antes estaban contentos en la organización, era por que la comunicación entre los compañeros era mayor.

Según el Test aplicado este actor 10 es una persona introvertida-extrovertida debido a que su tipo de personalidad recae en la organización y persuasión, ya que sus principales habilidades son organizar a las líneas de producción y hacer preguntas para así obtener ventajas que le sean útiles para realizar los procesos. Su temperamento según la coincidencia del Test y lo observado por el investigador es del tipo colérico, dado que su comportamiento es explosivo, inestable, frío y resistente a las ideas de los demás, por que según lo observado es una persona que reniega de todo, habla mucho y hace poco y muy a menudo quiere representar a sus compañeros sin predicar con el ejemplo.

Para terminar el actor 10 maneja un locus de control externo ya que parece que no tiene un compromiso serio con su trabajo dado que su ausentismo refleja que el compromiso que tiene con la organización es poco, pudiendo especular que el ser delegado sindical le da satisfactores del tipo psicológico, ya que el monetario no parece ser su necesidad de permanencia en la organización.

Actor 11

El actor número 11 se dejó hasta el último debido a que su forma de operar es totalmente sui generis ya que a lo largo de cinco años que lleva trabajando en AVP, ha demostrado con hechos, que las producciones pueden ser muy altas a base de voluntad y esfuerzo. Este actor 11 en repetidas ocasiones ha estado en el empleado quincenal e incluso el Director A. Pliego le ha hecho extensa la felicitación debido a que su ritmo de trabajo sobresale sobre cualquier otro empleado.

El actor 11 también tiene la característica de ser soltera y jefa de mesa, a ella en repetidas ocasiones el actor 2 le ha insistido fervientemente que forme parte de su grupo de trabajo como supervisora-capacitadora, la negación viene de inmediato, por

que argumenta que tendría muchos problemas con las demás supervisoras, ya que en repetidas ocasiones han presionado y reprendido a las supervisoras 3, 4, 5, y 6 por no hacer que las demás mesas trabajen al ritmo de producción del actor 11.

El ofrecimiento más importante que le han dado a este actor, es que capacite y oriente a las líneas de producción, para que sean igual de productivas que ella, pero al igual que en el párrafo anterior su negación es argumentada por la misma situación.

Igual que los actores 7, 8 y 9 el actor 11 al momento de contestar el Test de A. Ulloa se ubicó en la personalidad organizador-controlador con la diferencia que este actor cumple con la mayoría de puntos que dice cada apartado, también su personalidad tiene la característica de ser introvertida-extrovertida teniendo una inclinación hacia la introversión dado que organiza a la gente, hace preguntas, es de trato fácil, procura las relaciones interpersonales y la estabilidad, es amigable y principalmente toma los retos como propios y tiene la virtud de ser autodisciplinada.

Holland coloca de manera puntal a este tipo de actores describiéndolos como personas emprendedoras, ya que su confianza, su ambición, su carácter enérgico y dominante, hacen que su naturaleza sea influir en el desempeño de su grupo de trabajo. (Robbins, 1999:103)

La personalidad como se ha podido observar es un rasgo que las áreas de reclutamiento y selección de personal tienen que tener presentes en todo momento, debido a que los individuos actúan de acuerdo a ciertos rasgos de personalidad y habilidades que se dan de forma natural. Incluso ésta se construye o destruye con el paso de los años, el contexto social de cada individuo y por supuesto, las representaciones que cada uno hace de su entorno.

Sería muy egoísta y equivocado pensar que todos tienen una necesidad monetaria, se ha visto que los empleados de una organización buscan satisfactores que no se miden en centavos, hemos aprendido que inevitablemente hay costos temporales, psicológicos, energético y económico que solo son sanados en la medida que las organizaciones den seguridad, pertenencia, confianza, respeto, autoestima y ética laboral propiciando así, una organización habitable.

En esta organización de acuerdo a lo encontrado en los actores, se puede decir que los perfiles con los que se ocupa un puesto, están distorsionados, ya que si recordamos en los perfiles de puesto del Capítulo I hablamos de liderazgo, trabajo en equipo, lógica y sentido común, conocimiento de los procesos y actividades de la empresa, ser disciplinados y ordenados, compromiso con la empresa y ética. Cuando analizamos la personalidad de los actores del 2 al 6 vemos que no coincide con estos perfiles debido a que una supervisora no debería ser controladora y si organizadora, no debería ser persuasiva y si analítica.

Entendiendo así que el recurso más valioso de la organización es el ser humano que interpreta su entorno traduciéndolo a motivación y reflejándolo en productividad, dando o quitando pasos en su andar por la organización, dejando años de experiencia en cada una de ellas, buscando la estabilidad económica, pero finalmente aunque no se diga, la salud mental (seguridad).

Estos actores encontrados en el problema objeto de estudio, tienen la característica de originar la rotación de personal desde diferentes ángulos, se observó que su comunicación es casi nula relacionándose solo como engranes del proceso de producción, percibiendo así, que dirección los ve como personas no indispensables, ya que la interacción que ejercen con ellos les permite mantener un contacto intermitente a base de información, evitando así relaciones cercanas que promuevan beneficios para ambos.

También se pudo constatar que la rotación de personal se da por falta de comunicación entre estos actores, ya que solo es información la que fluye dentro de las líneas de trabajo, dado que solo se relacionan buscando cumplir con las producciones, dejando de lado los acuerdos y las propuestas. A su vez su interacción parece ser el reflejo de muchos años de individualismos, de decepciones, de atropellos, de incumplimientos, de abandonos, etc., originando con ello una antipatía que se generaliza y contagia a los nuevos integrantes de la organización.

Gracias a que pudimos conocer el tipo de personalidad que caracteriza a los 11 actores, podemos entender pero no afirmar que su personalidad es el reflejo de su entorno,

estado civil, edad, antigüedad, su grado de introversión, extraversión, perfil de puesto y un sin número de características que nos ayudan a interpretar parcialmente su comportamiento.

Todo lo anterior sirve como plataforma para poder reconocer los grupos que existen en el problema medido, por ello a continuación se mencionan los grupos formales que inciden en la rotación de personal.

2.5 Los grupos y sus actores en AVP

Los grupos se forman de acuerdo a necesidades personales, contextuales o ambas, su razón de ser atiende a diferentes circunstancias que son dadas de acuerdo al entorno e incluso de afinidades, estos miembros de grupo atienden en primera instancia a grupos primarios como sus familias y amigos, que a su vez el mismo contexto los jalonea a formar grupos más grandes (secundarios) en los cuales su búsqueda primaria será el económico sin olvidar el psicológico.

Recordemos que en ésta empresa maquiladora nuestro objeto de estudio es la alta rotación de personal y uno de los factores que se han observado, indican que hay actores dentro de la organización que provocan este fenómeno y que solo puede ser explicado por alguna de sus partes, en este caso la incidencia de grupos en el problema medido. Los grupos como dice Fernández Collado se clasifican en dos, los primarios y secundarios teniendo como característica el primero de ellos, la familia, donde las relaciones son del tipo cara a cara, fraternales e inclusive con algunas metas en común. (Fernandez, 1991: 69)

El segundo de ellos el grupo secundario, según Fernández C. “Suelen ser grandes y sus miembros solo tiene contacto intermitente entre si. Aquí la comunicación intergrupala es con frecuencia indirecta, ésta se da a través de mensajes escritos más que mediante expresiones verbales. Las relaciones entre miembros de grupo secundarios son bastante formales, impersonales y socialmente distintas” (Fernández, 1991: 68)

Por ello para poder conocer cómo es que se da la rotación de personal fue necesario ubicar los diferentes grupos del problema objeto de estudio, de acuerdo al departamento al que pertenecen dentro de la organización (directivos, supervisión y ayudantes generales) esto con la finalidad de conocer el grado de incidencia que tienen sus miembros en el problema medido.

Se realizó de esta manera dado que su interacción y roles entre ellos es casi nula y solo de ésta forma fue posible agruparlos, ya que se cree, propician la rotación de personal individualmente, dejando ver que su actitud negativa es un reflejo de incompatibilidad con la organización.

A lo anterior, los grupos identificados fueron tres, los cuales se agrupan de la siguiente forma; el grupo 1 (“los directivos”) tiene una jerarquía administrativa y está compuesta de los actores 1 y 2 ellos podrían pertenecer a un grupo primario ya que tienen un parentesco familiar, sin embargo, este no sobresale más que el secundario, ya que su interacción atiende a compromisos laborales.

El grupo 2 (“supervisión”) está compuesto de las supervisoras 3, 4, 5, y 6, éstas según se percibe en este momento, pertenecen a un grupo secundario ya que tienen la afinidad de tener un objetivo pero no en común, sus relaciones son frías y a veces personalizadas. El grupo 3 (“ayudantes generales”) identificado esta constituido por los actores 7, 8, 9, 10, y 11 teniendo la característica de ser jefas de mesa, tener seguro social, tienen una antigüedad promedio de seis años, pero a su vez son señaladas por sus compañeros como personas que influyen en que los ayudantes generales de reciente ingreso abandonen la organización.

Estas al igual que el grupo 2 coinciden en pertenecer a un grupo secundario, con la diferencia de que su grado de interacción entre ellas es casi nula, ya que trabajan en áreas distintas por lo regular, operando con cierta antipatía desde diferentes ángulos de la organización.

Grupo 1

Este grupo como ya se mencionó esta formado por los actores 1 y 2 que tienen puestos administrativos en la organización, la función del primero como ya se dijo en el capítulo anterior es de administrar los bienes de la organización y conseguir las

maquilas que se van a trabajar, el actor 2 es el encargado de coordinar a las supervisoras para que a su vez organicen a los ayudantes generales en la elaboración de las maquilas.

Estos dos actores se ubican en el grupo primario, ya que sus rasgos familiares son de trato personal, donde el parentesco familiar posiblemente influyó para que el actor 2 haya ingresado a ésta empresa. La característica de grupo no se queda solo en el primario dado que la naturaleza de trabajo, los ubica principalmente en grupo secundario dado que cumplen necesidades del tipo laboral y realizan funciones específicas, sin olvidar que los grupos secundarios están acompañados inevitablemente de grupos primarios-informales.

Este grupo ha trabajado en conjunto por más de seis años, observándose que su interacción se da por medio del consenso, ya que las decisiones que toman se dan por vía de la negociación, paradójico una vez más ya que el tipo de liderazgo que proyectan con los grupos 2 y 3 son del tipo autoritario donde la interacción se da por la vía de la imposición e inclusive de “doble cara” debido a que en las pocas ocasiones que el actor 1 ha tenido contacto con ellos es comprensivo y dice escucharlos, pero frecuentemente sus decisiones contraponen su comportamiento.

Es importante señalar una vez más que estos actores 1 y 2 tienen parentesco familiar y quizás esto influya para que su comunicación sea del tipo horizontal dándole prioridad al objetivo de AVP que según estos actores es “hacer dinero”. El objetivo como grupo se puede ubicar muy bien en el modelo antiguo funcionalista donde la productividad de la organización se basa en que la “masa” realice lo que el emisor ordene sin replica alguna, pudiendo así bosquejar el tipo de comunicación que tienen con los grupos 2 y 3 dado que se da de manera unidireccional, ya que el tipo de dirección es centralizada.

El actor 1 trabaja en promedio una hora al día con el actor 2 y este último se relaciona con el grupo 2 de dos a tres horas diarias, entendiendo así que su grado de interacción entre el actor 2 y el grupo 2 es grande, más no la cantidad de acuerdos, ya que el tipo de liderazgo que caracteriza al actor 2 es impositivo debido a que su carácter colérico reduce cualquier posibilidad de comunicación entre el grupo 2, ubicando a este grupo 1 en el autoritarismo debido a que todos los actores aceptan lo que este grupo 1 diga.

Tanto el actor 1 como el 2 tienen un estatus social alto, ya que el ser directivos de AVP les permite desenvolverse en un círculo social y económico que difiere por mucho en el que se desarrollan los grupos 2 y 3. Esta característica social no hace la diferencia a la hora de expresarse, ya que su lenguaje bien se puede comparar con el utilizado por cualquier empleado de AVP.

Estos actores como se ve, están ligados por una línea jerárquica muy delgada, pero que se mueven en dos sentidos, ya que el actor 1 administra y dirige la ideología de la organización y el otro, el actor 2 opera ésta forma de pensamiento a base del autoritarismo, y haciendo una reflexión, la organización funcionaría de una mejor forma si estos actores entendieran que el ser líder es negociar en todo momento, ya al hacerlo el costo energético será menor.

El grupo 1 se encuentra de acuerdo a lo observado en la etapa de venta, debido a que su funcionamiento es semiautónomo, ya que la comunicación entre ellos es en su mayoría de consulta, pareciendo ser, que la forma de operar del actor 2 no le disgusta en nada al actor 1, es importante subrayar estas últimas líneas ya que así se puede entender la libertad que tiene el actor 2 en el momento de ejercer el liderazgo en las líneas de trabajo (grupos 2 y 3).

Ésta es solo una interpretación de una de las partes del problema medido para poder fundamentar la rotación de personal en cuanto a grupos, es necesario conocer al siguiente, ya que se piensa que también tiene un grado de influencia para que se de este fenómeno.

Grupo 2

El grupo 2 está formado por los actores 3, 4, 5, y 6 teniendo como característica los puestos de supervisión, donde su papel es coordinar a los ayudantes generales para que realicen las maquilas que se programan a diario por el actor 2, es importante volver a resaltar que estos actores son del sexo femenino y que en algún momento fueron ayudantes generales.

Los actores que conforman este grupo pertenecen a un grupo secundario, dado que tienen un objetivo pero no es común, sus relaciones son frías, poco personalizadas, cumplen funciones del tipo laboral por las que reciben un salario y su compromiso no va más allá del rol que se les asignó.

Este grupo se relaciona de la siguiente manera, los actores 4, 5 y 6 son compañeros y subordinados formalmente del actor 3 al cual no lo reconocen como líder, dado que la califican como una persona “convenenciera” o en otras palabras se relaciona y actúa según la circunstancia, los actores 5 y 6 son los únicos que se percibe tienen un vínculo de amistad dejando fuera a los actores 3 y 4, este último el actor 4 su relación con sus compañeros es igualmente laboral debido a que su edad de 47 años puede que haga la diferencia entre ellas.

La relación de este grupo 2 con el grupo 1 es de subordinación aunque los actores 3 y 5 han fraternizado de una mejor forma con el actor 2, su comunicación con este grupo 1 es unidireccional dado que son escasos los momentos de interacción entre dirección y supervisión y si recordamos que el actor 2 dice: “las mujeres no sirven para nada...” podemos entender porque la comunicación se da solo en este sentido.

La comunicación en este grupo es horizontal, a pesar de que ya están formadas como grupo están estancadas en el *conflicto* que se define de la siguiente forma:

“En este periodo de desarrollo grupal, ya no se enfatiza la solidaridad como en la etapa de formación. Aquí resalta la individualidad, la relación emocional de los integrantes al ser absorbidos por el grupo. Durante esta etapa los miembros del grupo pierden parte de su identidad grupal, la confusión sobre los objetivos aumenta y poco trabajo logra llevarse a cabo. Las discusiones, ataques y vendavales de esta fase por lo regular se deben a dos temas: qué distancia emocional deben guardar los miembros entre sí (afecto) y qué tan competente o incompetente es el líder (control)” (Fernández, 1991: 72)

La relación que tiene el grupo 2 con el grupo 3 es solo laboral, dado que su comunicación en ocasiones es unidireccional permitiendo a veces que sea multidireccional, ya que los ayudantes generales están más familiarizados con los procesos de maquilas que las supervisoras, y muy a menudo saben ser más eficientes teniendo a veces que flexibilizar los procesos.

En general la comunicación e interacción entre el grupo es escasa ya que su cohesión³ esta fragmentada debido a problemas personal y laborales que a menudo se reflejan con los obreros. Se puede decir que la forma de comunicarse es a base de información donde no hay retroalimentación por parte del receptor.

Este grupo 2 como hemos visto es del tipo formal, clasificándose dentro de los autodirigidos-semiautónomos, ya que su experiencia en el puesto de supervisión les permite tomar decisiones, responsabilidades y soluciones que se llegan a presentar cuando no se encuentra el actor 2.

Con el paso de los años y la forma de interactuar del grupo 2, se podría pensar que se encuentra en el liderazgo de venta, que tiene la característica de que el grupo trabaja sin la presencia del líder, pero en ocasiones se observa que el grupo 2 tiene retrocesos en el liderazgo participativo y de inicio, ya que su funcionamiento en ocasiones no tiene orden y la jefa de mesa tiene que promover la participación de los actores.

Grupo 3

El grupo 3 está formado por ayudantes generales que tienen un promedio de antigüedad en la organización de seis años, una de sus características principales es que todas son del sexo femenino, con una edad promedio de 40 años, solteras y una de ellas divorciada. También el tener Seguro Social y ser jefas de mesa es una de sus características, recordemos que el Seguro Social se gana cuando se cumple más de un año de antigüedad en AVP y el ser jefa de mesa por actitud productiva en el trabajo. Estos actores 7, 8, 9, 10 y 11 en lo individual pertenecen por naturaleza a grupos primarios-informales, ya que en su área de trabajo la interacción es mayor que en los grupos 1 y 2, es importante destacar que ya en el funcionamiento pertenecen a grupos secundarios formales donde la interacción entre ellos es mínima y más cuando este grupo esta disperso en áreas de trabajo y turno, con esto se pretende exponer, que se piensa que cada actor promueve la rotación de personal de manera individual desde diferentes ángulos de la organización.

³ La resultante de la acción de todas las fuerzas que impulsan a los miembros a permanecer en el grupo o abandonarlo.

El actor 11 quien se ha identificado como altamente productivo, en contraparte de los actores 7, 8, 9 y 10; promueve la participación y el desarrollo de sus integrantes de mesa, pero a su vez de forma contradictoria, algunos integrantes que han trabajado en su mesa comentan que presiona mucho y que es poco tolerante con los más inexpertos.

Tal vez lo que se expone en estas líneas nos puede llevar a deducir que los actores 7, 8, 9 y 10 por su condición civil, social y laboral actúan de forma negativa a los cambios que se les presentan en sus líneas de trabajo, puede ser la edad o los años que llevan trabajando en la organización les han afectado al momento de socializar con un nuevo integrante, tal vez se les ha olvidado o nunca han sabido que el trabajar con humanos es una labor difícil, ya que la realidad cada quien la interpreta de diferentes formas y de ahí la dificultad para llegar a acuerdos (comunicarnos).

Este grupo 3 como se pudo leer trabaja en la misma área pero de forma independiente, su interacción es ocasional ya que las áreas de trabajo están divididas en cuartos limpios (áreas de maquila con estricto control de higiene) donde su condición de jefas de mesa las obliga a ubicarse de manera individual al frente de ellas, se puede decir que la interacción entre ellas es más informal, ya que en el tiempo que tienen asignado para comer es muy común que se encuentren en el comedor, aun así, esto no garantiza que se comuniquen en momentos dados.

Como dato importante el grupo 1 tiene bien identificado al grupo 3 ya que las mejores maquilas le son dadas a este grupo (recordemos que las maquilas tienen precio por destajo y a mayor producción mayor destajo), ya que responden con alta producción; con este fenómeno se ha observado que el pertenecer al cuarto limpio es lo más parecido a un premio, ya que ahí se ubican los empleados más productivos.

El trabajo que desempeña este grupo 3 es del tipo *tarea conjuntiva* dado que: “en este tipo de tareas el desempeño del grupo depende de la habilidad del miembro menos competente del grupo; y conforme aumenta el tamaño del grupo crece la posibilidad de que éste cuente con, por lo menos, un miembro que no pueda completar la tarea o que necesite de un tiempo demasiado largo para completarla” (Fernández, 2005: 82). De esta forma se puede explicar como los actores del grupo 3 tienen poca solidaridad con sus nuevos integrantes, ya que si recordamos, el liderazgo depende de las

circunstancias donde se encuentre el líder y en este proceso de aprendizaje no les es fácil o no tienen la paciencia-capacidad de guiar a los novatos.

Su comunicación en este grupo es del tipo unidireccional, ya que se relacionan con el grupo 1 y 2 siempre de forma subordinada, este tipo de interacción solo se da parcialmente, debido a que solo se comunican de manera descendente, y solo para dar las indicaciones del proceso de maquila. Si recordamos: “el flujo de información entre los miembros del grupo determina la eficiencia del mismo y la satisfacción de sus miembros” (Fernández, 1991:79) así podemos entender que los miembros de este grupo son eficientes, pero su comportamiento con los menos experimentados refleja un alto grado de insatisfacción.

Si este grupo laborara en una misma mesa se podría decir que su liderazgo situacional se encontraría en la etapa de venta, ya que su experiencia las colocaría en una posición semiautónoma, donde el líder posiblemente desaparecería, dando como resultado una posible repartición de funciones encaminadas a realizar altas producciones. No hay que perder de vista que su condición social, laboral e individual podrían colocarlas en la contraparte de lo antes mencionado.

Los hallazgos encontrados a largo de este diagnóstico indican que es necesario hacer un estudio más a fondo, donde la técnica de “clima comunicacional” refleje datos de cómo es la comunicación que tiene la organización con los ayudantes generales, y a su vez conocer cuáles son las discrepancias entre lo que las supervisoras creen saber que piensan lo ayudantes generales, en cuanto a la comunicación y necesidades con la organización. Por ello el siguiente tema tiene la finalidad de conocer cómo está la comunicación en ésta área de la empresa, para así tener más argumentos que puedan respaldar esta investigación.

2.6 Diagnóstico de los procesos comunicativos de AVP

El modelo administrativo de esta organización como se ha observado es todavía clásico, ya que el control que ejerce hacia sus empelados es grande, ésta es una característica de

la mayoría de las organizaciones mexicanas, debido a que la globalización cuando llegó a nuestro país se topó con una política y economía inestable, originando que este fenómeno revolcara cualquier intento social por salir adelante, teniendo que obligar a algunas organizaciones que ya se ubicaban en los modelos de administración de las relaciones humanas o de contingencia a regresarse al control.

El control en las organizaciones es una evidencia de que hay incertidumbre ante los cambios sociales, ya que los modelos de control como el funcionalismo y estructuralismo trabajan bien en los inicios de las organizaciones, por que ponen las reglas para operar, pero el quedarse estancados no permite reconocer las nuevas oportunidades o amenazas futuras que están latentes en un mercado inestable como el que tenemos en México.

En este sentido, el pensar que las organizaciones funcionan porque hay buenas inversiones, tecnología, infraestructura, etc., es un error, ya que las organizaciones por muy pequeñas que sean están formadas y tripuladas por actores racionales que están inmersos en redes de información que muy pocas veces se logran comunicar de forma efectiva.

Por ello en esta parte final del capítulo es necesario conocer mediante la aplicación de un cuestionario el grado de satisfacción e insatisfacción que tienen los ayudantes generales de AVP al momento de comunicarse, ya que si recordamos, es ahí donde está ubicado nuestro problema objeto de estudio (rotación de personal).

Para poder tener datos precisos de este fenómeno recurrimos al “Diagnóstico de Clima Comunicacional” propuesto por Timm Paul en su obra *Management Communication, The finger on the pulse*, esto con la finalidad de conocer la pertinencia del manejo comunicativo y el grado de aceptación que tiene con los ayudantes generales. A su vez retomamos a George Odiorne del mismo texto con la aplicación de las “Medidas de discrepancia”, ya que servirán para conocer el choque de pensamiento entre los ayudantes generales y supervisoras, debido a que ellas tienen una opinión del manejo de la comunicación y de su aceptación en las líneas de trabajo, pero la realidad de los obreros puede ser otra. (Timm, 1986: 8)

Esta técnica de medidas de discrepancia se eligió, ya que consideramos que puede dar datos importantes de qué desean los obreros, cuáles son sus expectativas, cuáles son sus percepciones y cuáles son los malentendidos entre gerencia y empleados.

Para poder aplicar esta técnica era necesario conocer el tamaño de la muestra a encuestar, por ello se recurrió al texto de Jesús Galindo “Técnicas de Investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación” donde dice que:

“La relación entre el tamaño del universo y el tamaño de la muestra está basado en la evidencia de que las opiniones, conductas, actitudes y en general todos los temas estudiados en una encuesta son finitos y repetitivos. Esto supone que a partir de un tamaño determinado, las observaciones son redundantes y no aportan nueva información para realizar las estimaciones. Cuando el universo es pequeño se requiere una muestra muy similar. A medida que el tamaño del universo crece, el tamaño de la muestra requerida se incrementa, pero en menor medida” (Galindo, 1998: 86)

Por ello se tomó una muestra de 100 ayudantes generales de una planta laboral de 160 para así garantizar el mayor número de opiniones en cuanto al manejo de la comunicación y de su aceptación en las líneas de producción; a su vez para poder conocer las discrepancias de comunicación que hay entre supervisoras y ayudantes generales se tomó una muestra de 10 de 10 supervisoras tanto de producción como de calidad, para así una vez más asegurar la totalidad de opiniones.

Para poder conocer los aspectos antes mencionados se aplicó el cuestionario planteado en el documento de Timm Paul, donde se responden 35 afirmaciones de acuerdo a la escala “Likert-tape” que consiste en: un enunciado es seguido por una escala de 5 o 7 puntos en la cual se puede contestar si se está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes criterios de evaluación:

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

De acuerdo a lo anterior, a continuación se presenta el cuestionario que se aplicó a los ayudantes generales y supervisoras, con la única diferencia de que la instrucción para ellas fue, que contestaran pensando en lo que los ayudantes generales creen que iban a contestar para así hacer el comparativo mediante la tabla de “Evaluación de la escala preferencial de comunicación”, que más adelante presentaremos y así poder tener la discrepancia de ideas.

Es importante mencionar que el cuestionario se simplificó en cuanto a instrucciones debido a que la muestra escogida (ayudantes generales y supervisoras) carece en su mayoría de un nivel escolar mayor a secundaria, a su vez el investigador en el momento de la aplicación reunió grupos de cinco personas para así apoyarlas en la lectura de las afirmaciones, para con ello poder disminuir el grado de error en sus respuestas.

CUESTIONARIO

(Escala preferencial de comunicación)

A continuación te presentamos 35 afirmaciones sobre la comunicación interna en ésta área de la empresa. Lee cuidadosamente cada **afirmación** y encierra en un círculo el número que mejor describa tu opinión acerca de esta información. Si tienes algún comentario colócalo al reverso de las hojas.

A continuación se presentan los criterios para que evalúes cada **afirmación**:

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

1. Crees que esta empresa no aprecia y no valora a sus empleados debido a que no les informa los logros y planes a futuro de la empresa.

1 2 3 4 5 6
7

2. Esta empresa debería contar con un sistema formal por medio del cual los empleados puedan expresar con completa libertad los problemas de trabajo.

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | | | 7 | | |
3. Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los supervisores acerca de cualquier problema de trabajo de la compañía.
- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | | | 7 | | |
4. La mejor manera de comunicación 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 relacionados con 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 relacionados antes de llevarlas a cabo.
- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | | | 7 | | |
7. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su trabajo.
- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | | | 7 | | |
8. La compañía debe reconocer la importancia de mantener comunicación entre empleados y gerencia.
- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | | | 7 | | |
9. La gerencia debería dar seriedad y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados.
- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | | | 7 | | |
10. Los empleados deberían ser informados de problemas en su propio ambiente de trabajo.
- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | | | 7 | | |

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | | | 7 | | |
28. Si se presenta un problema en el que un empleado quisiera intervenir tomando la responsabilidad sobre su mesa de trabajo ¿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 formas o medios de comunicación en el trabajo para sus empleados.
- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | | | 7 | | |
32. Los empleados deberían formar parte en 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 de información y noticias en la empresa es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados.
- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | | | 7 | | |
34. La participación 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 que ofrece la empresa.
- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | | | 7 | | |

-GRACIAS-

Una vez que se aplicó el cuestionario se prosiguió a evaluar los resultados por medio de la siguiente tabla, teniendo como finalidad conocer las discrepancias existentes en determinadas afirmaciones. El llenado de la misma fue en base a lo dispuesto en el documento de Timm Paul donde dice que los pasos a seguir una vez aplicados los cuestionarios son los siguientes:

1. Saque un promedio de lo respondido por cada aspecto, sumando las respuestas de cada empleado y dividiéndolo entre el número de empleados que respondieron. Registre el resultado en la primera columna.
2. Realice la misma operación con las respuestas de los supervisores y registre los promedios obtenidos por cada aspecto de la columna 2.
3. El grado de error o diferencia se calcula de la siguiente manera.
 - a) Sustraiga el promedio del supervisor (columna 2) del porcentaje obtenido por los subordinados (columna 1) y escriba el resultado en la columna 3 señalando si se trata de un valor positivo o negativo (+ ó -).
 - b) Asigne un valor equivalente a cada diferencia, en este caso sin tomar en cuenta si la diferencia es positiva o negativa, de manera similar a como se muestra a continuación:

Columna 3 Diferencia	Columna 4 Unidad de error asignada
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 6.00	5

- c) Compare las columnas 2 y 3 por cada aspecto para determinar que la severidad de la discrepancia sea mayor de 2, sume (un, uno) a la unidad de error y coloque el resultado en la columna 6

Si el resultado de la columna 6 (error del supervisor) es de 3 o más, señala un problema de comunicación grave que merece una acción correctiva inmediata. Entre más alto sea

este número es potencialmente más peligroso el malentendido. En base a lo anterior, a continuación se presentan los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a las supervisoras y ayudantes generales.

Tabla 4

Evaluación de la escala preferencial de comunicación						
Afirmación	Promedio del empleado	Promedio del supervisor	Diferencia	Unidad de error	Error adicional	Promedio de error del supervisor
1	4.73	4.7	-0.03	0	1	1
2	5.2	5.9	0.7	0	1	1
3	5.16	5.4	0.24	0	1	1
4	4.29	3.7	-0.59	0	1	1
5	4.86	4.8	-0.06	0	1	1
6	5.14	4.3	-0.84	0	1	1
7	5.66	5.5	-0.16	0	1	1
8	5.6	5.4	-0.2	0	1	1
9	5.35	5.4	0.05	0	1	1
10	5.2	5.1	-0.1	0	1	1
11	5.26	5.4	0.14	0	1	1
12	5.52	5.8	0.28	0	1	1
13	5.76	4.4	-1.36	1	2	3
14	5.75	5.5	-0.25	0	1	1
15	5.7	5.6	-0.1	0	1	1
16	5.38	5.5	0.12	0	1	1
17	4.91	4.3	-0.61	0	1	1
18	5.68	5.4	-0.28	0	1	1
19	5.6	5.1	-0.5	0	1	1
20	5.11	5.6	0.49	0	1	1
21	5.1	5.4	0.3	0	1	1
22	6.1	5.6	-0.5	0	1	1
23	5.89	5.4	-0.49	0	1	1
24	5.4	5	-0.4	0	1	1
25	5.45	5.2	-0.25	0	1	1
26	5.65	5.7	0.05	0	1	1
27	5.88	5.5	-0.38	0	1	1
28	5.44	4.7	-0.74	0	1	1
29	5.58	5.8	0.22	0	1	1
30	5.37	5.6	0.23	0	1	1
31	5.61	5.2	-0.41	0	1	1
32	5.54	4.9	-0.64	0	1	1
33	5.48	5.3	-0.18	0	1	1
34	5.65	5.6	-0.05	0	1	1
35	5.99	5.7	-0.29	0	1	1

Una vez llenada la tabla se pudo observar que solo en la afirmación No. 13 hay una discrepancia entre lo que dicen los obreros y lo que creen pensar las supervisoras en cuanto a lo que piensan los obreros, en este sentido la afirmación 13 dice que:

13. Los empleados deberían tener información sobre utilidades, estándares de ganancias y estado financiero de la empresa.

La interpretación a lo anterior nos refleja que las supervisoras piensan que a los ayudantes generales no les interesa tener información sobre utilidades, estándares de ganancias y estado financiero de la empresa.

Para poder darle sentido a este hallazgo es necesario recordar que las supervisoras por ser personal administrativo (confianza) no tienen el beneficio de utilidades⁴, por ello se puede entender el poco interés de conocer el estado financiero de la empresa. Y en contra parte, los ayudantes generales difieren de la opinión de ellas, ya que ellos por ser sindicalizados deberían tener el beneficio, y digo deberían, por que desde hace cuatro años no ha habido dicho reparto.

Entonces podemos resumir que los obreros sí están interesados en conocer las utilidades generadas por la empresa, ya que el número de maquilas realizadas anualmente deberían verse reflejadas en dicho reparto. También si tomamos en cuenta que el salario de las supervisoras es muy diferente al de los obreros podemos entender que a ellas no les afecta el no recibir dicho dinero.

En la misma línea de investigación, otro hallazgo importante que arrojó la técnica de clima comunicacional en conjunto con medidas de discrepancia, es que tanto supervisoras como ayudantes generales parece que están en la misma sintonía en cuanto a la comunicación que se lleva a cabo en su área de trabajo (líneas de producción), ya que solo se encontró una discrepancia entre sus opiniones.

Pero a su vez el que haya sucedido este hecho tiene otra interpretación, ya que si recordamos las supervisoras en algún momento fueron ayudantes generales, existiendo la posibilidad que sus necesidades de comunicación con la gerencia sean las mismas o

⁴ La ganancia económica que se obtiene después de haberse elaborado el ejercicio fiscal (balance general)

muy similares a la de los ayudantes generales. Recordemos que este resultado e interpretación esta basado en las medidas de discrepancia entre los ayudantes generales y supervisoras, pero no hay que dejar de lado el otro objetivo del cuestionario, el cual pretende conocer como esta la comunicación en esta área de la empresa.

A lo anterior se hizo un promedio de los resultados obtenidos de las 110 encuestas realizadas entre supervisoras y ayudantes generales, esto con la finalidad de conocer como está la comunicación entre ellos y dirección. El resultado de esto fue de 5.33 que reflejado en la escala del 1 al 7 antes mencionada reporta que tanto supervisoras y ayudantes generales tienen una carencia, y a consecuencia, una necesidad de una mayor comunicación con la organización.

En esta parte de la investigación se pudo constatar que la comunicación en AVP se da a base de información, dándole a ésta la forma más evolucionada de interacción con sus empleados, a su vez el que los encuestados estén de acuerdo en que hay una carencia de comunicación refleja que no hay un interés por parte de dirección hacia sus empleados.

El problema se incrementa cuando no son reconocidas sus características biográficas y sus habilidades, ya que la organización no tiene un vínculo con sus trabajadores generando una antipatía generalizada que se ve reflejada en costos económicos, psicológicos, temporales y energéticos provocando así baja productividad y rotación de personal.

El continuar operando de ésta forma no garantiza la sobrevivencia de la organización ya que los actos realizados por la administración desencadenan un efecto “domino” que tiene consecuencias económicas pero principalmente humanas, por que al no tener interacción con sus empleados la está encaminado a su muerte.

Hay que recordar que: “Los empleados quieren saber hacia donde se encamina la compañía y como llegar ahí, y todavía más importante, lo que esto significa para ellos. La lógica de las necesidades de los empleados es clara. Los empleados entienden que su bienestar individual y su futuro estan muy vinculados al éxito general de la organización” (D´Aprix, 1988: 61)

Los empleados en las organizaciones necesitan conocer más de ellas, necesitan conocer las bases mínimas de qué se hace y hacia donde se va, ya que el tener más información de su organización les dará mayor seguridad, incrementando así, su pertenencia con la empresa, que al final se verá reflejado en mayor productividad y permanencia de la organización.

Entonces las organizaciones necesitan de actores que buscan satisfacer necesidades en diferentes niveles, la gran mayoría realizan actividades que son recompensadas por unos pedazos de metal “\$”, irónico en todos los sentidos ya que la salud mental y física del trabajador nunca podrá ser retribuida por más trozos de metal que le sean dados.

En este sentido entenderíamos que los trabajadores necesitan sacar la frustración que pudiera acumular ante un trabajo repetitivo como lo es la maquila de empaque, esta idea va encaminada en que si son escuchados los ayudantes generales, en un momento dado se podrán disminuir los embates provenientes de su entorno.

A lo largo de éste capítulo entendimos como la escuela clásica de administración sustenta el funcionamiento de AVP y a su vez cómo la globalización en puerta es un detonante de permanencia para las organizaciones, también identificamos los actores y grupos del problema objeto de estudio y conocimos los problemas informativos-comunicativos que hay en la organización, sirviendo esto como un nivel de diagnóstico mas, para así poder conocer en el capítulo siguiente mediante la investigación cualitativa en comunicación, los problemas comunicativos entre los actores y áreas de la organización, con la finalidad detectar, diagnosticar y proponer soluciones a los problemas medidos.

Capítulo III
Incidencia comunicativa

En el capítulo anterior conocimos como ésta empresa maquiladora de empaque tiene su lógica de funcionamiento en el modelo funcionalista, teniendo diversos rasgos de estructuralismo, ya que la organización funciona de acuerdo a reglas muy estrictas de puntualidad, asistencia, destajo, su comunicación es del tipo unidireccional y siempre se busca que se cumplan las reglas tal y como dice dirección.

Otra característica encontrada, fue que la organización tiene altos costos; económicos, energéticos, temporales y psicológicos, al tener que contratar a más de 1000 ayudantes generales al año. Este fenómeno, tiene como consecuencia una altísima rotación de personal donde los afectados son sus trabajadores; pero sumados en conjunto la más afectada es la organización misma.

También con ayuda de los autores A. Ulloa, Robbins y Holland se pudo identificar el tipo de personalidad, temperamento y carácter de los actores que se piensa que están inmersos en el problema medido (rotación de personal). A su vez el haberlos identificado sirvió para poder ubicar a los diferentes grupos que pertenecen.

En la parte final del capítulo anterior se aplicó la auditoría comunicativa (audicom) propuesta por Timm Paul; “Diagnostico de clima comunicacional” con su variante de “medidas de discrepancia” encontrando que sólo en la afirmación número 13 existe una discrepancia entre ayudantes generales y supervisoras, ya que ellas creen, que a los obreros no les interesa conocer como son calculados sus aguinaldos y utilidades, ésta opinión de las supervisoras difiere de la realidad, ya que ellos expresaron interés en dicha información.

La aplicación de ésta técnica cuantitativa dio origen a otro tipo de interpretación, ya que dejo ver que las supervisoras tienen cierta empatía en cuanto a opiniones con los ayudantes generales, por que al momento de aplicar el cuestionario a ambos grupos, no se encontraron grandes diferencias en cuanto a lo que piensan de la comunicación que se da en la organización.

A su vez se dejó ver que entre supervisoras y ayudantes generales existe una línea muy delgada en cuanto a lo que piensan de la organización, teniendo como interpretación, que las

supervisoras aún después de haber salido de las líneas de producción siguen pensando que hay una carencia de comunicación con dirección.

A raíz de estos hallazgos, en la siguiente parte del diagnóstico conoceremos los diferentes enfoques y metodologías cualitativas, para así diagnosticar la incidencia comunicativa en los problemas encontrados en los capítulos anteriores.

Esta necesidad de búsqueda no podrá ser entendida sin antes conocer la complejidad humana, la doble contingencia, la subjetividad que plantea Luhmann, las acciones comunicativas de Habermas, las representaciones de las que habla Mario Revilla, etc. Estos planteamientos servirán para poder conocer e interpretar lo que dicen los ayudantes generales a través de la aplicación de la técnica “grupo de discusión y entrevista cualitativa”.

Una vez aplicada esta técnica cualitativa identificaremos a los diferentes grupos del problema medido, para así dar soluciones viables a problemas informativos-comunicativos que hay en la organización, siempre pensando en que las soluciones deben ser diferenciadas dado que los problemas en su mayoría son particulares.

Para poder dar soluciones diferentes tendremos que conocer las representaciones de los actores y sujetos inmersos en el problema medido, ya que el conocer lo que dicen ellos nos dará el panorama de lo que pasa en su vida laboral.

3.1. Complejidad organizacional y humana

La mayoría de las organizaciones tienen una composición que no permite que sus integrantes desarrollen sus objetivos personales, ya que los directivos de los centros de trabajo viven en una lógica funcionalista donde todo es pensado en que los trabajadores tienen que justificar su salario mediante resultados inmediatos. La crítica entonces es cómo pretenden que sus empleados sean productivos si las condiciones mínimas de trabajo (interacción) están restringidas por una lógica que dice “en el centro de trabajo se viene a trabajar no a convivir”.

Los directivos no han entendido que muchos integrantes en las organizaciones son explotados con grandes cargas de trabajo y que de alguna u otra forma siempre tendrán un espacio irreducible de convivencia, lógicas, cultura, etc., al que no podrán llegar por más control que ejerzan sobre sus trabajadores.

Entonces si la línea de pensamiento por parte de dirección va en la lógica del control absoluto, tendrán que entender o aceptar que sus integrantes buscarán la manera de sabotear o en el mejor de los casos simular que trabajan para así contrarrestar la hostilidad de la que son sujetos día a día.

Luhmann dice: “los sistemas complejos no solo deben adaptarse a su entorno sino también a su propia complejidad, deben desarrollar dispositivos precisamente para ello, ejemplo dispositivos para reducir comportamiento anormales”, pero en la medida en que los actores de una organización estén mejor informados, podrán enfrentar su entorno, ya que éste será el factor que haga la diferencia entre permanecer y desaparecer. (Luhmann, 1990: 85)

No hay que olvidar que el estar reactivándose constantemente causa incertidumbre y desgaste a los miembros de una organización, y serán éstos los que decidan en un momento dado seguir trabajando de “bomberazo”. La organización difícilmente puede existir sin miembros que se identifiquen con sus actividades, y si se está en constante incertidumbre, ellos no podrán tener seguridad-compromiso en lo que hacen, teniendo como consecuencia una simulación de compromiso con el líder.

Lo que Luhmann no contempló es la “complejidad humana”, ya que ésta es la base para que el entorno sea complejo, entonces no podemos decir que solo el entorno de la organización es el que hay que enfrentar para poder sobrevivir, hay que pensar que ese entorno está manejado por humanos racionales que interpretan su vida con diferentes lógicas, que probablemente no coinciden con ninguna pensada.

En este sentido hay que pensar en que existe una doble contingencia en las organizaciones (el entorno y el comportamiento humano), y que solo leyendo de manera oportuna las contingencias, podremos disminuir el grado de reactividad a la que son expuestas las áreas de una organización determinada. Para que las organizaciones disminuyan su grado de incertidumbre es necesario que primero se comuniquen y construyan acuerdos con sus miembros, para así enfrentar con un compromiso compartido los cambios provenientes de su entorno.

Si es cierto que el entorno es complejo debido a que está mediado por razones culturales, momentos sociales, políticos, educativos, económicos, etc., pero todos estos y otros, fueron creados por humanos que interpretan la realidad de manera particular y que inevitablemente y por naturaleza son *subjetivos*, en referencia a esto el siguiente apartado tiene la intención de dar una explicación lógica de por qué nos comportamos como lo hacemos y por qué actuamos a la inversa de lo que decimos.

3.1.1 Subjetividad en los miembros

El concepto de subjetividad habitualmente lo relacionamos con abstracción, pocos fundamentos, carente de, etc., pero en el campo de estudio de la comunicación sirve para poder entender al otro, ya que este planteamiento se basa en *realidades* diferenciadas y entiende que somos complejos-diversos a partir del bagaje cultural que hemos tenido desde la infancia.

Cuando nosotros utilizamos el discurso para poder comunicarnos tomamos como referencia aquellas ideas, costumbres, valores, condiciones sociales, económicas, culturales, etc., para darle sentido a lo que nos queremos referir, o sea, que cuando nos comunicamos le agregamos valores-ideas que están intrínsecos en una formación dada por la experiencia vivida.

Pero el discurso individual como lo hemos planteado no sirve de mucho si no está avalado por los demás, ya que mi realidad es una entre millones posibles, por que la formación individual de todos está dada por el planteamiento antes mencionado. Hay un mínimo de normas, por mencionarlo de alguna forma para poder coordinar acciones, ya que el código, el lenguaje, el canal, etc., son un requisito mínimo, pero a veces no elemental para poder comunicarnos con los demás.

Los humanos somos nombrados como tales por que existe un acuerdo de racionalidad, pero inevitablemente somos subjetivos en diferentes grados, si no fuéramos así, no tendría mucho caso estarnos comunicando, de nada sirve un discurso generalizado, ya que tanto en una organización empresarial como una social se necesita de interacción, donde la comunicación sirva para ponernos de acuerdo.

La idea entonces es hacer que las diferentes lógicas sirvan para poder trabajar en conjunto, por que seguramente la realidad como la interpreta el otro me servirá para poder construir un acuerdo en beneficio de los objetivos institucionales, y que finalmente se verá reflejado en los individuales.

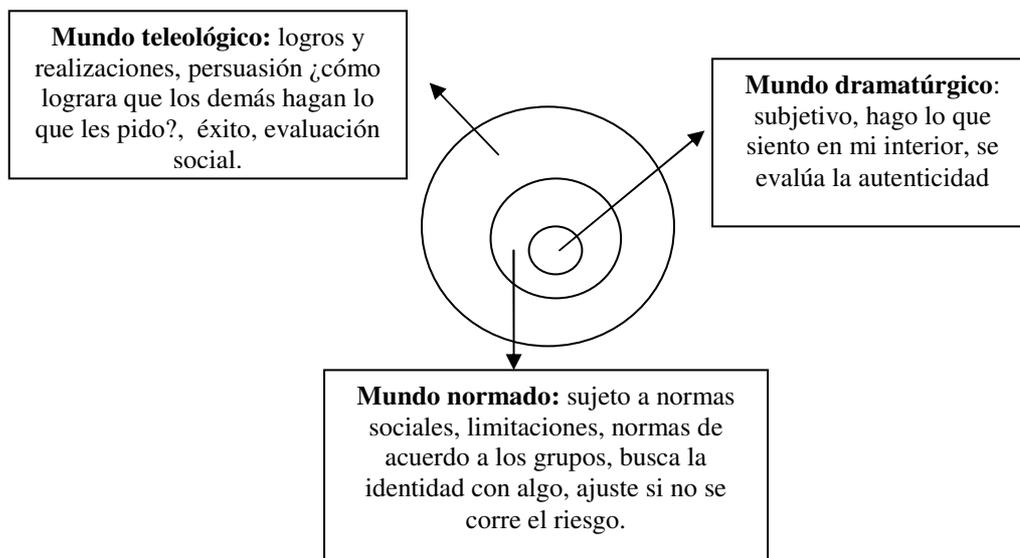
Cuando hablamos de diferentes lógicas estamos refiriéndonos a la disidencia y este término igual que la subjetividad es tan valioso como la comunicación en una organización, ya que la disidencia se refiere a puntos opuestos (realidades diferentes) que ven las cosas o el conflicto desde otro ángulo. El tener presente a la disidencia en una organización es un punto clave o de partida para cambiar las inconformidades de algunos miembros, para que en un futuro se pueda disminuir o evitar la fractura organizacional.

Cuando llegamos a ser objetivos en la organización, es por que hemos llegado a un cierto acuerdo de subjetividades y para llegar a ser objetivos no necesitamos solo del control institucional, necesitamos que nuestros directivos lleguen a acuerdos e interactúen con sus empleados, de no ser así seguiremos simulando que todo está bien y seguirá aplazándose el inevitable quiebre institucional.

Habermas en este sentido dice que el mundo va cambiando a cada momento, por eso las realidades se van modificando de acuerdo a la percepción de cada sujeto, este cambio como

ya lo mencionamos esta dado por los contextos, experiencias, cultura, etc., también dice que nos relacionamos con los demás de acuerdo a afinidades o referentes, ya que nuestra relación no es la misma con la familia, un grupo de amigos, en el trabajo, con la pareja, etc.

Habermas dice, que para que pueda haber comunicación exitosa se necesita trabajar en tres mundos:



En estos mundos que menciona Habermas, incluye un cuarto que cruza por todos “la comunicación”, dice que es el vehículo por el cual se actúa y que fluye cuantas veces se requiera. Menciona que solo se puede dar comunicación si hay igualdad, autenticidad, pertinencia y acuerdo.

Este planteamiento de Habermas contrapone la posición de Luhmann en el sentido de que contempla al individuo como parte importante, ya que cuando habla del mundo dramático, normativo, teleológico y comunicativo trata de englobar las variantes que definen la interacción en un sistema dado.

3.1.2 Representaciones

Si queremos conocer porqué somos irracionales, primero tenemos que entender la naturaleza de cada actor, ya que somos subjetivos por naturaleza, en este planteamiento la irracionalidad-subjetividad esta dada por la representaciones que tenemos del mundo, y

según la tesis de maestría de Mario Revilla, las representaciones las entiende como: “ideas formadas acerca del mundo” (Revilla, 2001: 7)

Las representaciones, como lo menciona Revilla son creadas, adquiridas e interiorizadas por los sujetos en su proceso de enculturización desde que nacemos, con ésta idea podemos entender como un sujeto racional puede enfrentar la realidad en un momento dado. Cuando nos enfrentamos a la vida diaria se presentan sucesos diversos que incluso jamás hemos visto en nuestra formación, el resolverlos o el enfrentarlos depende de la representación que se tenga de la realidad.

Las representaciones entonces están ahí en la vida diaria, lo que hace la diferencia es la forma en que abordamos, adaptamos y modificamos dichos eventos, por que “yo no puedo ver lo mismo que ven los demás”, por ello que representaciones y subjetividad van de la mano, ya que las dos coinciden en realidades individuales.

Revilla en su tesis hace un apunte más; “las representaciones se tejen con los hilos de las filias y las fobias, se anudan con la fantasía y los recuerdos y se nutren con la imaginación, capacidad y conocimiento que cada quien posee, amplía y juega a lo largo de la vida”

Cuando conocemos las representaciones podemos empezar a aterrizar el significado o pertinencia de la subjetividad y realidad, ya que esto nos pone en claro por que no todos coincidimos al momento de opinar, que se de este fenómeno, explica por qué necesitamos interactuar con los demás para llegar a un cierto orden.

En la interacción humana el orden y el caos son cosas que no pueden separarse, debido a que si nuestras representaciones fueran iguales no tendríamos para que comunicarnos, el quedar inertes en la redundancia sería el comienzo de la muerte de la relación.

En la misma línea del orden y el caos el término cibernético de la retroalimentación juega un papel muy importante en las representaciones, ya que da pie a nuestro campo de estudio comunicación-información.

La comunicación en esta lógica juega un papel de autoheteroajuste, por que busca que las representaciones tengan una forma cíclica, donde las interacciones entre sujetos estén en constante retroalimentación para así seguir permaneciendo.

En muchas ocasiones la comunicación que tenemos es a partir de representaciones erróneas, ya que la información que tenemos está limitada, por ello que la interacción sirva para conocer al otro y así diferenciar su referente de interpretación. Entonces la información está en todas partes, lo que falta, es alguien que le de sentido y realidad, si no es así solo se quedará como datos.

La información es algo que siempre está, solo necesita que alguien la comunique para poder darle sentido, recordemos que “no todo comunica” si la información es trabajada con intención entonces es comunicación. Volvemos al principio de subjetividad, si el líder en una organización quiere que la comunicación sea efectiva, necesita retroalimentación en lo que quiere decir, no es válido suponer que todos entienden lo que se quiere decir, hay que trabajar el discurso, hay que diferenciarlo y hay que adecuarlo cuantas veces sea necesario para así garantizar acuerdos.

Entonces, si existe una realidad acordada nos podemos comunicar, el líder en las organizaciones tiene que pensar que su permanencia en el puesto estará dada por un buen manejo de la comunicación, ya que si utiliza acciones ejecutivas y expresivas puede utilizar la comunicación como ahorradora de energía.

La comunicación efectiva puede convertirse en productividad si reconocemos que los ayudantes generales tienen diferentes líneas de pensamiento, actitudes, necesidades, anhelos, fobias, renuncias, etc., el reconocer estas diferencias nos dice en gran medida hacia donde hay que orientar la forma de operar de la organización.

Si se reconoce esta subjetividad-representaciones de las que hablamos les estamos dando voz y voto a los empleados, y si entendemos esta lógica, para ellos es un paso muy importante ya que se les está tomando en cuenta y el que uno sea tomado cuenta le crea un valor agregado a la empresa, ya que al ser participes en la toma de decisiones, a los empleados probablemente les creará identidad, compromiso y lealtad.

Lo decimos de esta forma ya que en el presente diagnóstico se ha encontrado hasta el momento poca o nula participación por parte de los obreros en la toma de decisiones, se ha visto y se sigue pensando que la ruta de supervivencia de esta organización seguirán siendo sus obreros y en la medida que sus condiciones de trabajo cambien la organización garantizará su permanencia en el ramo maquilador.

En este sentido de las representaciones, el siguiente apartado tiene la finalidad de decir en que grado es pertinente la investigación cuantitativa y en que medida la cualitativa refleja las subjetividades-representaciones de los ayudantes generales.

3.2. La investigación cualitativa

Aún así, el que aprendamos a comunicarnos no garantiza que todos estemos de acuerdo, podemos coincidir en algunas cosas, en algunos momentos, espacios, contextos, etc., pero aún así esto no garantiza que la comunicación se haya terminado.

Recordemos que los seres racionales son complejos por naturaleza y que a veces, “si queremos y a veces no”, por eso el estar comunicados (construir acuerdos) constantemente nos permite interactuar de una forma más humana.

En el capítulo anterior la técnica de investigación cuantitativa tuvo la finalidad de conocer el grado de satisfacción-insatisfacción que tienen los ayudantes generales y supervisoras en cuanto a la comunicación que se ejerce en la organización.

En este punto del diagnóstico, es fundamental hacer una diferenciación entre la técnica cuantitativa y la cualitativa, ya que esto nos ayudará más adelante a poder hacer una comparación entre el dato duro que arroja la técnica cuantitativa y las diferencias de opinión que arroja la técnica cualitativa, para así poder conocer las representaciones que tienen los empleados y en un momento dado diferenciar la comunicación con ellos.

Acerca de la investigación cuantitativa Orti dice:

“Por su propia estructuración altamente formalizada y reductivista –en el caso de las preguntas precodificadas o cerradas-, las encuestas de opinión y actitudes se mueven por la superficie ideológica de la opinión pública - conformadas por fuerzas que permanecen ocultas, e implican un “sesgo conservador” (en el sentido de sobrevalorar la adhesión de las masas o los valores dominantes del sistema establecido) al ignorar precisamente las reprimidas estructuras afectivas y conflictos ideológicos internos de las personalidades y clases sociales, reducidas por este sistema de encuesta a la condición de simples “votantes” sin palabra ni discurso propio” (Orti, 1990: 177)

Como se puede interpretar la investigación cuantitativa tiene su fundamento en las ciencias duras (físicas, matemáticas, química, etc.), y a consecuencia de ello los datos que arroja están muy sesgados-limitados de la realidad, ya que no reflejan el sentir de lo que se quiso decir.

También parece que tratan de dar resultados muy objetivos, pero cómo puede dar estos resultados, si a los que se les aplica una encuesta son humanos racionales que por naturaleza son subjetivos.

También cuando se elabora un cuestionario son muy limitadas las posibilidades de respuestas, ya que el investigador ya tiene una hipótesis del problema medido y por ello lo construye buscando ciertas respuestas útiles para comprobar los que ya pensaba. Muchas ocasiones se piensa que “la realidad estadística” es lo más cercano a la realidad, pero si pensamos que el cuestionario ya está limitado en su construcción y que los encuestados interpretan la realidad a su conveniencia, entonces, sí quedan muchas dudas de la profundidad de esta técnica.

Con esto, no queremos decir que no sirva, al contrario, pretendemos que el panorama de la investigación social sea visto con seriedad y con la importancia que se merece, ya que los resultados de aplicación son para seres humanos racionales (subjetivos) y no para máquinas.

Entonces, queremos decir con esto que la investigación cuantitativa necesita de una técnica aún más poderosa que sirva para poder conocer “qué dice el otro” en ciertos contextos dados, Orti lo explica de una mejor forma; “las técnicas cualitativas de investigación de los discursos, son de hecho, hoy en día, ampliamente aplicadas –de modo por supuesto complementarias con las encuestas estadísticas”. (Orti, 1990: 185)

A partir de lo encontrado mediante la técnica cuantitativa, el apartado siguiente tiene como meta conocer y aplicar la técnica cualitativa (grupo de discusión y entrevista), ya que nos permitirá conocer las diferencias de opinión que hay entre los ayudantes generales, y así poder hacer propuestas comunicativas de forma diferenciada.

3.2.1 Técnica cualitativa y su aplicación

Orti dice: “se trata a su vez, de problemas que plantean, ya la cuestión de la subjetividad y del lenguaje en el propio proceso metodológico de la encuesta estadística, e indican la conveniencia de una (apertura cualitativa) complementaria, mediante el análisis del discurso (sobre el objeto de referencia) en entrevistas individuales abiertas y/o discusiones de grupo que facilite la comprensión previa de las desviaciones ideológicas y de la potencia polisémica de significados y malentendidos semánticos de una cierta batería de preguntas” (Orti, 1990: 175)

La técnica cualitativa sirve para conocer la subjetividad (diferencia) de actores que representan a un grupo social determinado y que mediante la aplicación de grupo de discusión o entrevista bosquejas las diferencias de opinión que hay sobre una problemática determinada.

De manera grupal o individual podemos conocer en cierta medida la realidad segmentada, ya que un sujeto es capaz de tener una o varias representaciones del sistema al que pertenece. La construcción de la realidad social se puede dar a partir de las representaciones de varios sujetos.

“El grupo es una fábrica de discursos que hacen uno solo, el del mismo grupo. Este grupo se produce a través de discursos individuales que chocan y se escuchan, y a su vez, son usados por los mismos participantes en forma cruzada, contrastada y enfrentada” (Ibáñez, 1992: 289)

Este discurso diferenciado es necesario abordarlo, partiendo de los resultados cuantitativos del capítulo anterior, donde la aplicación de un cuestionario de 35 afirmaciones a supervisoras y ayudantes generales bosquejó que los dos grupos coinciden en que la comunicación con dirección esta fracturada.

Esta técnica cuantitativa como ya vimos sirve para conocer solo una parte, más no refleja lo que quiso decir el entrevistado y como lo menciona Orti; “ese mismo reduccionismo analítico de la encuesta estadística -que para registrar y cuantificar como datos, las expresiones o enunciados verbales de los entrevistados tiene que formalizarlos denotativamente en categorías o enunciados unívocos de modo estandarizado-, incapacita a la encuesta estadística, para captar y analizar en profundidad el discurso hablado (relativamente espontáneo y libre) de los sujetos encuestados” (Orti, 1990: 174)

Por ello en este momento de la investigación es necesario conocer las diferencias de opinión que tienen los ayudantes generales, ya que solo así podemos conocer la realidad diferenciada en un momento social y cultural determinado, recordando que implícitamente o explícitamente su discurso está cargado de representaciones.

Para poder conocer las diferencias de opinión, se aplicó la técnica de grupo de discusión, la cual según Orti tiene las siguientes características:

El diseño técnico:

Nunca parece en realidad las condiciones óptimas, pueden surgir emergentes importantes que no se habían tenido en cuenta.

El contacto:

El contacto con las personas que han de formar el grupo, tiene que realizarlo siempre alguien diferente a quien dirige (moderador).

El individuo seleccionado ha de saber lo menos posible de la investigación y de sus objetivos, con el fin de que no fabrique opiniones o posturas.

El ideal para la reunión es de 8 a 10 personas.

El local:

Un sitio agradable y sin ruido, una mesa pequeña y baja y una disposición de los asientos que no determine ninguna preeminencia en las condiciones del dialogo. Nunca se escogerá un local de la organización.

El inicio de la reunión:

En el centro de la mesa se colocará un megáfono, que grabará toda la reunión.

El moderador comenzará agradeciendo la presencia de los participantes, de forma breve, explicará los objetivos de la investigación, el particular introduciendo (el tema).

El moderador no debe introducir juicios de valor sobre un tema, ha de adaptar su lenguaje a las características del grupo y tiene que mantener la autoridad moral.

El desarrollo de la reunión:

Cuando el grupo se calle o se encrespe: simplemente hay que relanzar opiniones ya expuestas por algún miembro, a los miembros callados hay que motivarlos para que se expresen.

Cuando el grupo derive hacia otro tema: hay que dejar que hablen, cuando se desvíen el moderador retoma la palabra con algún tema ya mencionado.

Cuando el líder espontáneo monopolice la discusión, el moderador se las ingeniará para que intervenga menos.

Una vez que se tuvo bien estructurada la aplicación del grupo de discusión, el tema con el cual fue convocado el grupo fue, “¿qué cambios ha habido en la organización?”, hay que mencionar que este tópico fue el “gancho” por nombrarlo de alguna forma para poder desarrollar el grupo, a los invitados se les comentó que era un trabajo escolar que posiblemente serviría para todos en un momento dado. El eje del grupo de discusión corrió a partir de los siguientes tópicos:

Posibilidades de cambio/retos Resistencias/rechazos al cambio Comunicación y cambio

El pensar en estos temas nos llevó a una reflexión que se fundamenta en el “cambio”, el cambio en sí, no se refiere a algo revolucionario se proyecta en el sentido de la necesidad de adecuar lo ya establecido a algo basado en el reconocimiento de posturas diferentes que puedan mejorar la relación laboral, pensando en que la comunicación diferenciada es ahorradora de energía.

En este mismo sentido, los tópicos tratan de reconocer a las diferencias, pensando en que las renuencias al cambio o los miedos al mismo pueden servir para mejorar lo que realmente esta mal y provoca la rotación de personal.

En esta misma idea, la importancia de los reactivos tratan de indagar a qué se enfrenta la organización, trata de visualizar y reconocer como los ayudantes generales representan su

vida laboral, siempre pensando que su opinión es de gran importancia, ya que solo ellos pueden decir lo que puede llevar a la organización a la muerte.

Por otra parte la aplicación del grupo de discusión se dio fuera de las instalaciones de la organización, donde un grupo de 10 ayudantes generales y un moderador lo conformaron, éste tuvo una duración de una hora con diez minutos.

La aplicación se dio el viernes 6 de enero del 2007 a las 11:00 a. m. en un restaurante cerca del lugar de trabajo, acudiendo al lugar cinco ayudantes generales del primer turno y cinco del segundo, la aplicación en este horario y día se dio gracias a que en la semana del 1 al 7 de enero el trabajo era poco en la organización y solo estaban trabajando a medios turnos.

Al momento de la aplicación había incertidumbre e incluso miedo entre los participantes, pero con el paso de los minutos el equipo debatiente cada vez se hacia mas grande y parecían recobrar su estabilidad aún cuando la mayoría solo se conocían de vista.

Una vez completo el grupo, brevemente se les presentó al moderador, este vestía ropa informal y parecía tener cierta simetría social con ellos. Momentos antes de la aplicación se les explicó que la grabadora era solo un instrumento para poder captar sus voces y que lo hablado en la discusión seria totalmente confidencial, repitiéndoles que era un trabajo escolar que probablemente les podía ayudar en un futuro. Pero para poder identificar de una mejor forma a los integrantes de dicho grupo, la siguiente tabla muestra la clasificación de los integrantes. Tal como se acordó se guardó el anonimato de los participantes:

Tabla 5

Edgar Trejo R.	Moderador
Ayudante general	Sujeto A
Ayudante general	Sujeto B
Ayudante general	Sujeto C
Ayudante general	Sujeto D
Ayudante general	Sujeto E
Ayudante general	Sujeto F
Ayudante general	Sujeto G
Ayudante general	Sujeto H
Ayudante general	Sujeto I
Ayudante general	Sujeto J

3.2.2 Los sujetos y grupos de AVP

Los grupos encontrados en el capítulo II de esta investigación fueron tres “los directivos”, “los ayudantes generales” y “las supervisoras”, pero en este nivel de diagnóstico gracias a la técnica cualitativa, se logró ver de acuerdo a sus discursos-posturas que el grupo de los ayudantes generales a su vez tiene subgrupos dentro de su agrupación y que de aquí en adelante los nombraremos “los olvidados” y “los esperanzados”. A su vez se sigue afirmando que “la viajera cultural”, “las supervisoras” y “los directivos” son parte de las subculturas de la maquiladora de empaque.

A continuación se presentan algunas características y los grupos a los que pertenecen los integrantes del grupo de discusión (hay que destacar que se trató de invitar a personas que no tienen similitudes de opinión).

Sujeto A: es una mujer joven de 25 años, con una antigüedad de seis meses en la organización, pertenece a un grupo que lo denominamos “los esperanzados” debido a que han aguantado varios meses en la organización y se percibe que tienen esperanzas de que su situación cambie, a su vez este sujeto constantemente tiene conflicto con la supervisora de producción.

Sujeto B: es una señora de 58 años, con una antigüedad de nueve años en la organización, su característica principal es que siempre tiene algo que criticarle a la empresa, pertenece a un grupo que lo denominamos “los olvidados” ya que se percibe que no son tomados en cuenta al momento de cobrar su salario, debido a que ganan lo mismo que “los esperanzados”, a pesar de ello no tiene ningún problema en su trabajo ya que trabaja arduamente.

Sujeto C: ella es una señora de 60 años, es la delegada sindical y de acuerdo a su trabajo, trata de ver qué se puede hacer por sus compañeros, pero la realidad laboral no le permite hacer nada por ellos, también se caracteriza por defender lo que piensa y está siempre en desacuerdo con la organización, desde su posición se percibe que no alienta a los obreros a trabajar, trata de orientarlos para que busquen un empleo mejor. Igual que el sujeto B pertenece al grupo de “los olvidados”, ya que tiene cierta empatía con el tema que los caracteriza.

Sujeto D: es una mujer adulta mayor de 64 años, también es delegada sindical y trata de ver por los intereses de sus compañeros, es una persona que se mueve en lo social, hace amistades con la mayoría de sus compañeros. A su vez se percibe como una mujer que está contenta con su trabajo, sí se queja, pero su permanencia pareciera que está dada por sentirse activa o perteneciente a algo. También la clasificamos en el grupo de “los olvidados” ya que su antigüedad de cuatro años en la organización da pie a que su pensamiento se oriente al abandono.

Sujeto E: es un hombre adulto de 34 años, es una persona que tiene laborando siete meses en la organización, es un hombre muy capaz dispuesto a superarse, cuando opina lo hace de manera brillante y probablemente permanezca en la organización por que es pareja del Sujeto I, este sujeto tiene la característica de pertenecer al grupo de “los esperanzados” ya que no ha abandonado la organización a pesar de sus opiniones en desacuerdo con la misma.

Sujeto G: mujer adulta de 44 años, tiene una antigüedad de seis meses y se caracteriza por ser activa y social, no tiene miedo a pedir las cosas e igual que sus compañeros F y H la observamos como una persona que bien podría caber en el grupo de “los esperanzados” ya que su antigüedad en la organización podría significar esperanza para ella.

Sujeto H: es una mujer adulta joven de 34 años, es una mujer ejemplar en su trabajo, sus exigencias son por material de trabajo, hace pocas amistades, trabaja duro y tiene una antigüedad en la organización de cinco años. A ella es la única que la clasificamos como “viajera cultural”, ya que pareciera ser que su principal motivación es tener altos rendimientos en la organización que se ven reflejados con un mejor salario.

Sujeto I: es una joven de 30 años, tiene una antigüedad en la organización de siete meses, es una empleada estándar, es sociable, y probablemente permanezca en la organización por que es pareja del Sujeto F. Ella al igual que sus compañeros A, F, G y J los clasificamos en el grupo de “los esperanzados” debido a las mismas circunstancias antes mencionadas.

Sujeto J: es una joven de 17 años, poco sociable, con una antigüedad de tres meses en la organización, ella al igual que sus compañeros antes mencionados pertenece al grupo de “los esperanzados”, ya que su antigüedad podría darnos a pensar que está estable y que a lo mejor piensa que las cosas serán diferentes en un futuro.

Debemos destacar que tanto las características, como los grupos fueron nombrados y ubicados en parte a la experiencia del investigador, pero también de acuerdo a la clasificación que se hizo en el capítulo II de actores y grupos, y a su vez por las posiciones que tomaron en el grupo de discusión. El haberlos distinguido en grupos nos permitirá en un momento dado identificar necesidades particulares de ciertos grupos, que proyectado a lo macro, nos dará la representación que tienen en cuanto a la comunicación que se da en la organización.

El reconocer sus representaciones grupales permitirá en un momento dado elaborar comunicación diferenciada (efectiva), donde los beneficios se verán proyectados en productividad, reducción de la rotación de personal y disminución de costos materiales pero principalmente humanos.

3.2.3 Lectura vertical del discurso

El tema más relevante y que sorprendió al investigador fue la necesidad de un mejor *material de trabajo*; a lo largo de la investigación no se había logrado percibir que en las líneas de producción existe una carencia de herramientas para trabajar.

El que haya sucedido este hecho puede reflejar que los ayudantes generales no son tan productivos como quisieran ellos y la organización misma, su exigencia más notoria es en aquellos materiales básicos que les ayudan a sacar con mayor rapidez su trabajo, a su vez la necesidad de un mejor equipo para el cuidado de la salud fue tema importante.

El tema de las *supervisoras* una vez más salió en el grupo, los ayudantes generales consideran que este grupo de supervisión debería estar conformado por supervisoras calificadas que tengan criterio para tomar decisiones, y que demuestren su educación frente a sus subordinados.

También los obreros han logrado ver y entender que no tiene muchas esperanzas para que algún día mejore el trato que reciben, ya que han llegado a observar que los directivos se dirigen a ellas con palabras altisonantes. A su vez a los ayudantes generales les incomoda y tienen cierta molestia con las supervisoras debido a que no hacen bien su labor, por que se la pasan jugando con el personal de almacén.

El tercer tema más relevante del grupo de discusión fue el *liderazgo*, ya que observan a los directivos como personas que no conocen la realidad en las líneas de producción. El que se haya hablado de este tema, puede reflejar una posible fractura de comunicación entre dirección y las líneas de trabajo.

El *destajo* fue un tema importante para ellos, ya que es la forma de ganar más dinero, el que se haya tocado este tema al igual que las *prestaciones y salarios* tiene que ver mucho con su bienestar, el que se mencione este tema en este momento jerárquico de tópicos puede reflejar que ellos necesitan primero tener herramientas de trabajo para poder ser mas productivos para la organización y así poder ganar mas dinero con el destajo generado.

Los ayudantes generales se sienten *discriminados* en muchos aspectos, pero el que engloba a la mayoría, es que la organización no reconoce la antigüedad de algunos, y que deberían tener mejores beneficios en cuanto a prestaciones y reconocimientos dado que ellos son los que hacen el trabajo duro.

Las *prestaciones y el salario* es un motivante para la permanencia en la organización, así lo dejaron ver los integrantes del grupo de discusión, el que éste tema este presente hasta este punto de la jerarquía de tópicos podría significar que si hay una necesidad de tener Seguro Social, prestaciones, etc., pero parece ser que existe una necesidad mas fuerte por sacar un mejor salario a base de condiciones de trabajo lógicas (herramientas) para la producción.

Otro punto importante en estas lexis es que los ayudantes generales se sienten solos en la organización, no saben a donde dirigir sus peticiones o recomendaciones y más aún, no creen que alguien este dispuesto a escucharlas.

La petición en cuanto a *condiciones de trabajo* es que se les trate con más dignidad y conciencia. También que se les de una estabilidad en las líneas de producción, ya que al haber mucha rotación no pueden sacar las producciones requeridas.

Los más antiguos en la organización piensan y difunden como experiencia propia que en AVP no hay futuro, que siempre se va a hacer lo mismo en la organización y que no hay posibilidades de cambio.

A continuación se presenta la matriz de doble entrada elaborada de acuerdo a lo que se dijo en el grupo de discusión, la cual fue dividida en dos partes; en la columna vertical encontramos los sujetos debatientes y en la parte horizontal se encuentran los temas más redundantes identificados.

Matriz conceptual (grupo de discusión)

Tema Sujetos	Supervisoras	Liderazgo y control	Jefas de mesa	Condiciones de trabajo	Herramientas de trabajo	Destajo	Discriminación	Permanencia en la organización	Prestaciones y salarios	Otras lexias
A	"El problema es que las supervisoras siempre están con los montacarguistas, yo digo ¿porqué no ponen hombres?, creo que habría más presión si hubiera hombres en el puesto de supervisión"									
B							"También nos discriminan cuando nos dan despensas, antes nos las daban a todos parejo y ahora la mediana para almacén, mantenimiento y limpieza, y por que hacen eso si los que nos fregamos somos los trabajadores"		"Yo he hablado con la gente y le he dicho, mira aquí se trabaja muy rápido, pero la paga no y se van por lo mismo"	
C					"Creo que hay tres flejadoras, todos se pelean por el material..."					
D	"Como nos hablan, como les hablan a las supervisoras como les gritan"	"Las supervisoras hablan con los jefes y les dicen palabras altisonantes, ellas bajan y se desquitan con uno" "Mira viene desde arriba y	"Antes si lo hacian, por medio de exámenes agraban a persona para jefas de mesay para supervisoras para ver quien era		"Entonces la culpa es de nosotros por no exigir y más culpa es de ellos, por ahorrarse pierden más, en vez de comprar una cosa buena compran puras porquerias"	"Ahora que ya aumentó el salario nos va a ir mal, por que seguramente nos van a bajar el destajo, aun más"	"Aquí hay mucha discriminación de arriba para abajo" "Mira los que ganan aquí son los empleados nosotros los obreros ni pensarlo"	"Se los he dicho una y mil veces, en ésta empresa no hay porvenir, aquí vas hacer lo mismo todos los días, sabes por que la gente mayor no nos vamos de aquí, por que no hay	"La primera de las condiciones es que nos aumentaran el sueldo y que la gente que tiene más tiempo le den su seguro, por que por eso mucha gente se va" "que den	"Se le ha pedido que se nos aumente el sueldo por la antigüedad que tenemos y no quiere..." "La gente no tiene la misma capacidad de trabajar

	<p>muchas veces es que la gente ya es asi" "No cambia esto, no va a cambiar, para que pueda haber cambios el primero que tiene que cambiar es el patrón, si el patrón cambiara nosotros cambiásemos de actitudes también, por que tiene que ver mucho el cambio de la empresa con lo obreros..." "Para que cambie una empresa necesitamos que el patrón sea más accesible, más conciente de las necesidades de sus trabajadores, si viera más por nosotros sería mejor" "Ojala y que alguien nos pudiera ayudar, pero la verdad yo lo veo en chino, por que ya conocemos como son los patrones"</p>	<p>mas capaz y ahora no, ahora es de que ésta me caé bien y ésta no, ahora se juntan todas y deciden"</p>				<p>trabajo, ustedes que están jóvenes y tienen la posibilidad de crecer vayanse, a volar" "Nosotros estamos aquí desgraciadamente por la edad, a donde vamos ya no nos dan trabajo" "Eso es lo que nos estanca aquí, no creas que estamos por gusto"</p>	<p>todas las prestaciones de ley y que el trato sea por igual"</p>	<p>ciertos productos, cada quien tiene su habilidad"</p>
--	---	---	--	--	--	--	--	--

		<p>"Necesitamos que nos escuche alguien y que nos ayude a metérsele al patrón para que las cosas cambien..."</p> <p>"dicen que somos unas cochinas, que somos gente puerca que no cuidamos las cosas, dicen que no sabemos cuidar una cosa buena"</p>								
E	<p>"Ya tenemos más o menos un año y cacho en que las supervisoras nos tratan con mala educación, antes nos trataban mejor" "Debe haber un exámen pero no solo que refleje si sabes multiplicar, dividir, etc. simple y sencillamente de sentido común, de criterio propio" "Si aquí a una supervisoras no le cae bien la supervisoras entrante, vamos a decir, no te platico como se hacen la vida de cuadritos" "Otro problema que yo veo es que las supervisoras y los de almacén se</p>		<p>"La gente poco a poquito conforme se van dando cuenta se van. Otra cosa, nos hemos dado cuenta que hay mucha rotación y eso nos afecta a nosotros por que a los mas viejitos tenemos que enseñarle a los nuevos y asi no podemos alcanzar nuestra producción, los entrenamos y de que sirve si a los pocos días se van a ir"</p>	<p>"Ahora cuando hacemos axión en polvo en vez de darnos una mascarilla nos dan un cubrebocas que no sirve para nada, te dan unos guantes bien apretados o bien guangos aparte los lentes para el jabón no son personales, nos los tenemos que estar compartiendo entre todos y que tal si alguien tiene conjuntivitis"</p>	<p>"Hay maquilas que se trabajan dos dias, ¿qué pasa? pues ya no tienes destajo, ahora el destajo nos lo ponen apartir de determinada cantidad..."</p> <p>"Entre más aceleras más te piden, más te piden, más te piden...pero el destajo no aumenta"</p>			<p>"Yo digo una cosa, la persona que soporta tres meses en ésta empresa se le debe dar el seguro social, sabemos que cuesta dar de alta y baja a los empleados pero yo creo que con tres meses ya se les debería dar el seguro social"</p>		

	la pasan pegados como chupones, les vale no hay respeto, aquí es un centro de trabajo"									
F	"Yo considero que el problema esta mas enfocado al tipo de persona, con todo respeto hay personas que son supervisoras que nadamas pudieran serlo aquí, no tienen los estudios, no tienen la capacidad" "El problema es que hay muchas mujeres y el haya hombres se puede malinterpretar las cosas, yo quisiera que la empresa entendiera mi punto de vista"	"Quiero mencionar lo que dice nuestra credencial, misión: proveer los mejores productos y servicios a nuestros clientes y empleados, ganando su respeto y lealtad, construyendo un futuro más seguro para todos"		"Yo opino que primero se refiere a la condición de trabajo, yo me refiero tan solo a la temporada de calor ¿Cómo se pone la empresa, no hay ventilación adecuada, agua..." "Pues te digo buscando la manera de agilizar, el garrafon de agua podría estar más cerca de la líneas, no hay que invertir mucho"	"Hay cuatro serrotes un sin mango, uno roto y otro sin filo"	"Como es posible que trabajes en equipo con un grupo de personas y a la ahora del pago la diferencia es de \$30 pesos" "Para empezar hay un problema, nos dicen que se necesitan 15 dias para que haya destajo en las maquilas nuevas, pero hay maquilas que duran menos, osea que si te toca un producto nuevo ya no hay destajo"				"Perdon, desde el tiempo que yo llevo aquí no he sabido que haya comunicación, la comunicaión está cortada, se queda en mandos medios, no hay un circulo donde se pueda externar, tenemos problemas equipo, condiciones de trabajo con supervisión, control de calidad y en pagos"
G		"A lo mejor ni la gerencia está enterada" "Nosotros queremos que se den cuenta de todos los detalles que hay allá abajo" "¿Y donde está nuestra credencial la								"Pero tambien es culpa de la empresa, si la empresa diera cursos de capacitación sería diferente me refiero que deberian de dar un curso, a veces entramos sin

		que realmente aplica para nosotros?" "Los baños a cada rato se descomponen y despues nos salen con que los debemos de lavar"							saber nada"
H					"Nosotros no podemos trabajar con herramientas medio funcionando, y que desgraciadamente el personal de mantenimiento no tiene la capacidad para arreglarlas, entonces yo pienso que desde ahí debe haber un cambio" "Uno puede tener muchas ganas de trabajar pero si uno tiene mal su equipo no puedes avanzar" "De hecho si se les pide, pero dicen que no por que las descomponemos"				
I		"La semana pasadada nos traian en joda con el rastrillo para rasurar y tomala que nos truena el horno casi en la cara, aun asi nos dijeron ¿cómo le van hacer para sacar la produccion?"					"Es que Nacho no quiere hombres en el puesto de supervisión"		

J

"Para empezar
que ellos mejoren
en su maquinaria"

3.2.4 Análisis de resultados

El tema más sobresaliente del grupo discusión fueron las herramientas de trabajo, este tema fue el que gatillò el mayor número de opiniones, a lo largo de la investigación no se había logrado percibir que los ayudantes generales necesitan mejores materiales para sacar el trabajo adelante.

Gracias al grupo de discusión se pudo conocer un discurso diferenciado de los obreros, ya que si el tema de las herramientas de trabajo no parecía estar presente en la problemática de la rotación de personal, al momento del debate, algunos de los grupos identificados opinaron que; “uno puede tener muchas ganas de trabajar, pero si uno tiene mal su equipo, no puedes avanzar”

Parece ser que los ayudantes generales a pesar de representar sus realidades desde su propio ángulo en este tema fueron un tanto objetivos, ya que según ellos existe una necesidad de tener herramientas básicas de trabajo, ya que esto les permitirá hacer mayores producciones y así sacar mejor destajo, recordemos que el destajo es el pago extra por las piezas extras realizadas.

Pudiera ser entonces que el tener mejores herramientas es la clave para ganar más dinero, y así compensar el bajo salario y las pocas o casi nulas prestaciones que ofrece ésta organización.

Si recordamos en los capítulos anteriores, se ha hecho mención que el grupo de supervisión es causante para que la gente renuncie en AVP, este fenómeno una vez más queda comprobado, ya que los obreros opinan que no tienen educación, respeto y mucho menos sentido común hacia ellos.

A su vez las observan como personas que no cubren el perfil y en palabras de ellos mismos la opinión es la siguiente “considero que el problema esta enfocado al tipo de persona, con todo respeto hay personas que son supervisoras que nada mas pudieran serlo aquí, no tienen los estudios, no tienen la capacidad”

También los ayudantes generales no las ven como líderes, ya que no se dan a respetar y nos referimos a que la gran mayoría de ellas mantienen relaciones sentimentales con el personal de almacén y en repetidas ocasiones dejan ver su afecto frente a su grupo de trabajo, este hecho les incomoda y les molesta a los ayudantes, ya que no atienden sus funciones de supervisión generando con ello rechazos en las maquilas.

Estos rechazos se pudieran disminuir si ellas hicieran su labor y corrigieran a tiempo lo que se está haciendo mal. Otro dato que salió con esta técnica cualitativa fue que los ayudantes generales se han dado cuenta frecuentemente del lenguaje y los arrebatos que les son dados al grupo de supervisoras por parte de dirección, este hecho se podría entender de una mejor forma si escucháramos los discursos de los empleados debido a que opinan que: “los ayudantes generales no tiene respeto por las supervisoras, ya que los directivos las sobajan y les quitan la poca o nula autoridad que pudieran tener frente a las líneas de producción”

Entonces podríamos decir que dirección gasta demasiada energía al dar solo información a su grupo de supervisoras, ya que si fuera comunicación tendrían acuerdos, generando con esto un efecto dominó que terminaría por darle seriedad y compromiso a su labor, para así ganar el mínimo respeto de los obreros.

Los ayudantes generales dicen que los líderes en AVP no conocen la realidad en las líneas de producción, en general esa fue su opinión en el grupo de discusión y se refieren a esto por que de entrada la visión (ver cap. I, pag. 34) de AVP no tiene nada que ver con la realidad.

También opinan que; “para que pueda haber un cambio en la organización debe haber disposición por parte de dirección” pero “esto no va a suceder ya que el patrón no va a cambiar, y si pasara, que está en chino, nosotros también cambiásemos”

Entonces la interpretación a lo anterior es que los ayudantes generales se van, no trabajan, son improductivos, etc., ya que se sienten abandonados por los líderes, al no haber un lazo de compromiso por ambas partes el líder, simula que los estimula con un destajo y por el otro los obreros simulan que trabajan contentos.

En el tema del destajo los debatientes si aceptan trabajar mediante este mecanismo siempre y cuando los precios del mismo sean calculados de manera puntal, ya que su mayor conflicto es en aquellas maquilas que solo duran dos días y no hay tiempo para hacer el cálculo del destajo.

También se observó que los ayudantes generales representan el destajo como algo negativo en el sentido de que les piden un cierto número de tarimas para ganar destajo, pero cuando ven que pueden hacer más suben el número mínimo de tarimas para tener dicho beneficio económico. Entonces en este sentido en vez de ser un estimulante lo ven como una agresión, ya que AVP se aprovecha de la necesidad y capacidad de la gente para adecuar las producciones siempre en beneficio de la organización.

La discriminación fue un tema que pareciera ser el vértice de muchos problemas ya que en el grupo se refirieron a que ellos son los mas “fregados” y lo expresan de la siguiente manera “los que ganan aquí son los empleados nosotros los obreros ni pensarlo”.

En este mismo sentido dicen lo siguiente “también nos discriminan cuando nos dan despensas, antes nos las daban a todos parejos y ahora la mediana para almacén, mantenimiento y limpieza, y por qué hacen eso si los que nos fregamos somos nosotros”

En este sentido la representación que tiene el líder con respecto a la motivación-reconocimiento no parece ser la más adecuada, él puede decir que sus ayudantes generales son lo más importante pero la realidad es otra.

Su subjetividad y la interpretación de la realidad no es la más adecuada, ya que él, probablemente piensa que haciendo esta distinción en el reparto de premios pone estabilidad y gana compromiso con sus trabajadores, pero la realidad es que su falta de comunicación-interacción lo ponen fuera de contexto.

También se mostraron molestos el grupo de “los olvidados”, ya que piensan que debería de haber una distinción en el salario para los más antiguos y lo dicen en este sentido: “nos es justo estar ganando lo mismo que un chavito”

A lo mejor lo que ellos están pidiendo es un reconocimiento por antigüedad, ya que probablemente sienten que son fundadores. También piden que se les reconozca por aguantar tantos años en la organización, esto último lo dejaron ver a lo largo del grupo, ya que entre broma y broma fue un tema muy sonado, se percibe que toman la rotación de personal como algo grave en AVP y el que dura más de dos meses amerita un reconocimiento.

En cuanto a las prestaciones y el salario fueron también temas sonados, donde las dejaron ver como un motivante para trabajar en esta maquiladora de empaque, al respecto opinaron lo siguiente, “que nos aumenten el salario y que la gente que tiene más tiempo le den su seguro por que por eso mucha gente se va”

También dejaron ver que existe una necesidad muy fuerte por tener mas salario, a qué nos referimos, a que en el grupo no se habló mucho del Seguro Social para todos y el que no se haya hablado pudiera significar que lo más urgente es ganar más dinero para así estar mejor.

En el transcurso de la aplicación de la técnica cualitativa, también se logró identificar una carente o nula interacción entre dirección y ayudantes generales, esto debido a que los debatientes expresaron sentirse solos en la organización.

Los obreros no saben a donde dirigirse para solucionar sus problemas y dicen que; “desde el tiempo que yo llevo aquí, no he sabido que haya comunicación, la comunicación está cortada, se queda en mandos medios, no hay un circulo donde se pueda externar, tenemos problemas de equipo, condiciones de trabajo, con supervisoras y pagos”

La incomunicación que hay en AVP es tan evidente que los obreros; “no sabemos a donde dirigir nuestras peticiones o recomendaciones y más aún no creo que alguien este dispuesto a escucharlas”

A su vez las condiciones de trabajo son tema importante para ellos, ya que de ello depende la productividad que se refleja en un mejor salario, para ellos una buena condición de trabajo se traduce en menor rotación de personal, por que al disminuir ésta, se podrían formar equipos más capacitados para así hacer producciones importantes que signifiquen un bienestar para todos.

En capítulos anteriores hemos venido diciendo que las jefas de mesa puede que originen la rotación de personal, este hecho no lo descartamos en este punto del diagnóstico, aun cuando no se dijo nada. El tema de las jefas de mesa no se mencionó probablemente por dos factores, el número uno podría ser por que 5 de los 10 debatientes en algún momento fueron jefas de mesa y el otro es que en el grupo no se encontraba alguien que pudiera opinar a cerca del tema.

Con esto nos estamos refiriendo a que sería más prudente conocer la opinión de algunos trabajadores que ya hayan renunciado; o también que los mismos hablantes no quisieron confrontarse con los más antiguos en la organización (jefas de mesa presentes en el grupo).

Por último, los ayudantes generales más antiguos, ya entendieron y difunden que en esta organización no se tiene futuro, no hay porvenir y no hay nada que hacer en ésta empresa. El que hablen así de la organización puede significar que hay un problema serio de comunicación en AVP, puede significar que no hay una empatía por los objetivos institucionales y principalmente que la interacción esta fracturada y costará mucho trabajo repararla.

Estos datos ya nos dicen algo, pero la investigación misma requiere de mayor profundidad dado que esto es una parte de una problemática y si queremos conocer el mayor número de variantes hay que preguntarles a los directivos de AVP los mismos tópicos que surgieron en el grupo de discusión. Por ello el siguiente apartado buscará conocer que dice el grupo de “los directivos” sobre algunos temas identificados.

3.3. Discurso cualitativo en la entrevista

Como ya observamos en apartados anteriores, el conocer “qué dice el otro” es materia prima de este capítulo, por ello para poder enriquecer la investigación se recurrió a la entrevista cualitativa que, según Francisco Sierra la define de la siguiente forma: “la entrevista es una conversación que establece un interrogador y un interrogado para un propósito expreso. La entrevista es un intercambio verbal, que nos ayuda a reunir los datos durante un encuentro, de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, da su

versión de los hechos y responde a preguntas con un problema específico” (Sierra, 1999: 281)

La finalidad de la entrevista es entrever lo que dice el otro, es una conversación que se puede dar tan íntima como lo logre el entrevistador y solo él podrá darle el éxito a la misma, ya que él conoce los objetivos de dicho dialogo.

F. Sierra comenta que las entrevistas son un proceso dinámico multifuncional atravesado por un contexto social de una vida compleja, por ello el resultado de la entrevista es variado dado que la comunicación interpersonal toca fibras a consecuencia de la retroalimentación dada.

También menciona cuatro factores y barreras de la comunicación humana:

- En la fuente, de las técnicas, las actitudes, el nivel de conocimiento y la situación sociocultural
- En el mensaje de los elementos lingüísticos, la estructura discursiva, el contenido, el nivel de ruido y el manejo competente del código
- En el canal, de la vista, el oído, el tacto, el olfato y el gusto
- En el emisor y el receptor, de todos y cada uno de los elementos mediadores arriba mencionados

Con estos datos manejados por el autor podemos darle sentido a lo que podemos encontrar en una entrevista, otra parte importante de esta técnica, es que la conversación entra en un dinamismo de memoria, ya que los dos sujetos tendrán que trabajar con las respuestas y preguntas dadas al comienzo de la misma, ya que en un momento dado tendrán que recurrir a ellas para abrir otras líneas de conversación.

En el mismo texto de F. Sierra dice que la entrevista cualitativa favorece la reflexividad del propio entrevistado, ya que hay un proceso de racionalidad objetiva en su vida y que desde la perspectiva estructural la entrevista es un proceso de encuentro más no de búsqueda. La entrevista tiene diferentes lecturas y en muchas ocasiones lo que se dice no es lo más importante, sino lo que no se dijo y está ahí. (Sierra, 1999: 303)

Por ello para poder tener un panorama más amplio de las diferencias comunicativas que hay en la organización, se realizó la entrevista al director administrativo de AVP (actor 1) y al gerente operativo (actor 2), los cuales como ya se dijo anteriormente pertenecen al grupo de “los directivos” donde el eje de la misma, corrió a cargo de los mismos tópicos pensados para el grupo de discusión:

**Posibilidades de cambio/retos
Resistencias/rechazos al cambio
Comunicación y cambio**

La entrevista al actor 1 se llevó a cabo en las instalaciones de la organización teniendo una duración de 35 minutos, la entrevista se dio en un espacio solicitado para la misma y se recurrió de nuevo a la grabadora para poder captar las lexias más sobresalientes. La entrevista al actor 2 se dio de igual forma con una duración de 30 minutos.

A continuación se presentan las líneas de investigación ya desdobladas al momento de la aplicación:

- ¿Qué cambios ha experimentado AVP?
- ¿Qué se puede cambiar y que no?
- ¿Qué hace mal la organización, que hace bien?
- ¿Qué deben hacer los integrantes de la organización, para que ésta sea mejor?
- ¿Qué debe hacer la organización, para que sus integrantes sean mejores como trabajadores y como personas?
- ¿Cómo deseas que sea la organización en el futuro?
- ¿De seguir así cuál es el destino de la organización?

A continuación se presenta la matriz conceptual extracto (ver anexos 3, 4 y 5) de las dos entrevistas cualitativas, en ella se pueden ubicar las lexias más sobresalientes haciendo referencia a ciertos temas ubicados. Esta matriz en su columna vertical están los dos entrevistados, y en la barra horizontal se encuentran los temas mas sobresalientes encontrados en la entrevista y que de cierto modo coinciden con los temas tratados en el grupos de discusión.

La necesidad de de colocar sus discursos en esta tabla, tiene la finalidad de poder fragmentar la información en temas, ya que la investigación requiere conocer cosas muy precisas, para así poder identificar y dar probables soluciones a los problemas detectados

Matriz conceptual (entrevistas)

Tema Actores	Supervisoras	Liderazgo y control	Jefas de mesa	Condiciones de trabajo	Herramientas de trabajo	Destajo	Discriminación	Permanencia en la organización	Prestaciones y salarios	Personal y su importancia	Otras lexias
Actor 1			<p>"Ha habido peticiones de que se les de un bono diferente a las jefas de mesa para que alguien se hiciera responsable de un grupo de cinco, de seis o de siete personas y que a través de ellas tuvieran un contacto con dirección y gerencia y se les pudiera resolver todo, poca gente lo tomó en cuenta y a poca le interesó el puesto de jefa de mesa con ese nivel de responsabilidades"</p>	<p>"Lo que la gente quiere es ganar más dinero en eso se resume todo, pero en ésta empresa para que la gente gane más tiene que producir más y así ser interesante para la empresa"</p>		<p>"Tiene que haber un cambio en los destajos pero obviamente tratar que la gente gane más, hay ciertas mañas que creo ya se arraigaron y la gente no trabaja si no se le da precio por destajo, pero no podemos dar precio por destajo hasta que no veamos una productividad, si hubiera otra opción la analizaría y vería cual podría ser más factible pero creo la permanencia de algunas personas que han entendido bien el destajo ha hecho que haya empleados que llevan ocho o nueve años con nosotros, no se si tengan otra opción o sea la única"</p>		<p>"Para ellos siento que es un empleo cómodo, es gente ya mayor en proporción a los chavos que contratamos, yo creo que ya se acostumbraron y les queda cerca de su casa y a lo mejor con lo que gastan están agusto" "la mayoría de los chavos que trabajan aquí creo que están en la búsqueda de lo que todo mundo quiere, que es trabajar menos y ganar más" "obviamente se que es cansado pero creo que la costumbre puede hacer que la gente soporte ciertas cargas de trabajo, es como los que soportamos estar 12 horas detrás de una computadora, en proporción creo que es lo mismo" "La</p>	<p>"No damos todas las prestaciones de ley, no lo justifico como bueno o malo pero es una necesidad que tenemos financiera y la realidad es que la empresa tiene una estabilidad financiera gracias a los ahorros que generamos tanto laborales, fiscales y operacionales" "Las prestaciones de ley todo mundo quiere tenerlas pero que es lo que pasa, cuando la tienen nadie las usa, nos paso mucho que la gente tenia seguro social y venían a pedir dinero prestado para pagar uno particular" "Si hay un buen planteamiento se puede llegar a negociar y la petición es muy sencilla la gente va a pedir como ganar más y la empresa va a pedir como producir más"</p>	<p>"Los obreros son los más importante, producir en la empresa me da de comer a mi, a ti y a todos" "En instalaciones estamos bien, a lo mejor en reconocimientos, siempre será bueno tener algo extra, no sé, tal vez despensas más seguido o algo mas llamativo, todos estamos aquí por lo económico. Necesitamos primero alguien que se dedique a eso pero también necesitamos buenas ideas" "Si sería bueno, pero sería difícil, todos tenemos un trabajo, es ideal pero hay gente que no se abre..."</p>	<p>"No tienen gran ciencia las relaciones personales, basta con el trato diario" "La gente vieja ya no te ven más como un jefe, te ven mas como un compañero" "Todo lo que hay va saliendo, no hay nadie que se siente a planear mejoras para la gente, lo que se va haciendo es con el paso, siempre pensando en que es lo mejor para la empresa" "Las instrucciones para las supervisoras es que traten a los nuevos con paciencia, explicarles todo"</p>

					que tienen"	señora Cris vive aquí a cinco cuadras, es un trabajo muy cómodo para ella, tiene más de 50 años y creo que en ningún otro lado la contratarían, ya se acostumbró a su sueldo, creo que es una persona que vive contenta con su trabajo, sí refunfuña etc. pero está contenta" "Yo creo ésta gente está por que tienen una necesidad más grande de los que podemos imaginar, el problema es que la gente quiere ganar más pero de que forma"		
--	--	--	--	--	-------------	---	--	--

<p>Actor 2</p>	<p>" ¿El maltrato de las supervisoras?, sí puede ser una parte pero no tanto porque de entrada si eres una persona que trabaja bien nunca te van a decir nada, o sea tampoco es con todas las personas" "Si lo creo con algunas personas pero de las mil personas que se contratan al año le pasará a 10 de ellas, no es un alto porcentaje"</p>		<p>"Las jefas de mesa influyen en mucho, para que se quede el nuevo personal en las líneas de trabajo, por que ellas hasta que se dan cuenta si es bueno o es malo, lo presionan para que rinda, si el chavo es un "huevonazo" automáticamente lo rechazan y el chavo al sentirse rechazado en pocos días se va"</p>		<p>"A lo mejor tener más maquinaria, es que no hay más maquinaria para este tipo de negocio"</p>	<p>"Yo creo que el destajo es muy bueno, pero que pasa con las maquilas que no les dan destajo, flojean y en el momento que les pones destajo producen lo que tiene que sacar" "Si tu les pones un sueldo base en este tipo de trabajo sacan una tarima y si sabes que con tres ganas el destajo van a sacar las tres"</p>			<p>"La gente que está en el cuarto limpio no se va por el salario, por que una gente de este nivel bajo, aquí gana buen salario por que gana un sueldo base más destajo, hay semanas buenas donde se gana bien" "Aquí el que no trabaja, no gana" "Yo creo que es más por el salario porque saben que si quieren ganar, tienen que mover las manos durísimo" "El sueldo, para alguien que no tiene preparatoria, yo creo que el salario está bien, hay muchos trabajos que ofrecen algo muy similar, no creo que estemos por debajo del nivel" "Todo se mueve por dinero así es la vida" "Tal vez un poco más de salario o una prestación como un comedor, no se..."</p>		
-----------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

3.3.1 Reporte y análisis del discurso cualitativo (entrevistas)

Una vez hecha la lectura vertical y horizontal de la matriz, el siguiente apartado tiene la finalidad de comparar los discursos (representaciones) que tienen los integrantes del grupo de discusión y los dos entrevistados, para así poder identificar las posiciones diferentes que existen dentro de la organización.

En una primera lectura vertical y horizontal, el tema del *grupo de supervisión* parece que no tiene relevancia para el actor 1, ya que a lo largo de la entrevista no mostró opinión a cerca del tema, por el contrario el actor 2 habló brevemente del tema y dijo en general que el porcentaje de rotación a consecuencia de las supervisoras era muy poco y que él consideraba que pudiera haber algunos casos pero que no representaban mayor problema.

El actor 1 no habló del grupo de supervisión, tal vez por que no representa nada para él, pero lo más probable es que no le toma importancia a la interacción con el equipo de trabajo que coordina a los obreros.

La opinión del actor 2 con respecto al grupo de supervisión nos hace pensar que solo conoce la realidad parcialmente, ya que si lo comparamos con el discurso generado en el grupo de discusión podría ver que los ayudantes generales tienen una representación muy diferente a la que él tiene, por que si recordamos los obreros tienen un problema serio de identificación y compromiso con las supervisoras.

En el tópico de *liderazgo y control* ninguno de los dos actores dijo nada, no se dejaron ver como participantes dentro de la organización, el que haya sucedido esto tiene otro punto de reflexión, donde si se hubieran hecho una autocrítica contrastarían con la realidad.

En este mismo sentido no dijeron nada, pero su discurso en general si refleja una subjetividad parcial de su comportamiento, dejando ver que su meta con ésta organización es “hacer dinero“ como en algún momento lo mencionó el actor 1.

A las *jefas de mesa* se les ha dado la oportunidad de progresar dirigiendo a su grupo de trabajo y lo han desaprovechado, así lo dejo ver el actor 1 en la entrevista que se le aplicó. Al momento de la entrevista pareciera ser que el tema daría más de que hablar pero el actor 1 solo se limitó a decir que se les ha tratado de dar un bono que no quisieron aprovechar.

En cambio el actor 2, si tocó el tema de las jefas de mesa percibiéndose que si está enterado de la situación que se vive en las líneas de trabajo y en general, dijo que las jefas de mesa presionan mucho a los nuevos y que no los dejan de hostigar hasta que rindan lo suficiente como para sacar destajo. A su vez dejó ver que la rotación de personal, se da en parte por el trato que dan ellas a los nuevos ayudantes generales.

En algún momento como lo dijo el actor 1 se les trató de dar un bono por ser jefas de mesa y no funcionó, el que no haya servido pudiera significar que éstas supuestas jefas de mesa necesitaban en este momento cubrir otras necesidades y probablemente se hubiera solucionado si se les hubiera preguntado qué querían para tomar la responsabilidad.

Entonces lo que pudiera funcionar para algunos no puede servir para todos, se necesita conocer el discurso de otro para poder llegar a acuerdos, por que recordemos que comunicarnos nos ayuda a arreglar nuestras diferencias.

En el tema de las *condiciones de trabajo*, el único que opinó fue el actor 1 expresando que la gente únicamente necesita mejor salario para estar mejor en la organización, pero que solo pueden ganar más dinero produciendo más, para que así sea atractivo para la empresa. El que el actor 2 no haya opinado nada podría significar un desinterés, poca importancia o ignorancia de las condiciones de trabajo que existen en las líneas de producción.

De entrada es un error pensar que trabajamos solo por dinero, las condiciones de trabajo van más allá, donde algunos pudieran buscar satisfacción personal, espiritual, de reconocimiento, bienestar, etc. Si pensáramos en la lógica del actor 1 estaríamos entendiendo que los obreros son máquinas y que funcionan solo con darles unos pedazos de metal.

Las herramientas de trabajo solo fueron abordadas por el actor 2, mencionando que no hay maquinaria en el mercado para hacer el trabajo mejor, ésta idea resalta mucho en las entrevistas y en el grupo de discusión, ya que hasta este momento del diagnóstico fue un descubrimiento notorio.

Si comparamos los discursos del grupo de discusión y de los entrevistados podríamos ver que las herramientas de trabajo tienen diferentes significados, por una parte los obreros dicen que

necesitan herramienta básica para hacer buenas producciones y dirección las está considerando como maquinaria más especializada. En este sentido, si dirección utilizara la comunicación, se daría cuenta que los ayudantes generales necesitan cosas simples y económicas y no maquinaria sofisticada.

En general, tanto el actor 1 como el 2 coincidieron en que el *destajo* es la mejor forma de motivación para la gente, pero piensan que los empleados ya se hicieron mañosos, ya que al momento de producir, lo hacen de mejor forma siempre y cuando se les de precio por destajo. El actor 1 agregó, que el ganar destajo es la fórmula que les ha servido a los más antiguos ya que lo han entendido y por ello permanecen en la organización.

La comunicación, una vez más es el eslabón para que se de un entendimiento, esto debido a que los ayudantes generales necesitan que se les de destajo por todo lo que hagan y más cuando el salario es el mínimo general de la zona y por el cual fueron contratados.

El actor 1 está equivocado cuando dice que la gente más antigua permanece en la organización debido a que han entendido el destajo, si interactuara con sus trabajadores podría enterarse que la gente de mayor antigüedad, sigue trabajando en AVP por que ya no encuentra trabajo en ningún lugar.

En el tópico de *discriminación* ninguno de los dos actores hizo comentario alguno, el que haya sucedido este hecho podría representar para ellos, que todo está bien y que la organización es justa, este tema es importante resaltarlo, ya que en el grupo de discusión fue totalmente lo contrario.

La discriminación es un tema que se ha ventilado en este nivel de diagnóstico de la investigación, como lo vimos en el grupo de discusión, los obreros se sienten ofendidos debido a que siempre reciben los reconocimientos menos significativos. Si los líderes de la organización observaran por unos minutos a sus empleados verían que son los más marginados.

La permanencia en la organización de los trabajadores más antiguos, opina el actor 1, es por que les gusta su trabajo y ya se acostumbraron a él y los que se van es por que cada vez

quieren trabajar menos y ganar más. También opina que la gente tiene necesidades más grandes de lo que nos podemos imaginar, en este sentido su lógica de pensamiento pareciera ser que está en “la doble moral”, ya que se contradice en repetidas ocasiones en su discurso.

Este actor 1 por un lado mantiene a raya a sus empleados, y por el otro trata de representar la vida social del país con un discurso que no coincide con su forma de operar, la crítica o la incongruencia está en el sentido de que sí sabe como está la situación en el país no hace nada e incluso acrecienta la problemática.

Las *prestaciones y salarios* es otro tema que resaltó en las dos entrevistas, ya que por un lado el actor 1 opina que las prestaciones de ley todo mundo las quiere pero cuando las tienen no las utilizan, y por el otro, hablando del salario, opina que sí está dispuesto a negociar el salario, pero lo primero que va a pedir son mayores producciones para que la gente pueda ganar más dinero.

El salario y las prestaciones ya lo hemos hablado, pero el problema no está ahí, el problema comienza cuando no tienen las condiciones básicas para generar buenas producciones, la idea va en el sentido de cómo pretender tener mejores producciones si la interacción no está dada ni para lo más mínimo.

El actor 2 considera que la gente con la que trabaja es de “bajo nivel” y que el salario que reciben es justo, ya que las empresas vecinas pagan algo similar. Y a reiterar que el que quiere ganar más dinero tiene que mover las manos “durísimo”. El pensamiento de este actor 2 se alcanza a bosquejar en que se mueve por lo económico, estatus, clase social, etc., por que el tema lo concluye diciendo “todo se mueve por dinero, así es la vida”

Si opina que la gente con la que trabaja es de bajo nivel, podemos imaginar que los ayudantes generales tienen pocas posibilidades de que su situación mejore, o tal vez ésta es la lógica con la que quiere trabajar la empresa, lo que si es un hecho, es que se sigue aplazando la muerte de la organización.

El actor 1 ésta conciente que sus trabajadores no son calificados, pero piensa que el valor más importante es su gente, pero la realidad es que le gustaría que todos fueran como “robots” que pudieran entender que el trabajo es lo único que les trae beneficios.

Una vez más con estos comentarios se matiza la representación que tiene este actor con respecto a los ayudantes generales, ya que los ve como máquinas que tienen que obedecer ordenes o más aún como esclavos, donde no reconoce que son seres humanos (subjetivos por naturaleza) que representan la vida de un manera muy particular.

El actor 2 habla del mismo tema y coincide con el actor 1 cuando dice que sus empleados son lo más importante, pero agrega que sería bueno dar reconocimientos extras al desempeño de los trabajadores, pero también, que sería difícil, ya que hay gente que no se abre. A su vez sigue pensando al igual que en el tema de las prestaciones y salarios, que todos estamos en la organización “por dinero”.

La apertura de la que este actor 2 habla no creo que sea aquella apertura donde las posibilidades de cambio estén pensadas para seguir permaneciendo, más bien con todo su discurso podríamos decir que ésta apertura es en el sentido del primer orden donde el trámite sería para calmar las aguas por un tiempo.

Dentro de la entrevista se habló de otros temas, los cuales los nombramos *otras lexias*, estos temas no se ubicaron en las demás categorías, debido a que sus discursos decían realidades de la organización que no se mencionaron en la entrevista cualitativa, o si lo hicieron no hubo autocrítica en sentido estricto.

Dentro de estos temas el actor 1 dijo que todos somos como “medio chillones” y que no existe un “panacea o una llave mágica para cambiar esto” también dijo que “siempre habrá un necesitado allá afuera” que requiera de un empleo como este, el sentido de sus declaraciones abren una línea de investigación, que no hay que dejar de lado, ya que si opina esto podríamos decir que se aprovecha de la situación social para seguir operando como lo ha hecho hasta ahora.

El actor 2 en este mismo tema dijo que no tienen gran ciencia las relaciones laborales y que con el paso del tiempo la gente ya no lo ven como a un jefe sino como a un compañero, la realidad como la plantearon los ayudantes generales difiere mucho de la que piensa este actor, ya que las relaciones laborales según los integrantes del grupo no existen. Y también entienden muy bien que no hay con quien dirigirse para arreglar las diferencias.

También este mismo actor expresó que los cambios que se han dado en AVP están pensados en qué es mejor para la empresa, la incongruencia en este planteamiento está cuando declara que “la gente es lo mas importante para la empresa”. El apunte que necesitamos hacer aquí es que la organización somos todos sus miembros y que si los beneficios o propuestas tienen un cierto equilibrio, la organización AVP como así lo nombra, tendrá mas vida y será mas productiva a corto plazo, mediano y largo plazo.

Después de haber hecho una lectura cruzada podemos decir que el actor 1 es una persona que se mueve en lo social, ya que sus opiniones estuvieron cargadas de reflexiones, donde trato de bosquejar como está el país en general. Pero en diferentes momentos de la entrevista contradijo sus palabras, por que por un lado reconocía y lamentaba el entorno de AVP y por el otro se aprovechaba de la situación en la que vivía la sociedad mexicana.

También con el paso de los minutos de la entrevista se pudo interpretar que este actor no conoce la realidad total de sus líneas de trabajo, ya que sus opiniones están muy lejanas a la realidad que expresó el grupo de discusión. Este hecho apunta a que la comunicación en la organización está pensada en la lógica funcionalista, debido a que hay una unidireccionalidad en el discurso y este se da de forma masiva.

La posición del actor 2 en general se recarga en los números, ya que en repetidas ocasiones se mostró insistente en que todo se mueve por dinero. También se logró ver que está conciente que hay factores para que se de la rotación de personal, pero lo incongruente de esto es que sabe que está mal y no toma acciones para corregirlo.

Entonces puntualizando los hallazgos encontrados gracias a la técnica cualitativa (grupo de discusión y entrevistas) podemos decir que:

- El grupo de “supervisión” es visto por los obreros como, incompetente, ignorante, contradictorio, poco capacitado e inmoral, y a su vez no lo reconocen como un ejemplo a seguir
- El grupo de “los directivos” no se asumieron como líderes de la organización, proyectando un probable anonimato en la toma de decisiones
- Los directivos dijeron que para mejorar las condiciones de trabajo (salarios y prestaciones) la gente tiene que trabajar más para que así puedan ganar más
- En cuanto a las herramientas de trabajo la petición de los obreros es que sean de mejor calidad para así generar destajo y poder contrarrestar el salario mínimo con el cual fueron contratados
- El grupo de “los esperanzados” y “los olvidados” no se niegan a trabajar por destajo, lo que ellos piden es que sea calculado para todas las maquilas no importando la duración de las mismas
- Los ayudantes generales se sienten discriminados debido a que han logrado ver que otras áreas reciben mejores reconocimientos aun cuando dicen los obreros que ellos son los que hacen el trabajo mas pesado
- En grupo de de los directivos dicen que su personal es lo mas importante para esta empresa, pero la realidad es que su actitud racista con las que son vistos y llamados a los obreros refleja que dirección los ve como empleados desechables

La información hasta este momento ya es significativa, por ello a raíz de lo encontrado en los tres niveles de diagnóstico anteriores, a continuación se presenta una propuesta de intervención comunicativa que nos permita entablar una red de comunicaron efectiva entre los grupos: “los esperanzados”, “los olvidados”, “supervisión”, “los directivos” y la “viajera cultural”, para así poder disminuir la rotación de personal en un cierto grado.

Capítulo IV

Ganar voluntades-organización habitable

En el capítulo anterior conocimos y entendimos que los seres humanos somos complejos y diversos, ya que interpretamos nuestro entorno-sistema de acuerdo a la formación que hemos tenido desde la infancia, las experiencias dadas por la vida diaria, por la forma como nos hemos comunicado con el mundo y un sin número de sucesos que jalonean nuestra vida hacia un perfil determinado.

También reflexionamos, como siempre va a existir una doble contingencia (actores y entorno) en cualquier tipo de organización, ya que éstas, están tripuladas por actores subjetivos que interpretan la realidad de acuerdo a su bagaje cultural, social, económico, contextual, tradicional, etc.

Entendimos también que el nivel de acuerdo que podamos lograr con las subjetividades del “otro”, nos servirá para poder trabajar en acciones comunicativas coherentes que ayuden a llegar a metas comunes, ésta idea parte del reconocimiento del otro, para así diferenciar el discurso y conseguir éxito en lo que queremos comunicar.

El conjunto de lo antes mencionado nos hizo entender que las representaciones que tenemos de la realidad son tan diversas, ambiguas, paradójicas y a veces tan irracionales, que no es posible que generalicemos lo que queremos comunicar, ya que el otro puede o no entender la finalidad de nuestro discurso.

Después de haber entendido estos fundamentos teóricos tan importantes, aplicamos la técnica cualitativa de grupo de discusión y entrevista estructurada, con el objetivo de conocer lo que piensa “el otro”, para así poder identificar grupos y posturas frente a diversos temas, teniendo como objetivo, poder diferenciar el discurso para cada grupo identificado.

La idea más sobresaliente de ésta técnica fue que no buscábamos datos, al contrario, queríamos encontrar novedades, cosas que no se hayan dicho en la técnica cuantitativa.

La técnica arrojó que dentro de nuestro problema objeto de estudio (rotación de personal) no solo existen tres grupos como se había planteado en el capítulo II de esta investigación, al momento de la aplicación de la técnica se encontró que el grupo de los ayudantes generales se divide en “los esperanzados”, “los olvidados” y una “viajera cultural”, pero claro sin dejar de lado al grupo de “los directivos” y de “supervisión”

Resumiendo, los hallazgos encontrados gracias a la técnica cualitativa, podemos decir que los ayudantes generales más antiguos “los olvidados” permanecen en la organización, por que dicen que ya no encuentran trabajo en otra parte, ésta idea se extrapola con lo que dicen “los directivos” cuando afirman que: “sus trabajadores más antiguos permanecen en AVP por que han entendido el pago por destajo y por ello trabajan felices en la organización”.

A su vez “los olvidados” piden un reconocimiento por antigüedad, ya que ganan lo mismo que los de nuevo ingreso, en este mismo sentido los dos grupos identificados tanto “los olvidados” y “los esperanzados” piden que no se les discrimine en cuanto a prestaciones y reconocimiento, por que han logrado ver que a ellos se les da la despensa más pequeña cada fin de año aun cuando ellos son los que hacen el trabajo duro.

También, “los esperanzados” piden que se les de el Seguro Social a más tardar a los dos o tres meses de trabajo y no como se hace hasta ahora, que se da después de un año de trabajo.

Los dos grupos no se niegan a trabajar por destajo, lo que si piden es que sea calculado para todas las maquilas, aún cuando duren uno o dos días, ya que así se puede compensar el salario mínimo que reciben.

Dentro de este nivel de diagnostico se encontró que el grupo de supervisión sigue estando muy presente en la vida laboral de los empleados ya que lo calificaron los propios integrantes del grupo de discusión como incompetente, carente de criterio e inmoral.

A su vez con la aplicación de ésta técnica se encontró que en las líneas de producción tienen una carencia en cuanto a herramientas de trabajo, ya que los obreros opinan que no pueden hacer buenas producciones debido a que las herramientas más básicas, son de segunda o tercera calidad.

También en la aplicación de la entrevista cualitativa se descubrió que los directivos de AVP tienen cortada la comunicación con sus empleados, debido a que en los primeros años de la organización se acercaron a ellos tratando de fraternizar, encontrando poca o nula respuesta por parte de sus obreros.

Estos hallazgos tienen mucha materia de reflexión, por ello en el siguiente y último capítulo de ésta investigación, conoceremos y entenderemos cómo el consenso y el compromiso son parte importante en la “cultura organizacional” de AVP.

A su vez se reflexionará el papel que juega el comunicador organizacional del futuro, pensando en cómo queremos que en el presente y en el futuro sean orientadas las organizaciones de este país.

No importará el presente diagnóstico si no se logra hacer conciencia de que somos humanos subjetivos y que tenemos una fuerte necesidad de llegar a acuerdos, aún cuando no coincidamos con el pensamiento de los demás.

Y por último, se pretende en este capítulo hacer una propuesta de intervención comunicativa, que sirva para poder comunicarnos de forma efectiva con los diferentes grupos encontrados de ésta organización.

4.1. Cultura organizacional

4.1.1 La cultura en las organizaciones

La subjetividad de los integrantes de una organización es el ingrediente principal de la cultura organizacional, y entendemos a la cultura organizacional según Jaime Pérez como: “aquel factor que influye en el rendimiento y funcionamiento de una organización” (Pérez, 1998:15)

La cultura entonces tiene mucho que ver con la actitud frente al trabajo, ya que según Jaime Pérez la cultura organizacional está inspirada por aspiraciones, intereses, emociones, impresiones, caprichos, ideología, costumbres, tradiciones, etc.

Estos factores que se mencionan influyen directamente en la voluntad, el compromiso, la disponibilidad y el comportamiento, ya que son actitudes que modifican la vida laboral.

Por ello que una organización realmente sea, si hay compromiso por parte de sus trabajadores y patrón, ya que esto determinará las actitudes-voluntades que se tengan para con el trabajo.

Si hay compromisos compartidos seguramente habrá productividad, que será el reflejo de una buena comunicación al interior de la organización.

En la misma idea si no se logran tener compromisos, quiere decir que hay un quiebre comunicacional, y lo más común es que el líder imponga el modelo antiguo de administración, donde el control jalonea más no convence a sus miembros de cohesionarse para la meta en común.

Recurrir al control de manera frecuente obliga a que la organización se atasque con el menor quiebre. Si no hay compromiso, no hay voluntad y si no hay voluntad sería un error nombrar organización a algo que no lo es.

Hablar de cultura organizacional no es sencillo y más por que a lo largo de décadas se ha ido adecuando gracias a las diferentes posturas de las diferentes ciencias, por ello para poder entender y descifrar la cultura organizacional que opera en AVP, a continuación se presentan algunas posturas que hay sobre cultura.

4.1.1.1 El recorrido de la cultura organizacional (posturas)

El estudio de la cultura de las organizaciones no lleva muchos años, sus estudios a lo largo de algunas décadas ha ido evolucionando e integrando factores que no se habían pensado en el funcionalismo, por poner un ejemplo.

El avance ha sido significativo gracias al enriquecimiento que ha tenido desde sus primeros fundamentos, ya que su relevancia está en cómo el hombre se liga con el trabajo, y cómo representa lo que vive dentro de él.

En el texto de J. Pérez se define cultura y dinámica organizacional de la siguiente manera:

“El concepto de cultura proviene de una reflexión sobre la forma en como el hombre percibe, plantea, y construye su mundo, incluido el organizacional. Si negamos ésta dimensión, negamos la posibilidad de entender como el hombre se liga con el trabajo y en consecuencia cancelamos su posibilidad de desarrollo al generar su *resistencia, desacuerdos y contradicciones*” (Pérez. 1998: 53)

Ésta postura, no puede ser entendida sino se conoce minimamente las diferentes corrientes teóricas que han servido como plataforma de lo que más adelante definiremos de manera particular como cultura organizacional.

A continuación se presenta un extracto del texto Recursos culturales de la organización de J. Pérez, donde muestra las diferentes corrientes teóricas que han abordado a la *cultura* como su objeto de estudio. (Pérez, 1998: 53)

El pensamiento *antropológico* va en dos direcciones, por un lado dice que la cultura se da en la vida social y vida cultural (coherencia y armonía entre sociedades), pero también ésta corriente argumenta que hay una diferenciación entre vida social y cultural, ya que dice que hay una variación de ritmos y procesos entre sociedades al haber múltiples ritmos de integración.

La escuela *funcionalista* dice que la cultura es un mecanismo utilitario que permite al individuo enfrentar problemas específicos que se presentan durante su búsqueda de satisfacción personal.

La corriente *estructuralista-funcionalista* dice que la cultura es la adquisición de características mentales (valores, creencias y hábitos) que capacitan para participar en una vida social, su finalidad es mantener la estabilidad y la adaptación a su ambiente físico.

El pensamiento de los *ecológicos-adaptacionistas* dice que la cultura es un sistema de esquemas de comportamiento transmitidos por el medio social, que sirve para integrar a las comunidades humanas a sus medios ecológicos (relación intensa y dialéctica entre entorno natural y dinámica cultural)

La escuela *histórico disfuncional* se interesa por la migración de rasgos culturales de un sistema a otro (difusión), así como también por los cambios que se producen en un sistema que sigue procesos de aculturación.

El pensamiento *cognoscitivo* concibe a la cultura como un sistema de conocimiento, de estándares aprendidos para juzgar, percibir, creer, evaluar y actuar (códigos de control).

La *antropología estructural* postula la existencia de códigos comunes que hacen posible la participación, la comunicación y la interacción. Permite el análisis de los ritos y mitos organizacionales o la manera en como las organizaciones explican y resuelven las contradicciones, los conflictos y las actividades diarias.

La escuela de la *equivalencia mutua* dice que la cultura es un conjunto de procesos cognitivos estandarizados que crean un marco general para la predicción del comportamiento entre los individuos, lo que hace posible la organización de cogniciones muy diversas, sin que sea necesario que los individuos compartan objetivos comunes o que sus estructuras cognitivas sean similares.

Y la escuela *simbólico-semiótica* dice que la cultura es un sistema de significados y símbolos colectivos que sirven para interpretar y dar sentido a las experiencias subjetivas y a las acciones individuales, así como también para solicitar o racionalizar su compromiso con la organización y se manifiesta a través de, ideologías, mitos, valores, conciencias, folklores y sagas.

El recorrido evolutivo que ha tenido el término de cultura organizacional ha sido muy diverso y estudiado por distintas disciplinas, pero algo que se resalta y se entiende desde la perspectiva del investigador, es que la cultura organizacional juega la suerte arbitro, ya que trabaja con factores humanos, los cuales hacen la diferencia entre la productividad y funcionamiento de la organización.

La organización es un juego, donde la voluntad y el compromiso están orquestados por la cultura que traen sus trabajadores y aún más la cultura que han querido que sus directivos se proyecte.

Por ello el rendimiento y la voluntad en el trabajo están dados por las representaciones que se tiene del trabajo mismo, quiero decir que el comportamiento organizacional constantemente juega una partida de “pin-pon” donde la cultura empresarial siempre estará “rasqueteándose” con las representaciones de sus trabajadores, dejando ver o creando una cultura diferente a la que los directivos creen fomentar.

Los directivos deberán entender que las organizaciones están formadas por humanos y no por máquinas, por lo tanto tienen diferentes intereses, aspiraciones, ideales, opiniones, valores, emociones, impresiones, caprichos, costumbres, tradiciones y modos de vida.

Entonces la cultura organizacional y la comunicación cruzan y lubrican todos los procesos organizacionales, ya que su campo de trabajo está en las actitudes, habilidades, representaciones, voluntades, etc., que tienen sus miembros del trabajo mismo.

4.1.1.2 Instrumentos de modelación de la cultura organizacional

Para poder darle sentido a la cultura organizacional es necesario hacer una reflexión que nos sirva para poder entender cuáles son las fortalezas y debilidades culturales con las que cuenta AVP.

Por ello es necesario recurrir una vez más al texto de J. Pérez, donde plantea algunos factores que ayudan a modelar una cultura idónea, que claro, es una aspiración a la que se pretende llegar, donde la luz al final del túnel es una organización habitable.

Para que pueda haber una cultura organizacional minimamente humana necesitamos que los directivos tengan un mínimo de *valores* donde la comunicación, la conducta ejemplar, la tolerancia y el reconocimiento ayuden a crear compromisos entre los trabajadores, para que así en algún momento se disminuya la rotación de personal.

También se necesita que los directivos piensen en que tener una *misión y propósito* sirve para poder reencuadrar la organización. Si toman en cuenta a sus trabajadores y comparten sus metas, podrán bosquejar cómo va a ser la economía de la organización a corto, mediano y largo plazo.

El *conocimiento* es un potencializador que debería tomar en cuenta AVP, debido a que si valorara más a su personal de planta estaría ganando experiencia en los procesos de maquila. Si ésta empresa maquiladora valorara el conocimiento, el desarrollo, los reconocimientos, las carencias de conocimiento, la recuperación de la experiencia y la creatividad, estaría reconociendo que sus trabajadores son el motor de la permanencia.

Si la organización tomara en cuenta las ideas de sus trabajadores tanto operativos como administrativos podría resolver y probablemente avanzar con mayor rapidez en los objetivos institucionales y de los trabajadores mismos.

En AVP se requiere que el líder baje de su pedestal y conviva minimamente con sus obreros, ya que son ellos los que necesitan motivación y en un momento dado sentir lealtad por las buenas decisiones del líder. Si el líder es congruente entre lo que dice y hace disminuirá la incertidumbre de sus empleados y probablemente fomentará la permanencia de sus trabajadores en ésta organización.

Si la organización objeto de estudio al momento de contratar dice que no hay Seguro Social y que se trabaja por destajo, deber ser congruente con lo que dice, ya que al momento de operar las cosas son diferentes.

Esto más que resentirlo el trabajador que renuncia por éste hecho, lo reciente más AVP, por que si recordamos en el capítulo II de ésta investigación se dijo que los costos económicos, psicológicos, temporales y energéticos son muy elevados al momento de contratar y recibir las renuncias de los trabajadores.

El reconocimiento a sus trabajadores es muy importante, ya que al hacerlos sentir integrados hace ganar voluntades y estimula la participación activa al momento de operar.

AVP tiene que generar entre sus trabajadores mayor pertenencia a ésta empresa maquiladora, ya que hasta el momento los símbolos institucionales son muy escasos en la organización, provocando con esto, que sus trabajadores desconozcan en su mayoría para quien trabajan.

Remontándonos a los términos propuestos por Ruiz Olabuènega podemos decir que la cultura tiene una función simbólica, donde la cultura es una representación de la realidad, que a su vez, cumple con ser identificadora, donde la cultura se muestra como el pegamento de un grupo o una sociedad.

Este autor al respecto menciona que: “las organizaciones tienen culturas y éstas culturas tienen que ver con unos supuestos, prioridades, valores, y creencias compartidas por sus miembros” (Ruiz, 1995: 215)

La cultura entonces, en este pensamiento propuesta por el autor, deja ver que la cultura cohesiona a los grupos, y solo si el patrón reconoce su cultura organizacional podremos integrar las subculturas que viven y existen dentro de la misma.

Si la organización no reconoce a las subculturas se seguirán teniendo esfuerzos fallidos en el proceso de comunicación y productividad, ya que los miembros de las organizaciones tienen diferentes voluntades y solo si son tomados en cuenta se puede llegar a acuerdos que beneficien a ambas partes.

Si la organización sigue basándose en los números para solucionar sus problemas, está sesgando y reduciendo las probables soluciones, si no reconoce lo que dicen sus operadores está perdiendo información del proceso formal de trabajo que se realiza, y si esto sucede, el gasto de energético, temporal, psicológico y económico seguirán elevándose.

Si se reconoce cómo opera realmente la organización, se pueden adecuar los procedimientos para validar estas prácticas informales, que al fin y al cabo son las que operan y producen resultados.

Si el personal que se contrata cubre el perfil de la organización, se pueden evitar problemas que a largo plazo son muy costosos. La finalidad de esta idea, es hacer que el grupo de trabajo sea lo más afín posible, siempre pensando en que esta lógica reducirá, más no evitará los posibles quiebres internos y por supuesto los externos.

Ya lo hemos mencionado líneas arriba, si el líder es congruente con su ideología de organización, es muy probable que sus intenciones sean replicadas por su personal en las líneas de trabajo. La idea más sobresaliente en este punto, es hacer que el líder tome el apoyo de su grupo de trabajo, para que así las decisiones estén dadas por diferentes subjetividades y en un momento dado sean objetividades con fundamento proveniente de la inclusión de los miembros.

En este sentido, a continuación se presentan las subculturas encontradas en ésta investigación, ya que el reconocer sus subjetividades nos permitirá conocer las diferentes rutas que deben seguir los directivos para lograr compromisos y acuerdos en beneficio de todos sus empleados.

4.1.2 Grupos y subculturas

Hemos venido mencionando que la crisis organizacional se da, por que existen quiebres comunicacionales, pero también que dicha crisis es una oportunidad de renovarse, por que más que ser un problema, la crisis, es la venda que se cae de los ojos ante un problema, y la organización que sabe aprovechar esto, está teniendo la posibilidad de reencuadrar su planteamiento.

Las organizaciones en su composición natural son reactivas, ya que su comunicación y cultura frecuentemente no son tomadas en cuenta, las crisis en su mayoría de ellas no son superadas o en el mejor de los casos traen consecuencias graves.

La cultura juega un papel importante en la crisis, ya que cuando hay un quiebre, el grado de cohesión que se tiene en cuanto a cultura, es el que marca la diferencia entre sobrevivir y perecer.

El término de cultura lo hemos mencionado en apartados anteriores, donde la definimos según el autor J. Pérez, pero para poder enriquecer el término, a continuación presentamos la definición que da Horacio Andrade en su texto El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales donde dice que: “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 comportamiento ante situaciones específicas”(Andrade, 1996: 2)

Su definición nos ayuda a entender un poco más sobre lo que es cultura, dejándonos ver que el comportamiento de un grupo organizado, está dado por afinidades y voluntades compartidas.

En el mismo texto menciona que la cultura la podemos catalogar según, en: cultura débil-disfuncional, cultura fuerte-disfuncional, cultura débil-funcional y cultura fuerte-funcional.

Para poder adecuar una de ellas a nuestro objeto de estudio, a continuación se presenta la descripción que da el autor a cada una de ellas:

Cultura débil-disfuncional: en ella existen pocos significados compartidos, lo que provoca una gran heterogeneidad tanto en la percepción de la realidad como en el comportamiento de las personas que la integran. Ante una crisis, la gente se siente desorientada, y por lo tanto va a responder reactivamente, al no tener experiencias previas de las que hubiera podido aprender.

Cultura fuerte-disfuncional: en ella existen significados compartidos, pero éstos no proporcionan una guía para la acción ante situaciones de crisis, debido a que la organización ya no es capaz de obtener los resultados esperados. Por esta razón, la cultura, muy arraigada a la tradición, genera una gran desorientación y resistencia al cambio. La organización va a tratar de aplicar los parámetros a través de los cuales ha interpretado en el pasado la realidad, aún cuando éstos ya no sean exitosos.

Cultura débil-funcional: en ella, como en el primer caso, hay pocos significados compartidos, y ante la presencia de una crisis se cree que, debido a la funcionalidad de la cultura, las acciones que se han puesto en práctica en otras situaciones siguen siendo válidas. Este pragmatismo hace que la percepción de la crisis sea poco realista, y que la manera de enfrentarla esté basada en experiencias pasadas, que no se apoyan en un conjunto de creencias y valores asumidos por los miembros de la organización, que le den sentido y dirección al esfuerzo. En éstas circunstancias, el riesgo de equivocarse es alto.

Cultura fuerte-funcional: en ella hay una gran cantidad de significados compartidos que permiten que las personas tengan una percepción homogénea y realista de la crisis. Los valores organizacionales que siguen demostrando su plena vigencia, generan acciones concertadas y planeadas de antemano.

El recorrido que ha tenido ésta investigación dice que AVP tiene una cultura débil-disfuncional por varias razones, la primera de ellas es: los ayudantes generales no tienen una

cohesión entre sus compañeros, debido a que la rotación de personal no permite darle continuidad a las redes de comunicación que pudieran tener.

El ser un grupo desarticulado no permite que tomen un rumbo fijo, ésta dispersión provoca que no puedan tener objetivos comunes, y a su vez este distanciamiento que existe entre ellos, no permite que sus condiciones de trabajo cambien, ya que su voz no se puede unificar en peticiones concretas.

Cuando se sienten en crisis su primera reacción se encamina a la renuncia, dejando ver que su compromiso con la empresa es nulo.

La solución que creemos que es más viable, y que profundizaremos aun más en la parte final de este trabajo es: primero, ésta organización necesita un cambio radical de actitud por parte de los directivos; en segundo lugar, no se puede solucionar esto si no se corrigen problemas estructurales que hay en la organización; y tercero y último, solo puede haber una disminución de la rotación de personal, si la organización está dispuesta a reencuadrarse comunicativamente para así poder permanecer.

El tipo de cultura en una organización no esta definida por la cultura empresarial, la que tiene más peso son las subculturas que operan dentro de la misma, en ésta idea los siguientes apartados definen las subculturas operantes de AVP y el tipo de relación que tienen entre ellas.

4.1.3 Mapa cultural de AVP

Hoy en día las organizaciones siguen fundamentando que una buena organización es productiva si los planeadores saben leer el entorno, distribuyen bien el trabajo y hacen buenas relaciones con sus clientes.

La globalización ha generado que este pensamiento antiguo sea reencuadrado, ya que las organizaciones se han dado cuenta que los que tripulan las empresas son humanos con aspiraciones múltiples, que adecuan las reglas y procedimientos a su forma, buscando sacar el trabajo con mayor calidad y rapidez.

Entonces, una organización que reconoce la diversidad cultural de sus trabajadores, está aprovechando la visión que tiene cada uno de ellos sobre los procesos y quiebres que se dan en el proceso real de trabajo.

La voluntad humana en una organización es tan importante como los materiales para realizar los productos o servicios. Esta voluntad que se menciona va en el sentido de cómo hacer que los trabajadores hagan lo que se les pide, la respuesta definitivamente es la comunicación.

Si contemplamos que el reconocer al otro, saber qué es lo que piensa, si le damos voz, etc., podremos saber qué es lo quiere y así ganar su voluntad.

El reconocimiento de los demás, es un avance en la cultura de la organización, ya que el gasto de energía será definitivamente menor, que si utilizáramos el control para llegar a las mismas metas, entonces lo más saludable para los grupos detectados y para los directivos es llegar a acuerdos que sirvan para dar soluciones concretas y así asegurar la permanencia de la organización por más tiempo.

Los seres humanos son una red compleja de necesidades, aspiraciones, sentimientos, voluntades, frustraciones, etc., por ello el dirigente más adaptado será aquel que utilice esto en su beneficio, si sabe hacer una buena lectura aunque sea parcial de sus empleados, ganará información valiosa que los haga ser productivos.

En ésta misma línea de investigación, en el siguiente apartado se presenta de manera gráfica lo que denominamos mapa cultural, sirviendo para poder ubicar de una mejor forma los grupos, culturas y subculturas de AVP. También, en el siguiente tema definiremos de manera puntual, cómo es la relación que tienen los grupos encontrados en nuestro problema objeto de estudio (rotación de personal).

4.1.4 Los grupos, culturas y subculturas de AVP

Como hemos venido diciendo, los seres humanos en las organizaciones tienen sus estrategias de trabajo y convivencia, estos se agrupan con otros de acuerdo a múltiples afinidades

formales o informales cómo: mismas áreas, mismo nivel, afinidades amistosas, políticas, personales, etc.

En ésta empresa maquiladora de empaque identificamos en el capítulo II y III de este diagnóstico a cuatro grupos que se les nombraron “los olvidados”, “los esperanzados”, “supervisión” y “los directivos”. Su descubrimiento en un principio se dio gracias a las declaraciones de los ayudantes generales, reforzándose estas con la observación del investigador. Estos grupos se reafirmaron y dividieron gracias a la aplicación de la técnica cualitativa donde arrojo que dentro de los ayudantes generales existen los grupos denominados “los olvidados” y lo esperanzados”

A su vez mediante ésta técnica se encontró a una persona que se podría decir que pertenece a los dos primeros grupos, pero que su relación con ellos es solamente laboral, a ésta persona la identificamos y definimos como *viajera cultural*.

El que a estos grupos se les nombre así, es por que en el grupo de discusión por una parte “los olvidados”, dejaron ver que no reciben ningún reconocimiento económico por su antigüedad, el grupo de “los esperanzados” dicen permanecer en AVP, ya que opinan que las cosas podrían cambiar si el patrón les hiciera caso, y el grupo de “los directivos” como su nombre lo indica, son los directivos de AVP, y la relevancia de mencionarlos como grupo, parte de que éste, tiene un problema muy grave de comunicación con sus obreros.

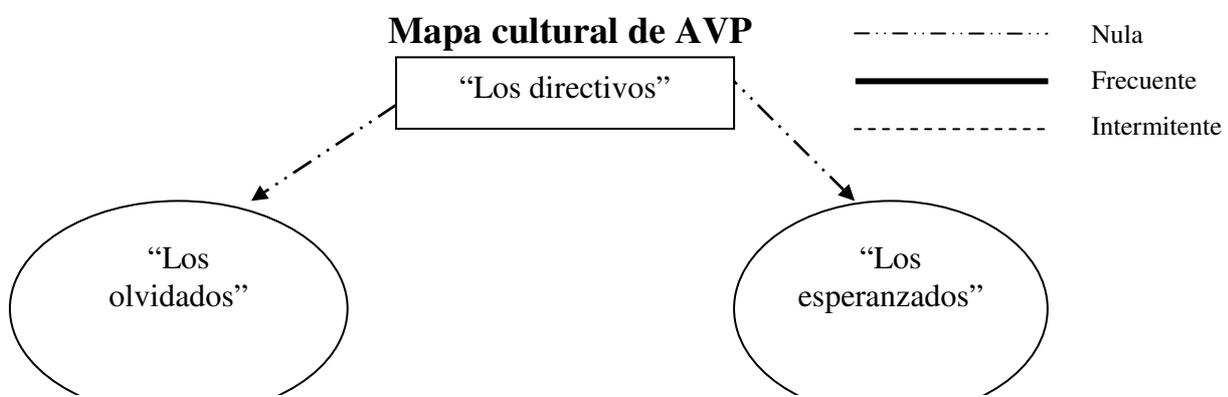
Y la viajera cultural la nombramos así, debido a que su participación con los otros grupos es puramente laboral, la importancia de nombrar a este personaje es por que se ha convertido en punto de admiración y rechazo entre sus compañeros, debido a que por su alta productividad sobresale de los demás, pero al mismo tiempo la descalifican, ya que al producir más que los otros los hace ver como improductivos.

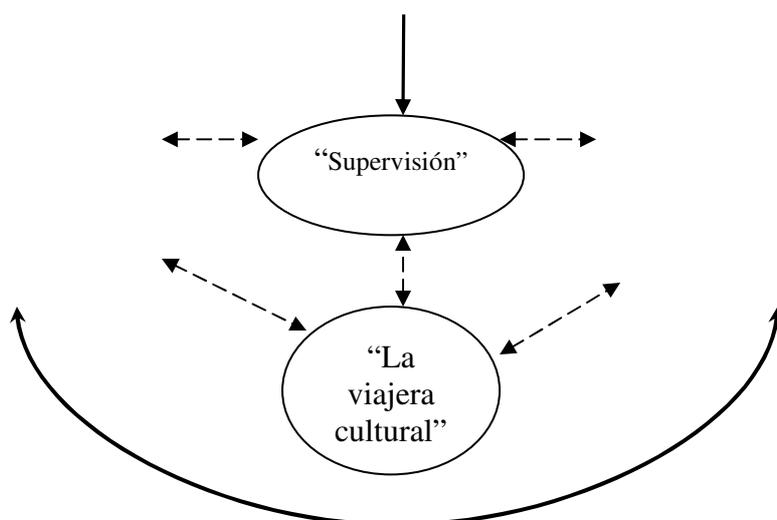
El grupo de “supervisión” también esta muy presente en la maquiladora ya que en el grupo de discusión los empleados demeritaron su trabajo, dejándolas ver como personas incompetentes, estas declaraciones podrían significar que al haber un mal liderazgo por parte del grupo de “supervisión” los obreros no crean compromiso ante su trabajo.

La relación de estos grupos es meramente laboral, aunque se ha logrado ver que “los olvidados”, “los esperanzados” y “la viajera cultural”, conviven esporádicamente en reuniones fuera de la organización. La procedencia de este mapa es el resultado del segundo y tercer nivel de diagnóstico de este trabajo, se llegó a esta conclusión pensando en que ésta es la forma en que interactúan los grupos detectados, el bosquejarlos de esta forma nos permitirá en la parte final del diagnóstico, proponer una red de comunicación efectiva que permita llegar a acuerdos entre los grupos, buscando con ello disminuir la rotación de personal, y en un momento dado hacer más productiva a la organización, pensando en que esto beneficiara a todos los empleados.

Por ello a continuación se presenta la descripción y el mapa cultural de los grupos identificados. (las líneas marcan la relación que existen entre ellos)

- La comunicación que tienen “los directivos” con “los olvidados” y “los esperanzados” es nula
- La comunicación que tienen “los directivos” y “la viajera cultural” es intermitente
- La comunicación que tienen “los olvidados” y “los esperanzados” con “la viajera cultural” es intermitente
- La comunicación que tienen los olvidados y los esperanzados es frecuente
- El grupo de “supervisión” se comunica con frecuencia con el grupo de “los directivos”, pero por el contrario la comunicación que tiene con “los olvidados”, “los esperanzados” y “la viajera cultural” es intermitente y digamos que solo se limita a pura información





A continuación se presenta la caracterización de los grupos identificados, la tabla responde a su ubicación por nombre, agrupación inicial y existencia actual.

La tabla permite conocer un poco más de su naturaleza, para así en un momento dado tener más herramientas que permitan crear una comunicación diferenciada.

Tabla 6

Primera caracterización de los grupos

Grupos	Origen de su nombre	Razones de su agrupación inicial	Razones de su existencia actual
Los olvidados	Debido a su antigüedad sienten que no son reconocidos económicamente por su trabajo	laboral	Laboral y dicen que permanecen en AVP por que ya no encuentran trabajo en otro lugar
Los esperanzados	Su poca experiencia en AVP les hace pensar que algunas cosas van a cambiar	laboral	Laboral y la facilidad con que son recontratados
La viajera cultural	Su participación en la organización es un ejemplo de productividad	laboral	Laboral y por el beneficio económico que recibe por sus altas producciones (destajo)
Los directivos	Su naturaleza operativa	Empresarial	Empresarial
Supervisión	Merito o constancia en el trabajo	laboral	laboral

Como se puede ver, la comunicación que existe entre “los directivos”, “los olvidados”, “los esperanzados” y “supervisión” es nula, aun así, la observación nos indica que “la viajera cultural” podría ser el camino que ponga a trabajar una red de comunicación entre dirección y obreros, que sirva para poder llegar a acuerdos en beneficio de todos.

La importancia de que “la viajera cultural” sea el mediador, está en el sentido que ya mencionamos en el capítulo II de ésta investigación, donde se dijo que dirección le ha ofrecido en múltiples ocasiones puestos de supervisora-capacitadora, ya que ha demostrado ser altamente productiva. La idea es que la viajera cultura ayude a reducir el quiebre organizacional que tiene AVP (rotación de personal), haciendo que los grupos detectados se comuniquen de una mejor forma para que en un momento dado la productividad sea sinónimo de organización habitable.

Entonces las subculturas encontradas en esta organización son las que hay que poner a trabajar en una red de comunicación efectiva, para que así se puedan reducir los quiebres provenientes del entorno, en este sentido el siguiente tema se enfoca en conocer cómo los quiebres se pueden solucionar a base de comunicación estratégica y cómo el comunicador organizacional debe guiar a las empresas del futuro.

4.2. Comunicación y empresas del futuro

4.2.1 Los quiebres en las organizaciones

Las organizaciones al igual que su entorno están propensas a cambios inoportunos, que ponen en duda la estabilidad o la buena estructuración de la organización, esto es inevitable, ya que las contingencias siempre existirán, dado que los que habitan las empresas o instituciones son humanos subjetivos que interpretan el mundo en diferentes niveles.

Los quiebres como lo menciona John Searle en el texto de Fernando Flores, revelan el nexo que tenemos para cumplir una tarea determinada, la idea principal en este sentido es que el comunicador organizacional sepa entender los acontecimientos presentes, recordando experiencias pasadas, para así lograr un entendimiento de los sucesos. (Flores, 1989: 43)

Dentro de ésta labor de entendimiento del quiebre, es importante que los operadores sepan razonar lo que sucede, para así poder hacer frente a los sucesos. Pero también los quiebres están mediados por el estado de ánimo y éste en conjunto con el entendimiento, nos hacen darle interpretación y dimensión a las acciones humanas.

La comunicación en este sentido, está ligada a los estados de ánimo y de entendimiento de que somos capaces de digerir, de esto dependerá la argumentación para salir del problema presentado.

Entonces los quiebres en las organizaciones deberán ser administrados desde una lógica de supervivencia. Ésta lógica no puede aplicarse si los miembros de la organización no están informados, cuando nos referimos a esto, estamos diciendo que información será la base mínima de la comunicación.

Son inevitables estos quiebres organizacionales; pero teniendo una cimentación fuerte, conociendo el terreno por donde se camina, la incertidumbre en el mejor de los casos disminuirá, ya que entre más informados estemos, se reducirán los conflictos.

De manera individual como grupal, el tener habilidades extras es la forma más inteligente de enfrentar el entorno, ya que el mundo global en el que vivimos está en todas partes, por ello que, el conocer el entorno nos dará armas para poder soportar las adversidades.

Como se ha mencionado en capítulos anteriores el diseño, o como mejor lo conocemos la estructura organizacional, sirve para poder darle forma y sentido a las organizaciones debido a que si se tiene una visión, una misión, roles, objetivos, etc., los cambios provenientes del entorno se podrán administrar de una mejor forma sin necesidad de recurrir al bombarzo.

El diseño entonces, ayuda-disminuye más no soluciona, ya que su finalidad es dar entendimiento-amortiguar los sucesos, lo que acontece en una organización es producto de algo, y solo los más capacitados-hábiles podrán desarrollar la estrategia para salir adelante.

Para conocer más sobre este tema es importante entender lo que dice Searle en el texto de Fernando Flores, ya que según el: “la efectividad del diseño puede mejorarse si se mantiene

un registro dinámico en la memoria o por medio de comentarios hechos por actores pretéritos, que pueden ser leídos o transmitidos a los recién llegados” (Flores, 1989: 61)

Entonces la importancia del diseño también está dada por la experiencia, ya que el panorama que brinda ésta, puede dar pistas de posibles soluciones a problemas muy concretos o tan complejos como la subjetividad humana y el entorno lo permitan.

También es importante que exista un comunicador organizacional que cumpla la función de estratega, donde una de sus funciones sea leer e interpretar lo que se dice al interior de la organización, ya que no se puede enfrentar un quiebre del entorno si existe un quiebre al interior de la misma, entendemos así que si la organización está fisurada el entorno pegará con más fuerza y probablemente romperá con cualquier estructura mal parada.

El comunicador entonces, tendrá que solucionar problemas al interior de su organización, donde el escuchar, hablar y convencer sean sus herramientas que le ayuden a llegar a acuerdos con mayor facilidad.

La importancia de ésta idea está mejor fundamentada en el siguiente aparato, siempre pensando en que si se gana la voluntad del otro, la mitad del trabajo estará terminado.

4.2.2 El comunicador que requiere México: búsqueda del consenso y el compromiso

Las organizaciones en cualquiera de sus modalidades son la forma más evolucionada de enfrentar el entorno, ya que el conjunto de realidades hacen que los objetivos institucionales sean y se concreten por el bienestar de sus miembros.

El concretar los objetivos institucionales no significa que la finalidad de la organización esté terminada. Existen objetivos que a raíz de este diagnóstico se han conocido y no se pueden olvidar, e incluso se deberían ver como paralelos a los institucionales, ya que los miembros buscan satisfacer necesidades que no están escritas en ningún manual de procedimientos de la organización.

En este sentido el comunicador organizacional debe darle la máxima importancia a los actores de una organización, siempre pensando en que los acuerdos-cooperación de ambas partes le traerán beneficios múltiples a la organización misma.

El reconocimiento es la plataforma para poder mediar, reconocer, acordar, etc., pero no es posible ser productivos si no se tiene presente que la subjetividad del otro es la brecha hacia la conservación.

El comunicador tendrá que hacer conciencia que las organizaciones siempre tendrán una inclinación hacia la estabilidad, aunque nunca la alcancen, el reto es hacer lo posible para que sus miembros estén comprometidos con la organización, para que así en un momento dado, puedan enfrentar el entorno que indudablemente siempre estará en movimiento.

Lo más fácil para las organizaciones es buscar miembros que sean disciplinados, obedientes, subordinados, conformistas, etc., pero la realidad, desde que existen personas organizadas es que todos sin excepción interpretan las cosas de una manera en particular, reaccionan a diferentes estímulos y seguramente no ven lo mismo que el líder de la organización.

La idea entonces, es que el comunicador sepa reconocer los diferentes grupos de la organización, para así diferenciar el discurso y poder llegar a acuerdos que se vean reflejados en productividad constante en la organización.

Pero la tarea del comunicador no llega solo ahí, se necesita seguir trabajando con retroalimentación para asegurar que los acuerdos sean concretados, por que recordemos una vez más, que los humanos somos complejos por naturaleza y que “a veces queremos y a veces no queremos”.

El comunicador no puede trabajar solo con información, órdenes, suposiciones, etc., se necesita apoyar de la comunicación para poder lograr consensos y compromisos que se vean reflejados en algún momento en lealtad hacia la organización.

También el comunicador tendrá que pensar en una visión global, donde sepa reconocer que se necesitan articular las diferentes corrientes de pensamiento para así integrar los objetivos de la organización a los objetivos de sus miembros.

A su vez pensar en el reconocimiento implica hacer entender a todos los integrantes de la organización que la comunicación cruza, destraba y lubrica los procesos al interior de la misma.

Entonces el comunicador del presente y del futuro deberá entender que la comunicación incide en toda la organización, y que si se articularla ante los quiebres provenientes del entorno se disminuirán los quiebres. Para entender más sobre este tema el siguiente apartado propone a la red de conversaciones, como la mejor forma de llegar a acuerdos, pensando en que si ganamos la voluntad de los ayudantes generales la permanencia de la organización se podrá garantizar por más tiempo.

4.2.3 Redes de conversaciones

Cuando aprendemos a escuchar, aprendemos a hacer compromisos, la insistencia en esto es que si queremos comunicarnos de manera eficiente tenemos que oír al otro, ya que la subjetividad, está acompañada de realidades diversas.

Searle en este sentido, lo dice de mejor forma:

“Una empresa puede sobrevivir solo en la medida en que puede contraer compromisos y cumplir con ellos, para lo cual a su vez toma compromisos relativos a los recursos que quiere para cumplir con los compromisos contraídos. Por lo tanto, para que una empresa sobreviva debe ser capaz de hacer frente a circunstancias imprevisibles” (Flores, 1989: 64)

La conversación que se de en una organización será más significativa si los miembros están incluidos en la red de comunicación, nos referimos a que si los trabajadores conocen el entorno que afecta a la organización, estos estarán más preparados para enfrentar cualquier quiebre.

El comunicador tendrá que fomentar la comunicación multidireccional, hacer conciencia con los directivos de que, si su personal conoce algo más sobre los procesos, metas, proyectos,

logros, etc., éste estará más comprometido con su trabajo, será más productivo y seguramente le será más leal-solidario en los tiempos difíciles.

El reconocer a los diferentes grupos de una organización, el pensar en cómo me voy a comunicar con ellos, ya es una innovación, ya que la comunicación diferenciada es el gatillador que promueve las redes de conversación.

La toma de conciencia por parte de los miembros de la organización es tan importante como el saber escuchar, hablar y convencer, ya que si no se tiene presente que somos los motores de la organización, no podremos darle sentido a los compromisos que minimamente hemos acordado.

En el siguiente apartado, la red de conversaciones de la que hablamos está implícita, ya que la cultura en las organizaciones es la línea por la cual se transita a veces de manera involuntaria.

Entonces para poder tener una red de conversaciones, es necesario desarrollar habilidades que nos permitan comunicar de manera efectiva. El siguiente apartado dice que si sabemos escuchar, sabremos hablar de manera clara, para así convencer al “otro”.

4.2.4 Escuchar, hablar y convencer “al otro”

“Vivir es increíble” así dice un spot publicitario de una empresa aseguradora, pero qué pasa cuando algo sucede en nuestras vidas y ya no es tan increíble, normalmente pasamos por la vida y no nos damos cuenta del valor que tiene cada frase que escuchamos.

En el recorrido que hacemos desde la infancia, y en todo momento estamos invadidos por datos-información, y que solo le damos importancia a aquella que nos conviene, entonces la pregunta sería, qué pasa con todo lo que escuchamos y no le ponemos atención.

El núcleo de ésta reflexión, está en que todo lo que escuchamos es importante, ya que si lo dijo alguien minimamente racional, tiene un valor. Tomar en cuenta ésta idea es reconocer que al momento de comunicarnos existen opiniones encontradas, diversas, ambiguas, etc., que le pueden dar un sentido o una interpretación a lo que se está diciendo.

Si creemos que el ser diferente de pensamiento es algo negativo para la organización, se está perdiendo la gran oportunidad de conocer discursos vistos desde la realidad del otro y si éste dice algo por mínimo que sea, puede ser la clave para resolver el quiebre.

Sí es importante escuchar, ya que si no captamos lo que se dice no podremos tener un discurso coherente; cuando hablamos es por que expresamos novedad, lo que ya está dicho no tiene el mismo valor que tiene una expresión nueva.

Pero esto no quiere decir que no deba haber una retroalimentación con lo que se dijo, ya que si queremos tener resultados como los hemos planeado tenemos que escuchar, después hablar y por último retroalimentar nuestro discurso para así convertirlo en acciones.

Cuando hablamos es por que razonamos lo que vamos escuchando, cuando hay un mínimo de análisis de información podremos dialogar de manera coherente, ya que el hablar como lo menciona Searle nos crea compromiso y éste desencadena una serie de valores que el que escucha los asume como importantes.

El fallar en los acuerdos es la puerta para que el quiebre al interior de la organización desencadene una ruptura, la parte más importante es que el comunicador organizacional sea coherente entre lo que dice y hace, ya que muchas veces éste es el padre sustituto de sus trabajadores. Lo que diga y haga el operador de la comunicación tiene que tener un compromiso, ya que esto será replicado-revotado en el funcionamiento de la organización y más aún en sus vidas de los trabajadores.

El escuchar y el hablar son el trampolín para poder convencer al otro, el comunicarse de manera eficaz depende de cómo estamos reconociendo al otro, ya que una buena lectura por muy breve que sea de su personalidad, locus de control, objetivos, cultura etc., le darán a la interacción los caminos posibles a transitar.

Lograr un cambio de actitud podría ser el camino o el éxito de una organización, la tarea del comunicador va en este sentido, el lograr un cambio de actitud disminuirá el quiebre institucional, ya que los empleados mejor informados y comunicados son los que disminuyen la incertidumbre y hacen frente a los quiebres del entorno.

Entonces la comunicación, es la vía para cambiar actitudes, la comunicación bien operada disminuye los quiebres, incrementa voluntades, llega a compromisos y hace que las organizaciones sean más habitables.

En este sentido, a continuación se presenta lo que llamamos organización habitable, donde su principal ingrediente es la voluntad de sus miembros. También, este apartado más adelante será retomado en la propuesta de intervención comunicativa, ya que hasta este momento de la investigación, consideramos que es una aspiración a la que se pretende llegar.

4.2.5 La cultura organizacional deseada: ganar voluntades

Las organizaciones, todas en particular tienen una cultura que las distingue de todas las demás, ésta cultura está dada por el nivel de relación que se ha tenido dentro del trabajo.

Muy a menudo en las organizaciones se dice que el tipo de cultura que reina es X o Y, cuando se piensa en este sentido, estamos pensando en primer orden. A lo largo de ésta investigación hemos aprendido que la cultura está formada por diferentes subculturas.

A lo anterior, en el segundo y tercer capítulo encontramos y definimos a los diferentes actores y grupos inmersos en nuestro problema objeto de estudio, encontrando que su cultura difiere totalmente a la que cree fomentar dirección.

Mientras dirección dice que su meta es buscar un bienestar para todos sus trabajadores, sus obreros en este sentido, dicen que ellos son los que hacen el trabajo más fuerte y que siempre reciben menos.

También la organización dice motivar a sus trabajadores, fomentando la cultura del trabajo por destajo, pero ellos, los que empaquetan sus productos, están en desacuerdo en como son calculados dichos pagos, ya que argumentan que: “los precios de las maquilas son calculados con retrasos, y el precio no se le es asignado a todas”

La idea de resaltar estos puntos es que la cultura de AVP va en el sentido de trabajar, trabajar, trabajar..., viendo a sus obreros como engranes de una maquinaria, que se supone debería ser funcional.

Entonces la organización no reconoce que sus trabajadores son subjetivos e interpretan la cultura de la organización de una manera muy diferente.

El ejemplo de la improductividad está, en que si a un grupo de ayudantes generales se les indica que realicen cinco tarimas de cierto producto y no se les pone destajo, sacarán cuatro o si bien les va cinco, pero qué pasa si a este producto se le asigna el destajo oportunamente, seguramente la producción será de ocho a 10 tarimas.

La idea de este ejemplo es que si la organización quiere ganar la voluntad de sus trabajadores debe ser congruente en el decir y el hacer, ya que si recordamos, en el capítulo uno de éste diagnóstico, dijimos que al momento de la contratación se les dice: “aquí se gana el mínimo, pero tienes la posibilidad de ganar mayor sueldo, si le hechas más ganas produciendo más”

Entonces la cultura formal de ésta organización la hemos estudiado en el capítulo uno, pero en este nivel de diagnóstico, la cultura que opera o debería funcionar en ésta organización, es la subcultura de los trabajadores, ya que se ha demostrado que si se les motiva económicamente son tan productivos como cualquier máquina de última generación.

La cultura organizacional reinante de ésta maquiladora de empaque debería ser aquella que sea incluyente, donde la cultura empresarial retome a las subculturas de la organización (“los esperanzados”, “los olvidados”, “supervisión”, la “viajera cultural” y “los directivos”), para que así, pueda haber un reencuadre y un consenso en la forma de operar.

Recordemos que si ganamos voluntades en base al diálogo, la productividad de cualquier organización estará orquestada por acuerdos y metas comunes.

Si la organización sabe reconocer que sus miembros representan la realidad desde diferentes lógicas, está abriendo el canal comunicativo, dado que los trabajadores al sentirse tomados en cuenta, seguramente crearán compromisos con la organización, que al final, se verán proyectados en números para la organización.

No se quieren organizaciones quebradas, lo que se busca, es que las empresas estén bien cimentadas en una red de conversaciones que busque la participación de todos, para así permanecer y dar estabilidad a todas las familias que dependen de la organización.

Por ello, a continuación se presenta una propuesta de intervención comunicativa ya que si conocemos la cultura de AVP, podremos adecuar nuestro discurso a los diferentes grupos y subgrupos encontrados en el capítulo anterior.

4.3 Propuesta de intervención comunicativa

4.3.1 Plataforma estratégica

Las organizaciones que piensan que los modelos administrativos del funcionalismo y del estructuralismo son las mejores vías para administrar una organización, están destinadas a perecer en un cierto momento.

Hoy en día el mundo globalizado en puerta está arrasando con las estructuras endebles. Las organizaciones que tienen o empiezan a reconocer la subjetividad humana se están brindando la oportunidad de reconocer a aquellos que en algún momento administrarán los quiebres.

Las crisis en las organizaciones siempre estarán presentes, pero sólo la comunicación estratégica disminuirá los embates provenientes del entorno, a su vez, el comenzar con una red de comunicación, brindará cierta empatía entre los miembros.

Las organizaciones más evolucionadas son aquellas que piensan que el consenso entre los actores de una organización es la mejor forma para trabajar y así lograr compromisos, la idea más importante de esto es el reconocimiento de que “el otro” es un ser humano que necesita de comprensión, ya que si en algún momento queremos igualdad debemos comenzar por reconocer al otro y darle su lugar por el simple hecho de atreverse a hablar.

Para poder lograr el consenso es necesario tener una plataforma estratégica efectiva, por ello en el siguiente apartado mencionaremos de manera puntual los hallazgos más sobresalientes

encontrados en los tres diagnósticos anteriores, para que así, el plan de comunicación que propondremos más adelante, tenga un sustento en base a problemas detectados anteriormente.

4.3.2 FODA

Para poder hacer una propuesta de intervención comunicativa es necesario que en ésta parte del diagnóstico desmenuemos los hallazgos encontrados a lo largo de ésta investigación, que comprenden desde el entorno, estructura, funcionamiento, cultura y comunicación.

La importancia de esto es poder tener una visión ordenada de toda la información que se ha obtenido mediante las técnicas aplicadas como; cualitativa, cuantitativa, observación participante no estructurada, observación participante estructurada, documental, bibliográfica, etc.

Para poder darle orden a ésta información, utilizaremos una herramienta que la nombraremos FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), ésta nos permitirá reconocer realidades positivas y negativas que enfrenta la organización, con la finalidad de hacer cambios comunicativos que puedan mejorar la organización y en un momento dado hacer que estos hagan de la organización un lugar más habitable para los humanos racionales que trabajan en ella.

Entonces el recorrido de ésta herramienta FODA correrá a lo largo y ancho de los tres niveles de diagnóstico anteriores, dándole prioridad a todo lo que hace bien la organización, lo que hace mal, lo que se podría hacer mejor y lo que en algún momento podría dañar a la organización.

Fortalezas

El trabajar en base a los 19 elementos claves que le exige P&G a ésta organización le ha servido para crecer y estructurarse de un mejor forma.

El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLACAN) le ha permitido crecer y ganar nuevos clientes.

Debilidades

El TLACAN le ha servido a la organización como fundamento de su existencia, pero tanto éste como AVP se han aprovechado de la mano de obra barata para seguir funcionando.

Sí el destajo es la mejor forma de administrar la productividad, éste debería ser calculado en todas las maquilas, ya que si no, el personal seguirá renunciando a causa de ésta inconformidad.

Las herramientas básicas de trabajo son compradas esporádicamente y de mala calidad.

El no dar las prestaciones de ley provoca que su personal sea inestable y poco consistente en su asistencia a laborar.

La limitada capacitación que recibe el grupo de “supervisión”, “los esperanzados”, “los olvidados” y “la viajera cultural”, provoca inestabilidad en las líneas de trabajo y en la calidad de las maquilas.

Los directivos desde hace muchos años, han dejado de comunicarse con los ayudantes generales por que dicen que la gente no aprecia nada y que lo que buscan al fin y al cabo es trabajar menos.

No se valora a los ayudantes generales y se demuestra cuando los beneficios de despensas, bonos, prestaciones, salario, etc., le son dados a áreas con mayor nivel jerárquico.

La idea más evolucionada que tiene AVP sobre estabilidad grupal es el control.

Oportunidades

Ofrecer todas las prestaciones de ley en un plazo más corto a los obreros convencidos, que se quieren quedar a trabajar en la organización.

Que los precios de maquila sean calculados con prontitud no importando la duración del trabajo.

Comprar materiales de trabajo de calidad, para que así los ayudantes generales puedan trabajar mejor, ser más productivos y tener mejor salario a consecuencia del destajo generado.

Si existiera más capacitación se podría razonar lo que se hace, se podrían resolver los quiebres, e incluso la productividad subiría significativamente.

Que los directivos intenten de nuevo comunicarse con sus trabajadores, entendiendo que es otra época y otro contexto.

La interacción entre obreros y directivos debe ser más frecuente y de mejor calidad.

Sensibilizar a los directivos, para que reconozcan el esfuerzo que hacen los ayudantes generales.

Amenazas

Si AVP no replantea sus costos de maquila, P&G podría no volver a firmar el contrato que mantiene con la maquiladora.

Si AVP sigue operando de la forma como lo hace; sin prestaciones de ley, Seguro Social, etc., la empresa sigue corriendo el riesgo de tener problemas legales.

La empresa maquiladora en años anteriores ha contratado a miles de ayudantes generales, hoy en día, los ciudadanos que acuden a la maquiladora a pedir empleo son escasos, entonces el riesgo que corre la empresa, es agotar el recurso humano si sigue contratando indiscriminadamente.

También el no poder mantener una planta laboral estable causa desprestigio ante los ojos de sus clientes, provocando que ellos en algún momento pudieran pensar que la organización no tiene seriedad y compromiso.

El mantener una lógica de administración rígida-autoritaria dificulta la adaptación al mundo global que estamos viviendo, si se sigue pensando que el control y la unidireccionalidad de la

comunicación es la mejor vía de supervivencia, se están perdiendo minutos valiosos que bien podrían ocuparse para hacer un reencuadre que lleve a la permanencia a ésta organización.

Si la organización sigue operando sin darle valor al factor humano, en un momento dado habrá alguna contingencia-quiebre que nadie este comprometido a resolverlo, provocando con esto la fractura y disolución organizacional.

Entonces, en base a todos los hallazgos mencionados en el FODA en este momento todo sirve para sustentar una plataforma estratégica que sirva para poder dar soluciones, basándonos en una estrategia comunicativa que nos permita bosquejar un plan comunicativo que nos sirva para poder encaminar a la maquiladora a una organización más habitable y así, en algún momento disminuir la rotación de personal.

Por ello a continuación se presenta lo que sería el sustento de la estrategia comunicativa.

Nombre del proyecto: ¡Reinauguremos la comunicación!

Objetivos: Sensibilizar a los directivos de AVP para que reconozcan verdaderamente que sus trabajadores son lo más importante que tienen, y que la comunicación con ellos, sirve para llegar a acuerdos en beneficio de la productividad.

Finalidad:

El llegar a acuerdos entre ambos, servirá para poder corregir lo que está mal, pensando en que la negociación hará de la organización un lugar más habitable, teniendo como resultado un efecto dominó, que concluya en una disminución de la rotación de personal.

Justificación:

La nula comunicación que hemos detectado, ha desatado que la organización no sea tan productiva como quisiera, los problemas detectados a lo largo del trabajo son un reflejo de que la organización está enferma.

Si sigue habiendo apatía por parte de los directivos de AVP, lo más probable es que la organización no soporte los quiebres provenientes del entorno.

Al no haber una planta laboral estable se corre el riesgo de tener personal poco capacitado, provocando con esto incidentes de calidad que podrían perjudicar gravemente a la organización.

Al seguir ofreciendo las mismas condiciones de trabajo, están condenando a toda la empresa a sufrir altos costos energéticos, psicológicos, temporales y económicos finalmente.

La rotación de personal es una consecuencia de la nula comunicación que se da al interior de AV; el seguir operando de ésta manera está condenando a la organización, a sufrir un quiebre irreparable. Para tratar de disminuir este quiebre a continuación se presentan las políticas y normas de acción mínimas para reducir dicho quiebre.

4.3.3 Políticas y normas de acción:

El primer paso es hacer que los directivos reconozcan como seres humanos a sus trabajadores, quienes necesitan de un trabajo digno que pueda beneficiar a sus familias. En esta etapa lo primordial es hacerle ver al grupo de “los directivos”, que los grupos que con ellos trabajan serían más productivos si ellos les brindan las condiciones básicas para trabajar.

Es muy difícil en este caso en particular desarrollar productos comunicativos que puedan resolver la alta rotación de personal ya que el problema más grave que detectaron los diferentes niveles de diagnóstico es que el grupo de “los directivos” tiene cortada la comunicación con sus empleados generando con esto costos energéticos, psicológicos, temporales y económicos.

Esta problemática requiere de acciones, por ello a continuación se presenta la estructura y funcionamiento de lo que mas adelante llamaremos “Estrategia comunicativa”.

Estructura:

Su aplicación será hecha por “la viajera cultural” apoyada en todo momento por el investigador.

Funcionamiento:

La coordinación correrá a cargo del investigador, éste le dará una revisión cada 10 días para así poder evaluar los avances, las metas concretadas y los fracasos.

La importancia de revisar la estrategia, es poder determinar los que está funcionando y lo que no, para así poder articular el plan de comunicación en beneficio de sus integrantes.

Para desarrollar lo anterior a continuación presentamos lo que llamaremos Estrategia comunicativa; ésta tendrá la finalidad de definir las acciones que vamos a tomar para poder llegar a la empresa que necesitamos.

4.3.4 Estrategia Comunicativa

Para poder desarrollar una estrategia comunicativa es necesario que se entienda que la búsqueda va en el sentido de una organización habitable y si entendemos esto, podemos decir que la finalidad de este diagnóstico es hacer que los directivos se humanicen y entiendan que sus miembros son subjetivos, tienen diferentes representaciones y que al trabajar en una organización buscan satisfacer necesidades personales, económicas, de reconocimiento, seguridad, etc.

Entonces el primer paso es hacer entender a los directivos de la organización, que el racismo es la peor vía para la productividad. Se ha logrado concluir que los directivos ven a sus trabajadores como personas ignorantes y poco civilizadas, y en sus propias palabras dicen que: “la gente gana lo que se merece”

Solo podremos llegar a un entendimiento con los directivos si les hablamos en su propio lenguaje, por ello la estrategia que plantea el investigador es la siguiente:

La viajera cultural creemos, juega un papel esencial en el cambio de actitud por parte de los directivos, ya que ellos, como lo mencionamos en el capítulo II y III de esta investigación le han pedido insistentemente a esta “viajera cultural” que capacite y revele los secretos con los que trabaja, ya que a cinco años de laborar en esta organización ha resultado ser altamente productiva.

Retomar a esta “viajera cultural” parte de que el grupo de “los directivos”, quienes son los que administran la organización, reconocen y confían en esta viajera, ya que la observan como altamente productiva, y si ésta viajera acepta el puesto y deja que el investigador del presente trabajo la oriente en la búsqueda de una organización habitable, se presume que el éxito de esta investigación será favorable para todos y en momento dado podrá disminuir la rotación de personal a consecuencia del cambio de actitud por parte de los directivos.

Entonces la estrategia va en el sentido en que la organización, solo cambiará su postura, si el cambio del que hablamos se refleja en dinero, ya que si recordamos, este es el principal gatillador para la toma de decisiones en ésta empresa.

Es importante que el grupo de “los directivos” sepa y entienda que; si modifica su actitud frente a los grupos detectados, mejora las prestaciones y condiciones de trabajo en la medida en que sus obreros le respondan, compra herramientas de trabajo de calidad y suficientes para todos sus obreros, capacita al grupo de “supervisión” podrá disminuir los \$85,508 pesos que gasta en factor humano y material en contratar y recibir renuncias de los ayudantes generales.

También, si el grupo de “los directivos” entiende que el corregir los problemas que hemos detectado en los diagnosticos anteriores le pueden traer beneficios como, maquilar todos los contratos que le ofrecen a AVP, se podría dar cuenta que la empresa podría crecer económicamente y a su vez posicionarse del ramo maquilador en el norte de la ciudad de México.

Pero para que este planteamiento pueda ser efectivo la organización necesita ser congruente en cuanto al discurso, por ello se propone que la organización verdaderamente asuma la responsabilidad de sus propias palabras y ponga en práctica uno de los objetivos que por 10 años la ha sustentado que es:

“Proveer los mejores productos y servicios a nuestros clientes y empleados, ganando su respeto y lealtad para así construir un futuro más seguro para todos”

La idea de este mensaje institucional es que sus trabajadores sientan verdaderamente que la organización es congruente con lo que dice por escrito, ya que esto le dará mayor credibilidad a su directiva.

Si está por escrito y se aplica, los trabajadores verán que la organización está preocupada por cambiar lo que se ha venido haciendo mal, y si esto empieza a tener coherencia entre el decir y el hacer, será más fácil trabajar con la interacción personal y entre los grupos detectados.

Si se trabaja en el decir y el hacer, la comunicación seguramente podrá empezar a fluir, probablemente sea información en un inicio, pero cuando se tenga un mínimo de credibilidad la interacción podrá en un momento, servir para llegar a acuerdos.

La finalidad de tener una estrategia comunicativa es poder dirigir la postura de “organización habitable” al grupo de los ayudantes generales ya que es ahí, donde se genera el mayor número de renunciadas.

No podrá haber un acercamiento comunicativo si no se corrige-disminuye primero la inferioridad con la que los directivos ven a sus trabajadores, y segundo, problemas estructurales como; el bajo salario, la poca capacitación, los nulos reconocimientos, la carencia de herramientas básicas de trabajo, el destajo mal calculado, etc.

No se necesita trabajar en más manuales de procedimientos, esto se ha hecho por más de una década, lo que se requiere ahora es ser más flexibles para así lograr integrar a la mayoría de los trabajadores en una red de comunicación que fomente la confianza, el compromiso y finalmente el acuerdo.

La problemática de la rotación de personal solo puede resolverse si dirección empieza a interactuar con sus empleados, ya que al ir resolviendo parcialmente los conflictos seguramente hará que los ayudantes generales tengan cierto respeto por su trabajo.

El corregir las necesidades será el primer paso para abrir la puerta de la comunicación, no se puede tratar de interactuar con los obreros sin antes haber resuelto algunas o varias de sus necesidades, ya que si no, se corre el riesgo de que los empleados piensen que dirección se está burlando de ellos.

Esta estrategia es la que consideramos mas viable para poder resolver los problemas de los diferentes grupos, no obstante dicha estrategia se le tendrá que dar seguimiento y retroalimentación para así poderla adecuar a las contingencia que vayan surgiendo al momento de la aplicación. Si se trabaja con esta lógica se podrán poner en marcha los planes, programas y productos comunicativos que a continuación se presentan.

4.3.4.1 Planes, programas y productos comunicativos

La idea de elaborar un plan de comunicación, surge de la necesidad de disminuir la rotación de personal que ha afectado a ésta maquiladora de empaque por más de 10 años, a lo largo de este trabajo se han seguido y encontrado varias líneas de investigación donde el entorno, el funcionamiento, la estructura, la comunicación y la cultura han arrojado diversas problemáticas.

Debido a la gran variedad de problemas detectados, surgió la necesidad de abordar los más relevantes, ya que pensamos que al resolver estos, podemos solucionar los menos sobresalientes, pero que representan un problema a la hora de operar.

Haciendo una revisión de estos problemas nos encontramos, que para poder solucionar los conflictos comunicativos, es necesario corregir la percepción que tiene el grupo de “los directivos” en cuanto a su personal, ya que se ha logrado ver que existe una fuerte discriminación hacia ellos.

En segunda instancia hay que solucionar problemas estructurales como: prestaciones, salario, herramientas básicas de trabajo y destajo en todas las maquilas, no importando la duración de las mismas, ya que sino, sería imposible pensar que los ayudantes generales se podrían abrir al diálogo.

Una vez resueltos los problemas estructurales, probablemente se podrá dar la reinauguración de la comunicación entre directivos y ayudantes generales, trabajando y resolviendo a la par los problemas como; la falta de reconocimiento a los trabajadores más antiguos, la

discriminación que existe entre obreros y personal administrativo (almacén, mantenimiento, limpieza y supervisión) y la falta de capacitación para los ayudantes generales.

En esta lógica, el primer objetivo es lograr que las condiciones de trabajo cambien, haciendo que el líder de la organización cambie su postura racista-discriminatoria para que los obreros se puedan abrir y tener confianza. Pero solo se podrá convencer al jefe si se le demuestra que es menos costoso el ofrecer mejores condiciones de trabajo a sus empleados, que perder maquilas a falta de una rotación de personal del 315%.

El segundo es hacer que los obreros logren entrar en una red de comunicación que permita expresar sus necesidades, para que así, tanto la organización como ellos mismos lleguen a acuerdos en dos sentidos, primero, que los directivos den seguimiento y solución a las peticiones más razonables, y segundo, que los obreros se comprometan a ser más productivos, ya que así se beneficiarán ambas partes.

El tercer objetivo es que la rotación de personal disminuya gracias a los acuerdos obtenidos entre ambas partes.

Para poder llegar a estos objetivos, la política de comunicación deberá ser, el reconocimiento de los seres humanos que trabajan en AVP, que estos tienen necesidades de todo tipo, que son subjetivos y por ende interpretan la realidad de acuerdo al bagaje cultural que han tenido desde la infancia.

También el llegar a acuerdos mediante una red de comunicación que sea equitativa para ambas partes, donde las peticiones y los acuerdos se reflejen en acciones; sirviendo esto como plataforma para construir un mejor futuro para todos.

Entonces, con el apoyo de ésta estrategia podremos hacer un manejo del plan comunicativo de la siguiente manera:

1. Creemos que el trabajo más arduo, es cambiar la percepción que tiene el líder de sus ayudantes generales; pero si los directivos entienden la importancia que tienen sus obreros para la empresa, será más fácil llegar a acuerdos, entonces para poder cambiar la actitud del líder se necesitará la ayuda de la viajera cultural donde su labor será:

En primera instancia “la viajera cultural” tendrá que recibir capacitación por parte del investigador, basándose en la teoría aprendida en el Seminario-Taller extracurricular, Organización, Comunicación y Cultura. A su vez el presente diagnóstico servirá como material de apoyo para la formación de dicha viajera.

En todo momento la viajera cultural será guiada por el investigador, ya que se presume que ésta podría ser la ruta más viable para lograr nuestro objetivo (organización habitable), y no deberá ser desperdiciada, ya que se ve difícil otra ruta que permita llegar al objetivo.

Entonces se tendrá que dialogar con el líder de la organización, buscando crear un círculo de confianza que permita abrir canales de interacción, donde el diálogo permita ir, diciéndole al líder, desde la perspectiva de la viajera (ayudada por el investigador) la problemática que ella ve al momento de no ser productivos en la líneas de trabajo.

En todo momento la viajera tendrá que estar pensando en el cambio de voluntad y en la productividad, ya que el líder probablemente le tomará seriedad al tema.

Entonces la ruta de acciones para poder llegar al objetivo deseado será la siguiente:

- El cambio de actitud racista que tiene el grupo de “los directivos” se deberá tratar de modificar en base a la comunicación estratégica, donde “la viajera cultura” y el investigador insistirán una y otra vez, en que la mejor forma de llegar a acuerdos entre los grupos; “los esperanzados”, “los olvidados” y “supervisión” es reconociendo que son humanos y que tiene necesidades de trabajo, que proyectadas a lo macro se ve reflejado en las ganancias de la empresa
- El producto comunicativo para poder llegar al grupo de “los directivos” será una presentación ejecutiva (power point) donde se expondrán las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que tiene la organización

- También se puntualizaran los costos psicológicos, temporales, energéticos pero principalmente los económicos, al tener que contratar a más de 1000 ayudantes generales al año
- Se les mostraran a los diferentes grupos encontrados y sus diferentes problemáticas detectadas a lo largo de este diagnóstico, siempre pensando en que los acuerdos que puedan llegar le traerá beneficios económicos a la empresa
- El proyectar todo lo anterior tendrá la finalidad de modificar en un cierto grado la percepción que tiene el líder de sus obreros. Y que se entienda que los acuerdos a base de comunicación sirven para ahorrar y generar ganancias para todos

En la búsqueda de cambio de actitud del jefe se le necesita hacerle ver que es urgente un reencadre de la estructura operativa, ya que la empresa deja de ganar dinero al momento de que los ayudantes generales dejan de ser productivos o renuncian al no tener su destajo calculado oportunamente, prestaciones, capacitación y herramientas básicas de trabajo.

Se les necesita hacer entender que se requiere capacitación para el grupo de “supervisión”, para que así los grupos “los olvidados”, “los esperanzados” y “la viajera cultural” confíen en sus líderes cercanos, tomando compromisos que los lleven a ser más productivos.

La estrategia y planes comunicativos solo servirán si hay un cambio de voluntad por parte de los directivos, y este cambio está pensado en el reconocimiento de los diferentes grupos detectados.

Si se logra el objetivo de llegar a un cierto acuerdo entre directivos y empleados se podrá concluir que la comunicación reduce los malos entendidos, llega a acuerdo en beneficio de la productividad, gana voluntades, pero sobre todo hace de las organizaciones más habitables-humanas.

Conclusiones

La organización AVP México S. A. de C. V. (maquiladora de empaque) como ya se dijo se constituye en el año de 1996, y se da gracias a las facilidades que le otorga el TLACAN, éste le ha traído beneficios a empresarios que buscan reclutar mano de obra barata, que en su mayoría son: madres solteras, jóvenes con mínima preparación escolar y personas adultas.

Ésta empresa, a lo largo de una década ha ido mejorando, gracias a los 19 elementos claves que le ha impuesto Procter & Gamble, su cliente principal. Su lógica de funcionamiento de estos elementos se ha proyectado en la calidad y manejo de los productos del cliente, olvidándose así, de los seres humanos que trabajan en ésta organización.

La consecuencia que ha dejado ésta forma de operar, es que la rotación de personal es de más de mil personas al año y esto genera costos humanos y materiales. Este problema se agrava cuando la organización no maquila todos los contratos que le ofrecen, generando así una pérdida económica muy significativa, dado que tiene que rechazar algunos contratos por la falta de una planta laboral estable.

El diagnóstico mismo encontró que existen manuales de procedimientos en toda la organización, pero solo en uno y de manera breve se habla de reconocimiento a los empleados.

También este mismo trabajo descubrió que los costos temporales, psicológicos y energéticos son muy altos al momento que se contrata de manera indiscriminada.

Gracias a la aplicación de técnicas cuantitativas y aun más en las cualitativas, nos pudimos dar cuenta que dirección discrimina a sus trabajadores por diversas situaciones, pero la más clara es cuando dicen que: “la gente aquí gana lo que se merece”.

También el conocer como interpretan la realidad los directivos de AVP permitió entender como piensan o dicen que piensan sobre algunos temas referentes a esta organización, sirviendo esto para poder identificar cómo interpretan la comunicación-

interacción con un grupo de trabajo que según ellos es la parte más importante de ésta empresa maquiladora.

Los ayudantes generales dejaron ver que su realidad en esta organización no es muy positiva, dado que los que tienen mayor antigüedad dicen que permanecen, por que ya no encuentran trabajo en otro lugar, entendiendo con esto que si fuera por ellos desde hace mucho ya hubieran abandonado la empresa.

La labor o el reto de la organización sería entonces trabajar-negociar con aquellas personas que tiene mayor antigüedad en la organización, ya que son estos los que saben hacer su trabajo y pudieran capacitar a los menos hábiles.

En ésta misma idea la petición general de los obreros es que se les reconozca el esfuerzo diario, ya que han logrado ver que otras áreas trabajan menos y se les reconoce más, su inconformidad parte de que ellos hacen el trabajo duro y que lo justo sería que de mínimo existiera igualdad.

También no se quejan por el destajo, su petición va en el sentido de que si van a tener un sueldo mínimo, lo más correcto sería que el destajo estuviera en todas las maquilas no importando la duración de las mismas.

En este mismo fundamento su discurso va en las prestaciones, el grupo identificado como “los esperanzados” está conciente que por la rotación de personal es problemático dar altas y bajas en el IMSS pero consideran que dos o tres meses es suficiente para darlo, ya que es un periodo donde el empleado puede definir si se queda en la organización o no.

Entre los hallazgos más importantes encontrados gracias a las técnicas cualitativas aplicadas, está la necesidad de un mejor material de trabajo, ya que los ayudantes generales opinan y sienten que les compran materiales de segunda, que se descomponen rápidamente provocando ineficiencia a la hora de trabajar, generando con esto baja productividad que se ve reflejado en su salario.

A su vez se logró ver que desde hace mucho tiempo no existe una retroalimentación entre los ayudantes generales y los directivos, tal vez sea por la experiencia que han tenido en años anteriores, donde se han tratado de proponer cosas para los empleados y han fracasado, probablemente sea por que no han sabido reconocer sus necesidades, lo que se sugiere ahora es que se de un reencuadre de las lógicas de funcionamiento, ya que pensar en el cambio podría cambiar las diferentes representaciones que tienen cada uno de sus trabajadores.

La idea también es que la comunicación sea diferenciada, ya que a lo largo del diagnóstico hemos venido entendiendo cada vez más que existen culturas y subculturas que le dan pies y cabeza a ésta organización. El diferenciar el discurso servirá para poder interactuar con las diferentes subjetividades en la organización y así poder ahorrar energía con acciones de baja intensidad.

No sólo bastará con una comunicación diferenciada-efectiva, se tendrá que mediar entre las posiciones diferentes, ya que han pasado muchos años en donde la comunicación se ha traducido en información, lo que se necesita hacer es un cambio paulatino, que de pasos firmes, donde la preocupación más importante sea curar las heridas que hay con los obreros para así en algún momento hacer que la organización sea habitable.

Para poder lograr avances significativos necesitamos que el líder delegue funciones para así ser más eficiente, éste tiene que pensar en qué es lo que necesita la organización y no en intereses particulares, la idea más importante en este punto es reconocer las diferentes lexias de los que integran la organización, para así saber lo que está mal y lo que puede llevar a la organización a su muerte.

El principio más básico en el que debería poner más atención la organización, es en aquel que nos distingue de los animales, que es la comunicación estructurada, pensar en innovar, reencuadrar, mediar, negociar, etc., será algo inalcanzable si no se piensa que la comunicación sirve para llegar a acuerdos.

A su vez entendemos que los hallazgos encontrados, sólo son una parte de la realidad de la organización, ya que no se duda que en otro momento de análisis, los resultados

podrían ser otros, por que hemos logrado entender que el comportamiento humano se da de manera subjetiva.

Este diagnóstico entonces determinó que, para poder disminuir la rotación de personal se necesita primero que el líder se humanice y cambie su postura racista frente a sus ayudantes generales, ya que esto será el comienzo de una organización más habitable. Este comienzo del que se habla está fundamentado en una red de conversaciones dinámica, donde los acuerdos permitan llegar a acciones muy concretas.

En segundo lugar si se corrigen los problemas estructurales la mitad del camino estará recorrido, debido a que los obreros se darán cuenta del cambio de actitud por parte del líder.

El camino de los dos primeros pasos es difícil, ya que ahí se juega primero con la voluntad del líder, y segundo, con el factor económico que tanto pesa en ésta organización. Lo decimos así, ya que creemos que si se empieza a trabajar con éstos dos primeros puntos, se podrá llegar a una red de conversaciones más elaborada, donde la comunicación sirva para llegar a acuerdos, ganando la voluntad de los trabajadores; y así construir un mejor futuro para todos.

Para que el camino sea más accesible es necesario que el plan de comunicación este apoyado por “la viajera cultural” ya que dirección podría escuchar muchas de las propuestas de esta empleada, dado que la califican como una persona altamente productiva.

Entonces si se trabaja una red de conversación con el líder, se podrá hacer la siguiente ecuación; petición + compromiso = acciones en beneficio de los trabajadores, y en consiguiente de la organización misma.

La organización está muy formalizada en su interior, lo que se requiere ahora, es retomar estas fortalezas en beneficio de todos, de nada sirve caer en la paradoja: “opulencia informativa-pobreza comunicativa”.

AVP es una empresa viviente que está formada por órganos (ayudantes generales), los cuales necesitan de una comunicación constante, ya que si falla uno o varios de ellos, los quiebres provenientes del entorno podrán en un momento dado colapsar a la organización misma.

Comentario final

El Seminario Taller-Extracurricular Organización Comunicación y Cultura es una experiencia de vida, así lo puedo definir. Esta especialización, por que así lo veo, es tan compleja y avanzada que las personas que no tienen la oportunidad de cursarlo, difícilmente podrán algún día reflexionar en qué tipo de organizaciones trabajan y qué quieren para la vida misma.

Cuando digo, qué quieren para la vida misma, me refiero a que el seminario no sólo te lleva a la titulación, también te pone retos tan grandes como el comprometerte a trabajar incansablemente en un trabajo que probablemente te dé un título de la Máxima Casa de Estudios, durante un año tu vida social y personal pasa a segundo término y lo más importante, te enseña a enfrentar cualquier tipo de reto.

Cuando estudiamos en el seminario, nos damos cuenta que la comunicación es tan diversa y difícil de definir, debido a que una de las características de ella, es que necesita humanos minimamente racionales para poder existir, y si le agregamos que somos subjetivos, el asunto se complica aún más.

El estudio teórico que plantea el seminario en ocasiones parece excesivo, pero cuando concluyen las 200 horas de clase, el seminarista se da cuenta que aún con todo lo leído, falta que el comunicador ponga en práctica estos conocimientos.

Entendemos que los cinco módulos estudiados sólo son una parte de la organización, los estudios realizados nos reflejaron una realidad parcial, ya que una organización es tan compleja y cambiante como los seres humanos que la componen.

La percepción que teníamos cuando éramos aspirantes a este seminario, era que ésta forma de titulación sería la más fácil de todas, y ahora que concluimos los estudios nos damos cuenta que sólo los más persistentes y comprometidos pueden tener la dicha de ser profesionistas.

El camino del seminario es muy espinoso, ya que las jornadas laborales en nuestros empleos dejan poco tiempo para desarrollar al máximo lo aprendido en las aulas

universitarias. Lo que si es un hecho, es que en este momento de mi vida estoy ocupando la teoría para darle sentido a mi organización.

Este seminario en definitiva, no solo es útil en la academia, también la vida diaria es posible administrarla mediante los mismos principios, o sea, que el seminario no enseña a vivir la vida de una manera en particular; el seminario pone los parámetros, solo depende que el especialista en comunicación tome la ruta que más le convenga.

Los ojos con los que veo a mi organización han cambiado radicalmente, ahora la veo como un ser viviente que necesita de cuidados, ya que la organización es, por que todos acordamos que así sea, y si queremos que perdure, hay que hacer algunos reencuadres que nos permitan adaptarnos a nuestro entorno.

Bibliografía

- Bartoli, Annie. Comunicación y organización. La organización comunicante, la comunicación organizada, México, Paidós, 1983.
- D'Aprix, Roger. La comunicación clave de la productividad, México, Limusa. Noriega editores, 1998.
- Ibañez, Jesús. El análisis de la realidad social, métodos y técnicas de investigación. Madrid. Alianza, 1992.
- Etzioni, Amitai, Organizaciones modernas, México, UTHEA, 1986.
- Fernández, Carlos. La comunicación en las organizaciones, México, Trillas, 1991
- Flores, Carlos Fernando. Inventando la empresa del siglo XXI, Santiago de Chile, Hachete, 1989
- Galindo C. Jesús. Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación. Ed. Pearson, México 1998
- Habermas Jurgen, Teoría de la acción comunicativa, Tomo 1 Taurus. Buenos Aires. 1987
- Ibañez, J. Et. Al. El análisis de la realidad social, Métodos y técnicas de investigación, Madrid. Alianza. 1992
- Luhmann, Niklas, Sociedad y sistema: la ambición de la teoría, Barcelona, Paidós, 1997, pp. 9-65
- Luhmann. Niklas, Los sistemas sociales, apuntes para una teoría general Alianza/UIA. México. 1991
- Martínez, Emilio. Herramientas estadísticas básicas, Gráficas La Prensa, México, 1995
- Mayntz, Renate. Sociología de la organización, Madrid, Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales, 1990, pp. 75-172
- Moles A, Rohmer E. Teoría de los Actos. Hacia una ecología de las acciones. México Trillas, 1982
- Pérez Dávila Jaime, El quiebre institucional en México y las tareas de organización de la comunicación, Cuadernos del colegio de educación y comunicación, Numero 1, volumen 1, año 1, 1997.

- Pérez Dávila, Jaime. Recursos culturales de la organización, ENEP Acatlán, 1998, inédito
- Revilla Basurto Mario, Teoría de las representaciones. Tesis de maestría CADEC. 2001
- Robbin Stephen, Comportamiento Organizacional, Edit. Pearson Educación, México, 1999
- Ruiz Olabuenagua, José Ignacio. Sociología de las organizaciones. Bilbao Deusto, 1995, 499p
- Sierra Francisco. Función y Sentido de la Entrevista Cualitativa en Investigación Social. Técnicas de Investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación. México Df. Pearson Educacion. Vol. 1. 1999. Pag. 277-345. ISBN: 9684442629
- Timm, Paul. Management communication, The finger on the pulse. Prentice Hall, 1986. capítulo XXII
- Ulloa, Adriana. Las comunicación, más que una habilidad para el trabajo en grupo. En cuadernos del colegio de educación y comunicaron de la ENEP Acatlán, época 1, año 1 num. 1, México, UNAM, Acatlán 1997
- Orti, Alfonso, La apertura y el enfoque cualitativo estructural, la entrevista abierta semidirigida y la discusión de grupo en Jesús Ibáñez Et. All. y otros (com) El análisis de la realidad social métodos y técnicas de investigación, Madrid Alianza, Editorial S. A. 1990

Documentos de la organización

- Manual de inducción AVP México 2006
- Carpeta Roles y responsabilidades. Procedimientos 2006 Gerentes, Jefes y Auxiliares; Perfiles de Puesto. 2006.

Documentos electrónicos

- Andrade, Horacio. La comunicación positiva y el entorno organizacional, Razón y palabra, Número 4, año 1, septiembre-noviembre, 1996 <http://razonypalabra.org.mx>
- Tovar. Montañez. Las maquiladoras en México, 2000. <http://www.ppsdemexico.org/teoriaypractica/tp1/jtml>. (18 de septiembre 2006)
- Sistema de Información Empresarial Mexicano (ley de cámaras empresariales y sus confederaciones), 2006. <http://www.siem.gob.mx/portalsiem/>. (21 de septiembre 2006)

Anexo 1

Anexo 1 (miembros y perfiles de puesto)

Nombre del empleado	Puesto	Adscripción	Funciones	Antigüedad
Alejandro Pliego	Director de Administración y Finanzas	Dirección	Negociación de maquilas y nuevos clientes	Diez años
Agustín Pliego	Director de Operaciones	Dirección	Director de Operaciones	Nueve años
Mónica Espinosa	Recepcionista	Dirección	Recepción y elaboración de cheques	Cuatro años
Héctor Esparza	Gerente Administrativo	Dirección	Firma de cheques y facturación	Ocho años y medio
Panthyanney Sanchez	Jefe de Compras	Dirección	Compra de insumos	Tres años
Luís A. Narciso	Mensajero	Dirección	Correspondencia	Cinco años
Maria V. Hurtado	Jefa de Limpieza	AVP	Coordinadora de limpieza en gral.	Diez años
Teodora Hernandez	Aux. de limpieza	Dpto. de limpieza	Limpieza de instalaciones	Un año
Alicia Santiago	Aux. de limpieza	Dpto. de limpieza	Limpieza de instalaciones	Un año
Isabel Mayo	Aux. de limpieza	Dpto. de limpieza	Limpieza de instalaciones	Seis meses
Catalina Trejo	Aux. de limpieza	Dpto. de limpieza	Limpieza de instalaciones	Seis meses
Herlinda Ramírez	Aux. de limpieza	Dpto. de limpieza	Limpieza de instalaciones	Un año
Erika Ortiz	Gerente de R. H.	Dirección	Elaboración y coordinación de nominas y control de personal	Un año y medio
Gerardo Mendoza	Aux. de R. H.	Dirección	Elaboración de nominas y control de personal	Un año y medio
Araceli Cordero	Aux. de R. H.	Dirección	Entrenamiento y destajos	Nueve años
Sonia Rivero	Aux. de R. H.	Dirección	Elaboración de nominas, control de personal y entrenamientos	Siete meses

Joseph Estrada	Jefe de mantenimiento	Dpto. de producción	Mantenimiento de la empresa en gral.	Un año
Reynaldo Ramírez	Aux. de mantenimiento	Dpto. de producción	Mantenimiento de la empresa en gral.	Cuatro años
Azareel Gallegos	Aux. de mantenimiento	Dpto. de producción	Mantenimiento de la empresa en gral.	Ocho meses
Celestino Sanchez	Aux. de mantenimiento	Dpto. de producción	Mantenimiento de la empresa en gral.	Seis meses
Victor Corona	Aux. de mantenimiento	Dpto. de producción	Mantenimiento de la empresa en gral.	Cinco meses
Leticia Vidal	Gerente de cuentas	Dpto. de producción	Gerente de marcas	Siete años
Lucero Najera	Aux. de cuentas	Dpto. de producción	Aux. de marcas	Siete años
Ricardo Cruz	Aux. de copias	Dpto. de producción	Etiquetas y copias	Cuatro años
Jose Fortino	Aux. de copias	Dpto. de producción	Etiquetas y copias	Siete meses
Juan Carlos Escutia	Aux. de copias	Dpto. de producción	Etiquetas y copias	Cinco meses
Polo Alvarado	Aux. de empaque	Dpto. de producción	Juntar el corrugado	Cinco años
Miguel Alvarado	Aux. de empaque	Dpto. de producción	Juntar el corrugado	Cuatro años
Edgar Hernandez	Aux. de empaque	Dpto. de producción	Juntar el corrugado	Un año
Daniel Vite	Aux. de empaque	Dpto. de producción	Juntar el corrugado	Un año
Isaac García	Gerente de almacén	Dpto. de producción	Logística del almacén	Tres años
Uriel Soto	Superv. de almacén	Dpto. de producción	Supervisar entradas y salidas de materiales	Cuatro años
Michell Ramírez	Superv. de almacén	Dpto. de producción	Supervisar entradas y salidas de materiales	Dos años
Alejandro Gómez	Superv. de almacén	Dpto. de producción	Supervisar entradas y salidas de materiales	Dos años
Iván Sotomayor	Montacarguista	Dpto. de producción	Manejo de mercancías en montacargas	Dos años
Jhovanni Pérez	Aux. de bodega	Dpto. de producción	Manejo de mercancías en montacargas	Tres años
Daniel Hernández	Aux. de bodega	Dpto. de producción	Manejo de mercancías en montacargas	Un año
Samuel Hernandez	Aux. de bodega	Dpto. de producción	Manejo de mercancías en montacargas Aux. de almacén	Dos años
Oscar Juárez	Aux. de bodega	Dpto. de producción	Aux. de almacén	Cinco meses

Luis Mercado	Aux. de bodega	Dpto. de producción	Aux. de almacén	Un año y medio
Juana Huerta	Gerente de E&R	Dpto. de producción	Coordinar, enviar y recibir productos	Cinco años
Leonarda Mtz.	Aux. de E&R	Dpto. de producción	Enviar y recibir productos	Cinco años
Juana Rivas	Aux. de E&R	Dpto. de producción	Enviar y recibir productos	Un año y tres meses
Javier Sanchez	Aux. de E&R	Dpto. de producción	Enviar y recibir productos	Tres años
Carmen González	Jefe se S.A.P.	Dpto. de producción	Administración de la producción	Cuatro años
Ignacio Pliego	Gerente de producción	Dpto. de producción	Coordinar todos los procesos de maquila	Seis años
Magdalena Aguilar	Jefe de producción	Dpto. de producción	Coordinar y supervisar las maquilas	Siete años
Carmen Ruiz	Supervisora de producción	Dpto. de producción	Supervisar los procesos de maquila	Siete años
Rosario Rosales	Supervisora de producción	Dpto. de producción	Supervisar los procesos de maquila	Cinco años
Claudia Estrada	Supervisora de producción	Dpto. de producción	Supervisar los procesos de maquila	Seis años
Claudia Téllez	Supervisora de producción	Dpto. de producción	Supervisar los procesos de maquila	Siete meses
Miriam López	Supervisora de producción	Dpto. de producción	Supervisar los procesos de maquila	Tres años
Leticia Cedillo	Gerente de QA	Dpto. de producción	Coordinar la calidad de las maquilas	Nueve años
Alma Leon	Asistente de QA	Dpto. de producción	Verificar la calidad de las maquilas	Siete años
Guadalupe Méndez	Supervisoras de calidad	Dpto. de producción	Verificar la calidad de las maquilas	Seis meses
Martha de Jerónimo	Supervisoras de calidad	Dpto. de producción	Verificar la calidad de las maquilas	Ocho años
Luz Ma. Sanchez	Supervisoras de calidad	Dpto. de producción	Verificar la calidad de las maquilas	Cuatro años
Reyna Reymundo	Supervisoras de calidad	Dpto. de producción	Verificar la calidad de las maquilas	Año y medio
Araceli López	Supervisoras de calidad	Dpto. de producción	Verificar la calidad de las maquilas	Dos años
Ana Lilia Hernandez	Supervisoras de calidad	Dpto. de producción	Verificar la calidad de las maquilas	Dos años
Ivi Geovana Mtz.	Supervisoras de calidad	Dpto. de producción	Verificar la calidad de las maquilas	Un año

Anexo 2

Anexo 2
Bitácora de mantenimiento



INVENTARIO SISTEMAS AVP MEXICO SA DE CV

EQUIPO DE COMPUTO

Departamento	Usuario	Procesador	Memoria RAM	Disco Duro	Monitor	Nodo de Red	Direccion IP	Correo Electronico
DIRECCION								
	Alejandro Pliego	MOBILE DUAL INTEL DUO / 1600Mhz	DDR2-533DDR2(SDERAM) / 1014MB	WDCWD1200BEVS / 111GB	PLUG AND PLAY [N.DB]	1	192.168.2.11	alepliego@avpmexico.com
	Monica Espinosa	AMD sepron /1800Mhz	SDRAM 224MB	hds728080pilat20 / 74.5.0GB	NIMBL / 15 pulgadas	4	192.168.2.12	mespinoza@avpmexico.com
EMBARQUES Y RECIBOS								
	Juanita Huerta	Inetl Pentium III / 500Mhz	SDRAM 160MB	MAXTOR / 6.0GB	DELL / 15 pulgadas	10	192.168.2.23	almacen@avpmexico.com
	Leonarda Martinez	Inet Pentium 4 / 1500Mhz	SDRAM / 256MB	QUANTUMFIREBALLCT / 39GB	COMPAQ / 17 pulgadas	9	192.168.2.21	embarques@avpmexico.com
	General	Intel Pentium 4 / 1300Mhz	SDRAM / 128MB	MAXTOR / 40GB	COMPAQ / 17 pulgadas	11	192.168.2.24	general@avpmexico.com
COMPRAS								
	Panthyanny Sanchez	Intel Pentium III / 500Mhz	SDRAM 192MB	MAXTOR / 6.0GB	DELL / 15 pulgadas	20	192.168.2.31	psanchez@avpmexico.com
RECURSOS HUMANOS								
	Gerardo Mendoza	Inetl Pentium III / 733Mhz	SDRAM / 128MB	MAXTOR / 5.84GB	COMPAQ / 17 pulgadas	15	19.168.2.41	gmendoza@avpmexico.com
	Erika Ortiz	Intel Pentium III / 500Mhz	SDRAM / 192MB	WESTER DIGITAL / 10.0 GB	DELL / 15 pulgadas	16	192.168.2.42	eortiz@avpmexico.com
	Araceli Cordero	Intel Pentium III / 733Mhz	SAMSUMG / 256MB	QUALTUMFIREBALL / 39.0GB	COMPAQ / 17 pulgadas	17	192.168.2.43	acordero@avpmexico.com
PRODUCCION								
	Ignacio Pliego	Intel Pentium III / 2018Mhz	512MB / SDRAM	ST380020A / 48.8GB	SONY / 21 pulgadas(LCD)	7	192.168.2.61	ipliego@avpmexico.com
	Agustin Pliego	Mobile Intel Pentium / 1733Mhz	Hyudai / pc-2700 502MB	fujitsu / 100.0GB	PLUG AND PLAY [N.DB]	5	192.168.2.51	apliego@avpmexico.com
	Leticia Vidal	Intel Pentium III / 1000Mhz	PC-100 MIGHTTY / 128MB	SAMSUMG / 40 GB	LG / 15 pulgadas	28	192.168.2.63	lvidal@avpmexico.com
	Lucero Najera	Intel Pentium III / 450MHZ	SDRAM / 151MB	MAXTOR / 7.93GB	COMPAQ / 17 pulgadas	29	Direccion IP	lnajera@avpmexico.com
	Magda Aguilar	Intel Pentium 4 / 1300Mhz	PC I33 / 256MB	MAXTOR / 40GB		12	Direccion IP	maquillar@avpmexico.com
FINANZAS								
	Hector Esparza	Intel Pentium III / 733Mhz	128MB	WDCWDI358A / 12.5GB	LG / 15 pulgadas	8	192.168.2.71	hesparza@avpmexico.com
	Luis Antonio	Intel pentium 4 / 1300Mhz	SDRAM / 128MB	MAXTOR / 40GB	COMPAQ / 17 pulgadas	11	192.168.2.24	lantonio@avpmexico.com
CALIDAD								
	Leticia Cedillo	Intel Pentium III / 733Mhz	128MB	MAXTOR / 13GB	COMPAQ / 17 pulgadas	25	192.168.2.81	lcedillo@avpmexico.com
	Alma Leon	Intel Pentium III / 500Mhz	KINSTON PC 100/ 128MB	SEAGATE / 40GB	DAEWOO / 15 pulgadas	26	192.168.2.82	aleon@avpmexico.com
SISTEMAS								
	David Acosta	Intel Pentium 4 / 1500Mhz	PC-133 / 512Mb	ST310022A / 120GB	SONY / 17 pulgadas	18	192.168.2.101	abarsseid@raksoftware.com
	Servidor	AMD athlon	1.00Gb de ram	55.8Gb	DAEWOO /15 pulgadas	0	192.168.2.19	

IMPRESORAS

Departamento	Modelo	Numero de Serie	Modo de conexión
Compras	kyocera fs-1000 kx	fs-1000	COMPARTIDA
Embarques	hp laserjet 1320	CNBC4CK12M	COMPARTIDA
Finanzas	hp laserjet 1320	CNBC4CK213	COMPARTIDA
Produccion (Agustin	hp color laserjet 1500	81210669	COMPARTIDA
Asignada	samsung ll4500	MI 4500	Uso Local
Direccion (Alejandro	hp AIO 3030	NA2006	Uso Local

IMPRESORAS DE ETIQUETAS

Marca	Modelo	Numero de Serie
<i>DATAMAX</i>	DMX-1-4208	13577289
<i>DATAMAX</i>	DMX 1-14208	45077018

CONECTIVIDAD & SEGURIDAD

Marca	Modelo	Descripcion	Numero de Serie
3 com	2250 plus	dispositivo de interconexion de redes y co	0100-71lf580110013
3com	060-3	dispositivo de interconexion de redes y co	0100-71cf41b9a23dc
speedstream	E2273323	Receptor de ADSL, Banda Ancho 1GB	060-E24-027
Juniper	86123	Firewall Hardware	5SSDE0025

Anexo 3

Anexo 3

Grupo de discusión (6 de enero del 2007)

Moderador: para empezar ¿la empresa ha tenido algún tipo de cambio con el paso de los años?

Sujeto E: yo digo que sí, poco pero ha tenido

Moderador: poco, bueno me imagino que tú tienes poco tiempo en la empresa ¿Cuánto tiempo tienes, y esos cambios crees que han sido a favor?

Sujeto I: yo llevo poco tiempo, creo que ellas son las que llevan más tiempo

Moderador: pero si creen que ha habido un cambio dentro de la empresa, o creen que se haya estancado, o de plano...

Sujeto A: ha habido muchos cambios

Moderador: ¿y usted creen que han sido a favor de ellos?

Sujeto G: si de ellos, más que nada de ellos

Moderador: y bueno, ¿porqué creen que ha sido a favor de ellos?

Sujeto G: por que no te van a dar la facilidad de desarrollarte, ni que crezcas, y que no cobres más

Moderador: ¿para que no cobres más?

Sujeto D: si, simplemente no vamos muy lejos Cris tiene muchos años aquí y sigue ganando el mismo sueldo, seguimos ganando lo mismo que gana ella que acaba de entrar, ganamos lo mismo que los nuevos, se le ha pedido que se nos aumente el sueldo por la antigüedad que tenemos y no quiere...

Sujeto I: somos pocas

Sujeto D: somos seis o diez

Moderador: bueno en su caso, ¿cuanto tiempo llevas trabajando aquí?

Sujeto B: 10 años

Moderador: ¿ya diez años?

Sujeto B: yo entre cuando apenas iniciaba esto

Moderador: ¿y dice que todavía tiene las mismas prestaciones, gana lo mismo?, y tu dices que llevas cinco meses y ganas lo mismo...

Sujeto D: si y es lo mismo

Moderador: vamos hablar un poquito de lo que es la empresa, de lo que está bien hecho en ésta empresa o lo que realmente no les gusta, ahora si que por comodidad o por alguna razón se quieren quedar en ésta empresa, y hay razones por lo que la gente en dos o tres meses se va...

Sujeto E: a veces no llegan ni a los dos, tres meses, a veces son dos, tres, cuatro días y fuera

Moderador: Tres, cuatro días... bueno entonces ¿que creen que está haciendo mal la organización, que está haciendo bien?

Sujeto E: mira, bueno lo que yo he visto, es que en los trabajos la maquila es pesada en primera, en segundo lugar viene personas que o muchas veces son flojas, no les interesa el trabajo y a la que le interesa el trabajo de

alguna manera se van, porqué, porque de alguna manera el trabajo es rudo es pesado, mal pagado y muy grosero para cobrar pronto
Aquí ahorita ya tenemos más o menos un año y cacho en que las supervisoras nos tratan con mala educación, antes nos trataban mejor...

Sujeto D: no no no no

Sujeto C: no no como

Sujeto B: no para nada

Sujeto C: cómo va a ser

Sujeto D: estás mal en el sentido en que nos trataban bien, está diciendo que ya cambiaron, pero porque ya cambiaron a las supervisoras ja ja ja...

Sujeto A: las supervisoras si son malas hace poquito tuvimos un problema con una chica que no trabajaba y yo fui a hablar con Gerardo y ya Gerardo le llamó la atención a ésta chava y ya la chava bajo a hablar con Carmen y Carmen la supervisora a otra chava y a mi nos gritó de lo peor en la noche allá abajo y lo que pasa es que le vale quien este. Pero nos trato por los suelos

Moderador: ¿y porque crees que sea eso?

Sujeto G: por sentirse más, por prepotencia, ¿se supone que son superiores a nosotros?

Sujeto E: yo les voy a decir una cosa...

Sujeto D: aquí hay muchas chavas que tienen mucha amistad con las supervisoras y eso les da valor, a que yo me llevo bien con ellas y por eso hacen lo que quieren

Sujeto E: si, tienen razón pero muchas veces, no es tanto eso, aquí yo personalmente yo he tenido que escuchar palabras como “deja ya eso, trátala como las has tratado siempre, que se pongan a trabajar”

Sujeto D: quién ha dicho eso, pues Nacho, Nacho dice con palabras altisonantes, te dice las cosas y eso ya lo sabemos, que estábamos comentando hace rato como son, como nos hablan, como les hablan a las supervisoras como les gritan

Sujeto A: a nosotros nos hablan igual que a ellas

Sujeto D: si, exactamente, por ejemplo vienen supervisoras y hablan con los jefes y les dicen palabras altisonantes, ellas bajan y se desquitan con uno y lo hacen igual con uno, pero uno si se deja es peor, cuando uno les contesta, yo soy de las personas que no se deja y si les contesto así, como a mi de dicen yo les contesto, pero es también culpa de uno por que uno siempre se deja

Moderador: bueno ¿por qué creen que sea esto, porqué viene de más arriba o porqué realmente así son las personas que les ha tocado?

Sujeto E: no, no, esto viene desde arriba

Sujeto D: mira viene desde arriba, y muchas veces es que la gente ya es así

Sujeto F: yo considero que el problema está más enfocado al tipo de persona, con todo respeto hay personas que son supervisoras que nada mas pudieran serlo aquí, no tienen los estudios, no tienen la capacidad

Sujeto E: claro...

Sujeto F: son jóvenes, falta de experiencia

Sujeto D: por qué crees que agarran pura niña para supervisora, no les conviene agarrar a una persona adulta, porque una persona adulta no se va a dejar como se deja pisotear una niña de 15, 17 o 18 años que no tiene

experiencia en nada, no sabe ni a lo que va, pero a una persona mayor no le harían lo que le hacen a una persona chica

Sujeto E: bueno tenemos un ejemplo muy claro, Carmen no es una quinceañera, Chayo no es una quinceañera y sin embargo permiten el abuso de palabras altisonantes para su persona

Sujeto D: por eso, es lo que estamos diciendo, que ellas como personas mayores no es lo mismo a que por ejemplo, vamos a decir que esta niña, ¿como te llamas? ¡Griselda verdad!, no es lo mismo a como tratan a Carmen, es cierto o no, ¿estamos de acuerdo?

Moderador: bueno y ustedes creen que las jefas de mesa o las supervisoras tienen la capacidad para realizar su trabajo o realmente son personas que están puestas ahí, como se dice por dedazo...

Sujeto E: mira ponle que en primera por dedazo, segundo, si no pasan el examen qué, debe haber un examen pero no solo que refleje si sabes multiplicar, dividir, etc simple y sencillamente de sentido común, de criterio propio

Sujeto D: debe haber un examen psicológico...

Sujeto B: no, ya nos hicieron un examen de jefas de mesa y se trato de pura producción, acuérdate Vero que fue de producción, porque hasta venían problemas de cuantas hojas tenían tales tarimas y ahí calificaron quien era capaz de ser jefa de mesa

Sujeto D: antes si lo hacían, por medio de exámenes agarraban a personas para jefas de mesa y para supervisoras para ver quién era más capaz, y ahora no, ahora es de que ésta me cae bien y ésta no, ahora se juntan todas

Sujeto G: pero todas las supervisoras

Sujeto D: se juntan y dicen, “¿a ver, tú a quien tienes?” “no pues yo opino que...” “hay no porque ésta me cae así así así y asado” sacan todos sus defectos malos, pero no, a resumidas cuentas eligen quien se les da su gana

Sujeto I: eligen a quien les caen bien

Sujeto E: otra cosa muy importante, si aquí a una supervisora no le cae bien la supervisora entrante vamos a decir, no te platico como se hacen la vida de cuadritos, no te platico como se gritan

Moderador: a ver, platíquenos...

Sujeto E: noooo no te lo platico, solo te voy a poner un ejemplo, ayer llego Carmen rayando, Karen había llegado temprano Karen sabía perfectamente que había y que no había, Carmen llego y le dijo ¿qué hay?, pero ¿por qué no llegaste temprano? lero lero se hicieron de palabritas “yo me quedo con mi gente y tu quédate con tu gente”, dice “yo voy a trabajar el Axion pasta y Carmen le dijo “no yo voy a trabajar ahí adentro”, no te platico nada mas, por eso, todo lo que se dijeron...

Yo descubrí ahí que primero fue la gallina y después el huevo ja ja ja

Sujeto I: lo peor de todo es que se molestan ellas y terminan desquitándose con uno ahí adentro, eso le pasó a mi mesa, que nos fue a gritar Carmen

Sujeto E: como experiencia personal no ha todos nos grita ya, a mi antes me gritaba y me aventaba las cosas...

Sujeto D: pues sabe con quien se pone

Sujeto I: con la gente que no le cae es con la gente que se mete

Moderador: ¿y que se supone que es el cuarto limpio?

Sujeto D: se supone que se dice cuarto limpio porque antes Procter & Gamble mandaba su producto ahí, antes se maquilaba la toalla y el pañal, porque de ese cuarto P&G no permitía que de ese cuarto salieran sus productos, por higiene, por eso se le puso el cuarto limpio eh, pero siempre ha sido el cuarto sucio

Ahora los nuevos con los viejos ya están revueltos, porque antes en la mañana ha de saberse que la gente del cuarto limpio no quería a la gente de afuera porque eran muy lentas, porque eran flojas y realmente si es cierto hay personas que las metes y no dan una

Sujeto G: pero también es culpa de la empresa, si la empresa diera cursos de capacitación sería diferente, me refiero a que deberían de dar un curso, a veces entramos si saber nada

Sujeto H: antes Procter le exigía a la empresa los expedientes del personal de líneas y dentro tenían que estar los cursos para poder empacar, pero que es lo que pasa, te piden empacar un cigarro y si no sabes no te dejan ir

Moderador: me imagino que para eso es la jefa de mesa...

Sujeto D: ¡cuando se supone que hay jefas de mesa!, cuando les convine hay y cuando no pues no

Moderador: o sea ¿a veces no hay?

Sujeto D: si, si hay, siempre ha habido, pero te vuelvo a repetir la gente no tiene la misma capacidad de trabajar ciertos productos, cada quien tiene su habilidad diferente, a veces también depende de la gente porque aunque tengan la habilidad hay veces que no quieren trabajar, les explicas una vez les explicas 20 y les explicas 20 mil veces y no te entienden o no quieren entender, esos son los atrasos, ahorita por que no hay mucho producto, pero normalmente no te vas si no has terminado, así sean las cuatro de la tarde tu te tienes que quedar a sacar tu producción

Sujeto E: te digo que eso está mal y te voy a decir porque, simplemente porque se supone que tenemos un contrato colectivo de trabajo en donde se especifica que entramos a las seis de la mañana y salimos a las dos de la tarde, la empresa muchas veces nos regala vamos decir como ahorita, nos regala medios turnos y nosotros en compensación debemos quedarnos a cubrir eso, se puede decir que es a la par mas sin embargó...

Sujeto D: tu estas mal, la empresa no nos esta regalando, no es nuestra culpa que no tengamos trabajo, no es nuestra culpa que el proveedor no este surtiendo, ni mucho menos, no nos regala nada

Sujeto E: pero acuérdate que antes no nos regalaba nada

Sujeto D: pero estás trabajando su medio tiempo y estás sacando su producción, acuérdate que tu estás por destajo, por qué crees que te dan su producción a las 10 de la mañana y ellos ya sabe a que hora la sacas, te dan tu producción la sacas y te vas

Moderador: y como creen que podría cambiar esto, que creen ustedes, me imagino que son gente como todos que nos gusta trabajar, por algo estamos aquí, pero creen realmente que podríamos hacer algo. Por que muchas veces estamos es la mayor disponibilidad de hacer las cosas pero de repente no se puede... ¿creen que realmente se puede hacer algo o creen que sus superiores les dan el avión?

Sujeto G: eso no va a cambiar esto va a seguir así...

Sujeto E: no

Sujeto D: no cambia esto, no va a cambiar, para que pueda haber cambios el primero que tiene cambiar es el patrón, si el patrón cambiara nosotros cambiásemos de actitudes también, por que tiene que ver mucho el cambio de la empresa con los obreros...

Moderador: y cómo creen que se pueden dar los cambios, porque uno dice a veces “yo creo que si se le hiciera así o asado, nada más con este pequeño detalle cambiaría mucho”

Sujeto F: con condiciones de trabajo, yo opino que primero se refiere a la condición de trabajo, yo me refiero a tan solo en la temporada de calor ¿cómo se pone la empresa?, no hay ventilación adecuada, agua...

Sujeto D: todo eso que dices, ya se lo hemos planteado al patrón, ya le hemos hecho un pliego petitorio

Moderador: a mí me gustaría que me platicaran, yo como una persona externa a ustedes no conozco las cosas, quisiera conocer más de sus necesidades

Sujeto E: en el cuarto limpio hay aire acondicionado, en el cuarto chiquito a veces funciona, a veces no funciona, lo peor del caso es de que cuando trabajamos ahí y nos encierran me cae que huele a león. En la línea de acá afuera en la bodega no te platico el endemoniado calor que hace, cuando hace calor y cuando están encendidos todos los hornos y con todas las selladoras, y el garrafón de agua esta en el comedor y no puedes perder mucho tiempo por que en lo que caminas de tu línea al comedor fácil te tardas cuatro minutos, en los que estas perdiendo simple y llanamente de hacer 50 bolsas más o menos, tristemente sudas como demonio te deshidratas y ¿que tal hueles? Ja ja ja

Moderador: y bueno, y como crees que pueda cambiar eso

Sujeto F: pues te digo buscando la manera de agilizar, el garrafón de agua podría estar más cerca de las líneas, no hay que invertir mucho con una bomba de mano es más que suficiente

Sujeto B: déjenme platicar que antes se trabajaba el pañal y también se sudaba mucho con el pañal y si había un garrafón de agua, pero la gente se juntaba ahí para platicar, bueno no lo quitaron porque veían el amontonadero de todos ahí en el garrafón

Sujeto C: pero esa es la educación de cada quien

Sujeto B: pero por unos pagamos todos

Sujeto F: pero afortunadamente o desafortunadamente ya no estamos los mismos, estamos viendo lo que nos afecta ahorita, tenemos que ver por nosotros ahora

Sujeto C: lo que ha cambiado es el trato, no es el mismo que antes

Moderador: ¿y como quieren que sea?

Sujeto E: educado, creo que todos merecemos educación

Sujeto D: ustedes opinen muchachas ¿cómo quieren que sea la empresa?

Sujeto J: pues mejor para todos

Sujeto D: ¿en que aspecto?

Sujeto J: pues para empezar que ellos mejoren en su maquinaria

Sujeto H: porque nosotros no podemos trabajar con herramientas medio funcionando, y que desgraciadamente el personal de mantenimiento la mayoría no tiene la capacidad para arreglarlas, entonces yo pienso que desde ahí tiene que a ver un cambio

Sujeto G: diurex, no hay silicón, no hay engrapadoras

Sujeto F: hay cuatro serrotes uno sin mango, uno roto y otro sin filo

Sujeto C: creo que hay tres flejadoras, todos se pelean por el material

Sujeto D: queremos decir que haya mejores equipos de trabajo

Sujeto H: uno puede tener muchas ganas de trabajar, pero si uno tiene mal su equipo no puedes avanzar

Moderador: ¿por qué creen que sea esto?

Sujeto G: por no gastar

Sujeto E: por que nosotros también, no cuidamos

Sujeto B: antes nos daban una tinita con un cutter y foliadora, y nos dijeron que nos lo iban a quitar porque los cutters se los llevaban, las foliadoras las descomponíamos y todo eso no lo quitaron

Sujeto D: es ilógico que te dan una pistola para trabajar de 10 o 12 pesos para silicón, son caseras, es ilógico que con ellas pegues miles de cajas, entonces la culpa es de nosotros por no exigir y mas culpa de ellos, por ahorrarse pierden más, en vez de comprar una cosa buena, compran puras porquerías. Simplemente el planchado, ¿qué compran? planchas de 100 pesos

Moderador: ¿tienen temor de pedir las cosas?

Sujeto H: de hecho si se les pide, pero dicen que no porque las descomponemos

Sujeto D: dicen que somos unas cochinas, que somos gente puerca que no cuidamos las cosas, dicen que no sabemos cuidar una cosa buena

Sujeto I: la semana pasada nos traían en joda con el rastrillo para rasurar y tómalas que nos truena casi en la cara el horno...

Sujeto E: ¡pero tienes que sacar la producción!

Sujeto G: aún así nos dijeron ¿cómo le van hacer para sacar la producción?

Sujeto F: perdón desde el tiempo que yo llevo aquí no he sabido que haya comunicación, la comunicación está cortada, se queda en mandos medios, intermedios, no hay un círculo donde se pueda externar, tenemos problemas de equipo condiciones de trabajo, con supervisión, con control de calidad, en pagos, como es posible que trabajen en equipo con una grupo de personas y a la hora del pago la diferencia es de 30 pesos etc.

En mi caso muy personal yo iba por el puesto de supervisión y no me lo dieron por ser hombre, nada más por eso ¡tengo discriminación!

Sujeto D: perdóname ahí estás mal

Sujeto I: Víctor saco en el examen de supervisión más que todos y cuando le pregunte a Magdalena porque no se lo habían dado, ella me dijo “es que Nacho no quiere hombres en el puesto de supervisión”

Sujeto A: el problema es que las supervisoras siempre están con los montacarguistas, yo digo ¿porqué no ponen hombres?, creo que habría más presión si hubiera hombres en el puesto de supervisión.

Sujeto F: yo creo que hay un problema y te lo digo muy personalmente, el problema es que hay muchas mujeres y el que haya hombres se pueden malinterpretar las cosas, si entiendo ese punto de vista de la empresa, pero yo también quiero que la empresa entienda mi punto de vista.

Moderador: y es como decías, aquí en la empresa no hay capacitación, y luego ¿porqué creen que sea así?, y es como dicen ¿cómo ven a la gerencia?

Sujeto D: está cerrada

Sujeto G: a lo mejor ni la gerencia enterada está

Moderador: un punto que me resalta que hablaban hace un momento son las prestaciones, que pasa ¿es lo mismo tener 10 años que tener 4 cuatro meses?

Sujeto D: aquí hay mucha discriminación de arriba para abajo

Sujeto A: aquí hay una señora doña Angela del tercer turno, yo le he preguntado ¿porqué no se sale? y me dice “porque voy a perder mi seguro”, la señora está grande por eso no se sale

Sujeto D: se los he dicho una y mil veces, en ésta empresa no hay por venir, en ésta empresa vas a hacer lo mismo todos los días, sabes porqué la gente mayor no nos vamos de aquí por que no hay trabajo, ustedes que están jóvenes y tienen la posibilidad de crecer, váyanse a volar, muchas veces no lo hacemos porque está la vecina, está la hermana, el novio, el esposo, etc.

Tú sabes por que contratan a puros menores de edad, porque les duran poco, les conviene, porque unos jóvenes como ellos no les van a pedir lo que nosotros pedimos. Nosotros estamos aquí desgraciadamente por la edad, a donde vamos ya no nos dan trabajo

Sujeto C: hace dos años doña Cris, ¿verdad?, que aquí había poco trabajo salimos a buscar, preguntamos en varios lados y nos decían ¿es para usted el trabajo?, para usted no hay

Sujeto D: eso es lo que nos estanca estar aquí, no creas que estamos por gusto

Moderador: ¿si hubiera una relación más cercana entre gerencia y ayudantes generales creen que habría mayor productividad?

Sujeto E: bajo condiciones si

Sujeto D: la primera de las condiciones es que nos aumentara el sueldo y que la gente que tiene más tiempo nos den nuestro seguro a todos, porque por eso mucha gente se va

Sujeto F: a parte por ley, por determinado número de años el aguinaldo debierá subir uno o dos días por año, o sea, ¿que no están tomando en cuenta la antigüedad?

Sujeto B: también nos discriminan cuando nos dan despensas, antes las daban a todos parejo pero ahora la mediana para almacén mantenimiento y limpieza, y porque hacen eso si los que nos fregamos somos los trabajadores

Moderador: ¿cómo ven el destajo, creen que es la mejor forma de pago?

Sujeto E: para empezar ni te lo pagan

Sujeto F: para empezar hay un problema, nos dicen que se necesitan 15 días para que haya destajo en las maquilas nuevas, pero hay maquilas que duran menos, o sea que si te toca un producto nuevo ya no hay destajo

Sujeto E: hay maquilas que se trabajan dos días, y que pasa, pues ya no tienes destajo, ahora el destajo nos lo ponen a partir de determinada cantidad

Sujeto B: ahora un día te piden 10 tarimas y el otro 15, ¿qué pasó?

Sujeto E: y que pasa, entre más aceleras, más te piden, más te piden, más te piden... pero el destajo no aumenta

Sujeto D: ahora que ya aumentó el salario nos va a ir mal por que seguramente nos van a bajar el destajo aún más

Sujeto B: ahora fíjate, hay maquilas bien pesadas y bien mal pagadas

Sujeto E: ahora cuando hacemos axión en polvo en vez de darnos una mascarilla nos dan un cubre bocas que no sirve para nada, te dan unos guantes bien apretados o bien guangos, a parte los lentes para el jabón no son personales, nos los tenemos que estar compartiendo entre todos y que tal si alguien tiene un conjuntivitis.

Sujeto G: los baños a cada rato se descomponen y después nos salen con que los debemos de lavar

Sujeto D: mira los que ganan aquí son los empleados, nosotros los obreros ni pensarlo

Sujeto G: nosotros queremos que se den cuenta de todos los detalles que hay allá abajo, que haya equipo para trabajar, mas comunicación

Sujeto F: quiero mencionar lo que dice nuestra credencial “misión; proveer los mejores productos y servicios a nuestro clientes y empleados, ganando su respeto y lealtad, construyendo un futuro mas seguro para todos”

Sujeto E: ¿tú se los crees?

Sujeto F: ¡no, eso es lo que dice!

Sujeto G: ¿y donde está nuestra credencial, la que realmente aplica para nosotros?

Sujeto E: otro problema que yo veo es que las supervisoras y los de almacén se la pasan pegados como chupones, les vale, no hay respeto, aquí es un centro de trabajo, no es salón de fiestas ni la orilla de la banquetta

Moderador: de seguir así, la empresa ¿cuál creen que sea su destino, cuál es su rumbo?

Sujeto I: se va a ir para abajo

Sujeto E: por que la gente poco a poquito conforme se van dando cuenta, se van. Otra cosa, nos hemos dado cuenta que hay mucha rotación y eso nos afecta a nosotros porque los mas viejitos tenemos que enseñarles a los nuevos y así no podemos alcanzar nuestra producción, los entrenamos y de que sirve si a los días se van a ir

Sujeto B: yo he hablado con la gente, y le he dicho mira aquí se trabaja muy rápido pero la paga no y se van por lo mismo

Sujeto D: para que cambie una empresa necesitamos que el patrón sea más accesible, más conciente de las necesidades de sus trabajadores, si viera más por nosotros sería mejor

Sujeto F: yo me accidenté y la empresa sólo me pagó el 60% de mi salario y ni siquiera me ayudó con las medicinas, pero que pasa entonces con todas las madres como ustedes que tienen que pagar renta, guarderías etc., y eso ¿no lo paga la empresa?

Sujeto D: si es verdad y saben que es lo que pasa, que cuando reclamas algo de tu paga te dicen “tu aceptaste el contrato y hasta lo firmaste ahora no me digas que quieres pedir algo”

Sujeto E: yo digo una cosa, la persona que soporta tres meses en ésta empresa se le debe dar el seguro social, sabemos que cuesta dar de alta y baja a los empleados, pero yo creo que con tres meses ya se le debería dar el seguro social

Moderador: ¿cómo creen que podría haber mayor estabilidad en el empleo?

Sujeto D: que den todas las prestaciones de ley y que el trato sea por igual

Sujeto I: que paguen bien

Sujeto F: capacitación

Moderador: ¿cómo ven el futuro de la empresa?

Sujeto E: si no cambia, no hay futuro

Sujeto D: ojalà y que alguien nos pudiera ayudar, pero la verdad yo lo veo en chino, por que ya conocemos como son los patrones

Moderador: ¿por qué creen que la gente no tiene un respeto por la organización? por ejemplo cuando estaba el garrafón cerca de las líneas de trabajo, el agua la tiraban y se quedaban a platicar, otra, Gerardo me comentaba que el buzón de sugerencias le metían tortillas duras, ustedes ¿qué creen que pasa?

Sujeto D: porque ya estamos hartos de las señoras de limpieza de todo se quejan, antes no era así. Hace poco una chica andaba en sus días y ensucio el baño de manera vulgar, ha pues que hizo dirección mando a las supervisoras a revisar a una por una, afortunadamente yo andaba de vacaciones, yo no hubiera dejado que me revisaran, a nadie le importa como venga, es mi privacidad...

Sujeto C: también las personas del corrugado se la pasan durmiendo toda la noche y a las cinco treinta de la mañana quiere pasar a recoger el cartón y si no está acomodado, no se lo llevan.

Sujeto G: también los montacarguistas manejan muy feo, se la pasan jugando con las supervisoras o con sus compañeros y son un peligro arriba de ellos

Anexo 4

Anexo 4

Entrevista (Actor 1)

Entrevistador: ¿la empresa ha tenido algún cambio desde que se fundó?

Actor 1: la evolución más notable es en el área de calidad, la realidad es que esa área es en la que nos han presionado para tener cambios y tener evoluciones, es el área donde más innovaciones hemos tenido. En el transcurso de 10 años han cambiado estructuras...

Entrevistador: ¿que no había y que hay ahorita?

Actor 1: había un par de socios que hacíamos todo, nos dividíamos la parte administrativa y la operativa, han habido muchos cambios en los sistemas de controles de inventarios, antes todo lo teníamos en papel y ahora lo tenemos en sistema, antes no teníamos dinero ahora podemos soportar dos o tres meses sin chamba

De cuatro años para acá tenemos aquí cinco mil metros, otro cambio aquí fue que antes nos daba miedo tener operaciones fuera de las instalaciones, ahora ya las tenemos, tenemos operaciones en Querétaro y en Tepeji que sabemos que pueden permanecer un rato o cerrarse

Entrevistador: ok, dentro del trabajo aquí con el personal ¿Qué es lo que ha cambiado, se ha pensado en que el destajo es la mejor manera de motivación?

Actor 1: en alguna época tuvimos turnos de 12 por 12 y se les pagó a proporción a un segundo salario con la mitad, no existía destajo, se le decía que se les garantizaba sus horas extras entre comillas y no funcionó la gente se agotaba mucho, tiene que haber un cambio en los destajos pero obviamente para tratar de que la gente gane mas, hay ciertas mañan que creo ya se arraigaron y la gente no trabaja si no se le da precio por destajo, pero nosotros no podemos dar precio por destajo hasta que nosotros no veamos una productividad, entonces es un círculo vicioso en esa parte, si hubiera otra opción la analizaría y vería cual pudiera ser más factible, pero creo que la permanencia de algunas personas que han entendido bien el destajo ha hecho que haya empleadas que llevan 8 o 9 años con nosotros, no se si no tengan otra opción o si sea la única que tienen

Entrevistador: pero, ¿el área directiva se ha puesto a pensar en porque esas 20 personas siguen trabajando con nosotros?. Porque si recordamos al año se contratan 1000 personas...

Actor 1: mira yo creo que hay dos factores, primero para ellos siento que es un empleo cómodo, es gente ya mayor, en proporción a los chavos que contratamos, la segunda parte es que yo creo que ya se acostumbraron y les queda cerca de su casa y a lo mejor con lo que ganan están a gusto

La parte de la alta rotación siento que es por que cada día tenemos que contratar a gente más joven que a lo mejor es su primer empleo y que salen a la calle a querer ganar dinero y hacer poco

Mi percepción muy particular es que la gente no está comprometida con nada, no se compromete ni con un turno de trabajo, hace falta enseñarle a la gente a trabajar, creo que la gente que entiende que es el trabajo tiene una necesidad mas grande que los demás, la mayoría de los chavos que aquí trabajan creo que están en la búsqueda de lo que todo mundo quiere, que es trabajar menos y ganar más.

Creo que no es un trabajo pesado como un torno o maquinaria especializada, cualquier persona, la que sea puede meter cosas en bolsitas, sellar etc. Es un trabajo que hasta chavos de primaria pueden aprender a hacer, obviamente se que es cansado pero creo que la costumbre puede hacer que la gente soporte ciertas cargas de trabajo, es como los que aguantamos estar 12 horas detrás de una computadora en proporción creo es lo mismo, entonces en ese sentido el punto base es que para mi gusto tenemos la necesidad de contratar más gente joven que no está comprometida con su trabajo y que no les interesa mucho hacer una carrera de obreros, ahí está la prueba de los chavos de almacén cuando pasan de líneas a esa área tienen un sueldo fijo y se la llevan más tranquila y los que están ahí por lo menos ya llevan un año o más

Entrevistador: una gran parte de la planta laboral de AVP son madres solteras y no son tan jóvenes y aún así no se quedan, entonces que otros factores existen para que no se tenga una estabilidad en cuanto a personal

Actor 1: La primera y la más real es que no damos todas las prestaciones de ley, no lo justifico como bueno o malo pero es una necesidad que tenemos financiera y la realidad es que la empresa tiene una estabilidad financiera gracias a los ahorros que generamos tanto laborales, fiscales y operacionales, cuantas veces hemos dicho no hay llamadas por teléfono a celulares, recórtale aquí recórtale acá...

Nosotros ganamos centavitos, la ganancia se da en centavos, aquí cuidamos los centavos y los pesos, tratamos de que no haya fugas de cosas que no están contempladas, no tenemos una cultura de que la gente cuando sale de sus oficinas apague la luz y cuando entre la vuelva a prender aquí todos gastan a diestra y siniestra

Esta es una parte cultural de nuestro país, hay gente que tiene la necesidad de llevarse algo para no gastar; una llamada de teléfono, el papel higiénico, antes teníamos rollos de papel jumbo y se terminaban en media hora porque la gente lo que venía a hacer era surtirse de papel para llevárselo a sus casas. En concreto la gente no esta encontrando lo que quiere, saben que son temporales, nuestro letrero lleva diciendo toda la vida "urgente" se solicita personal es como dicen "aquí me van a contratar siempre"

Nuestros obreros no son calificados, si pidiéramos calificados tendríamos a tres obreros ahí afuera, la gente que se viene a contratar, muchas veces no llega ni a primaria, entonces están teniendo carreras trucas, estudios trucos, son chavos que a muy temprana edad no terminaron ni la secundaria, hoy nuestro nivel gerencial casi todos tienen carrera; el área de calidad, producción, recursos humanos y el área administrativa, pero todos los demás están terminando o están a la mitad

Algunos son autodidactas, pero desafortunadamente salen de aquí entre comillas con un puesto gerencial o supervisores y afuera encuentran un puesto de obreros, porque no lo complementan con estudios

Entrevistador: en ese sentido ¿crees que la falta de capacitación, supervisoras, sueldo, las jefas de mesa den pie para que la gente se valla?

Actor 1: mira estamos viviendo ahora dos tipos de contrataciones totalmente diferentes, AVP México no hace lo que hacemos en Tepeji para que entren, en Tepeji nos obligan a darles un curso intensivo de dos días de capacitación para todo lo que da, de cuales son las seguridades y de lo que hay que hacer dentro del trabajo, y tu lo has visto nos ha pasado que el 50 % ya no les interesó el trabajo, tienen el 100% de las prestaciones de ley, tienen destajo, tienen uniforme, zapatos esto lo gasta la empresa para dárselos, si yo comparo cual obrero debe estar mejor o cual puede durar más tiempo, pudiera ser el de Tepeji y no está pasando así...

Entrevistador: ¿crees que pueda ser el liderazgo o algo que está mal ahí?

Actor 1: no, yo creo que me iría al mismo caso básico, la gente quiere encontrar un trabajo donde haga menos y gane más y esa es la fórmula que todo mundo está buscando, o sea el chavo, la ama de casa, el señor con dos hijos, el que ya dejó a los hijos, quieren encontrar un trabajo más sencillo y mejor remunerado, entonces están aplicando la ley del más mínimo esfuerzo

Tepeji me tiene sorprendido, capacitamos a 30, 40 personas para manejar una maquina y hay un buen precio por destajo, hay cosas que han hecho que los destajos nos salgan, pero que paso terminado de pagar aguinaldos, "dijeron de aquí no soy", decidieron buscar mejores oportunidades y lo que la gente quiere es ganar mas dinero en eso se resume todo, pero en esta empresa para que la gente gane mas dinero tienen que producir mas y así ser interesante para la empresa

Entrevistador: que pasa con Toni y con la señora Cris que tienen una antigüedad aquí, ¿porqué crees que están aquí?

Actor 1: por que saben trabajar y tienen hambre, tienen responsabilidades y son gente que está comprometida primero con ellas mismas, la señora Cris vive aquí a cinco cuadras es un trabajo muy cómodo para ella, tiene mas de 50 años y creo que en ningún otro lado la contratarían, ya se acostumbró en su trabajo, creo que es una persona que vive contenta con su trabajo, si refunfuña, etc. etc. pero está contenta

Toni es una persona, yo diría que superdotada en habilidades manuales y en entender los procesos, yo me he parado dos o tres veces junto de ella para pedirle que sea la capacitadota en líneas y que le garantizo los destajos mínimos y un mayor sueldo y todavía lo duda, no sabe que hacer, siento que para ella salir de su rutina es difícil, todos sabemos que ella en cualquier línea de producción es líder, ¿cuál es otra de las desventajas? Que la gente que se siente presionada por el estilo de trabajo de ella y no quieren estar en su mesa. Entonces

vuelvo a lo mismo, tenemos una muy buen empleada superdotada en cuestiones de capacidad, de control, de línea de producción, de entender y de moverse rápido pero le da miedo el cambio y a lo mejor no quiere tener ese cambio

Entrevistador: ¿qué tan a menudo ustedes se ponen a pensar las necesidades que tiene la gente, ustedes están enterados de las necesidades que tiene la gente? Y también ¿qué tan abierta está la puerta para que ellos puedan externar sus necesidades?

Actor 1: mira, ya se hizo alguna vez, hace algunos años a través del sindicato entre comillas, el organizador de la gente se hizo una serie de encuestas a las jefas de mesa, se dieron bonos para las jefas de mesa, se plantearon beneficios diferentes para las jefas de mesa, hemos hecho el esfuerzo de escucharlas, la primer petición y la unánime fue las prestaciones de ley, todo mundo quiere tenerlas pero que es lo que pasa, cuando la tienen nadie la usa, nos pasó mucho que la gente tenía seguro social y venían a pedir dinero para pagar uno particular, esa es una cosa absurda pero la gente quiere tenerlo, pero no lo usa obviamente el seguro social tiene otro beneficios para las pensiones y otro tipo de cuestiones mayores...

La segunda petición fue que se les diera un bono diferente a las jefas de mesa para que alguien se hiciera responsable de un grupo de cinco de seis o de siete personas y que a través de la jefas de mesa tuvieran un contacto con dirección y gerencia y se les pudiera resolver todo, poca gente lo tomó en cuenta y poca gente le interesó el puesto de jefa de mesa con ese nivel de responsabilidades, obviamente era un intercambio, ok te voy a dar este bono, pero tu haces esa labor sobre la mesa y la primer labor era traerse en friega a la gente

Hay gente que por las buenas si entiende, pero hay mucha que le gusta el chicotito y que se les este friegue y friegue, porque es gente que no sabe trabajar, es gente que cree que venir a trabajar es venir a hacer cinco embolsados cuando sabemos que hay gente que hace cinco por minuto y hay gente que hace cinco por hora, entonces obviamente es gente que no nos sirve, ni somos la empresa de lo que necesita esa gente

Si hay un buen planteamiento, se puede llegar a negociar y la petición es muy sencilla, la gente va a pedir como ganar más y la empresa va a pedir como producir más, a veces lo que no entendemos es por que una línea con una gente que tiene la cuestión positiva puede hacer una cuarta parte más o dos cuartas partes más o casi la mitad de una línea de gente nueva, entonces se llama ganas, rendimiento, práctica y se llama habilidad y si sabes que no todas las personas tienen las mismas habilidades, yo no puedo comparar obviamente las mesas donde está Toni contra mesas nuevas, porque obviamente me daría un tiro de que 20 mesas no llegan a lo que hace Toni y solamente solo una sale, pero siempre me he preguntado porque si se puede o por que si sale

Pero ella está convencida en que a través del trabajo y el esfuerzo va a salir adelante, te decía hace algunos años a través del sindicato se hizo esa labor, el sindicato empezó a pedir en las revisiones de contrato "a ver queremos el papel higiénico personal, queremos días de goce de vacaciones el 12 de diciembre, los días santos y día de muertos obviamente en nuestro ritmo había maquilas en la semana santa que no podíamos dejar de hacer porque eran maquilas que se vendían en esa semana, no sé, atunes con mayonesa, siempre había un cliente que quería chamba en esa semana, ahora jueves y viernes santos parece que nuestros clientes estan mejor planeados y los podemos tomar, el 12 de diciembre todos los que no son guadalupanos se ponen la camiseta de guadalupanos con tal de no trabajar y tener el día pagado, pero por ejemplo tu lo has vivido llevamos dos semanas de medios turnos, cuanta gente se ha acercado a decirte oye muchas gracias que bueno que nos dejan salir temprano, cuanta gente esta preocupada por que les pagues la mitad del sueldo, ninguna, pero eso no lo toman en cuenta para decir oye la empresa está haciendo algo por nosotros en la épocas en las que no hay trabajo, yo esperarí ahora que hay trabajo que le metan velocidad para recuperar las malas semanas, con buenas utilidades en las siguiente producciones, vamos a ver que pasa

Entrevistador: de todo esto que está pasando, tu como notas el humor ahí abajo o porque Toni tiene una confianza diferente con Nacho o contigo ella puede llegar y a lo mejor plantear o también no se acerca mucho porque ella está a gusto, ya ganó algo por que si lo vemos por este lado el salario es por de fault ellos no trabajarían sin salario, he llegado a observar o a lo mejor he aprendido que ellos vienen a cubrir otro tipo de necesidades, porque nosotros cuando entramos a una empresa venimos cargando nuestra maleta de problemas e inevitablemente cualquiera que llega los trae, la cosa es, que hace AVP en este momento social para brindar de menos una pizca de afecto...

Ahorita se les regala medio salario y seguramente ellos no lo ven, pero por ejemplo ésta parte está muy bien, pero que pasa en todo el año cuando no hay un reforzamiento de fraternidad como este, yo creo que si la

gente viera que están siendo apapachados por la organización y si a lo largo hubiera algún refuerzo yo pienso que la cosa cambiaría

Actor 1: no, yo creo que la gente mi Geras, cuando la gente tiene cubiertas sus necesidades, al final de cuentas aunque la gente trabajara medio turno pagaron su camión completo entonces no tienen ningún beneficio más que descansar cuatro horas, solo tiene un día laboral menos pesado, la gente nunca lo va a tomar como un beneficio nunca, mira respecto a la carga de problema que trae cada quien, pues todos los tenemos unos más complicados que otros, pero al final de cuentas creo que es una cuestión cultural que tenemos como medio chillones en nuestro círculo, cuando le preguntas a la gente, ¿cómo esta? Siempre te van a decir “ha pues más o menos”, la gente no es muy optimista...

Créeme cuando yo firmo cheques de \$220 pesos de \$350 de repente digo espérame eso es lo que le echamos de gasolina a un coche en cinco días y con eso vive la gente en una semana, créeme cuando yo los firmo no puedo creer que nuestro pueblo pueda sobrevivir con esos míseros y pinches sueldos pero si todos esos míseros y pinches sueldos los extrapolas a un sueldo digno, qué va a pasar, lo mismo, obviamente como la mano de obra ya no es barata es difícil hacer cambios, no hay una llave mágica, algo que sea la panacea para poder cambiar esto

Yo si creo que hay una sola fórmula y se llama esfuerzo y trabajo, cuando las generaciones de chavos esten convencidas de que a ellos les va a tocar fregarse y sobarse el lomo para salir adelante lo van a entender y no tendrán otra salida más que trabajar y se los repiten y repiten los abuelos porque las generaciones de abuelos que nacieron a principios de 1900 no tienen otra fórmula más que trabajar y eran hombres que podían arrimarse a una mujer, casarse, robársela bla bla bla lo que quieras, con el sueldo de un solo hombre mantenían a su señora y a dos tres cuatro hijos, había otras carencias pero un solo salario alcanzaba para cubrir las necesidades de una familia hoy, ¿que familia con el salario de un papá sale adelante?, hoy los abuelos se convirtieron en las nana de los nietos y obviamente los papas ambos tienen que salir a trabajar, y que pasa cuando los hijos no quieren ir a la escuela que hacen los padres, “ah no quieres ir a la escuela, yo matándome, ahora ponte a trabajar” y que pasa los avientan a la calle donde no tienen el mas mínimo rose cultural con una necesidad de trabajar, también es una sociedad que avienta a los chavos a buscar trabajo a los 16 años cuando ni siquiera saben que es trabajar, cuando no les costó ni siquiera esfuerzo terminar la secundaria mucho menos les cuesta ir a trabajar

Entrevistador: este cambio social es el que nos tocó vivir en el siglo XXI, pero AVP ¿que puede hacer para colgarse de este fenómeno para su beneficio? Por que la cuestión es ¿cómo la empresa se puede adaptar a este cambio social que tu mencionas?

Actor 1: pero al final de cuentas ¿cómo ha sobrevivido AVP?, vivimos en una sociedad de veintitantos millones de habitantes donde todos algún día necesitamos de trabajo, entonces siempre hay un necesitado en la cola allá afuera ja, ja, ja si a lo mejor me dijeras chin se te acabo la oportunidad por que estás en un pueblo donde solo hay 10 mil habitantes y cinco mil ya pasaron por tu empresa vas a buscar otra fórmula para tener tus empleados, es el caso de Tepeji, al final de cuentas no llevamos contratados ni a 300 gentes y seguirá habiendo cola, habrá lugar para alguien con necesidad...

Acercándonos más a tu pregunta si se necesita trabajar en conjunto empresas y gobiernos, tiene que a ver una motivación para ambas partes o sea lo que propone hoy nuestro gobierno, bueno dice que el primer año de seguro social lo va poner el gobierno, sale suena bien para que el chavo se motive pero ¿tu crees que lo necesita?

Otro factor mucho más grave que yo veo es la comercialización del mundo tan canija que existe, tú dime ¿quienes de nuestros obreros no tienen celular?, o sea ¿es una necesidad primaria?, ¡no lo es!, es un estatus, es un lujo para estar mandando mensajitos con los novios, y prefieren gastarse de sus 50, 60 pesos diarios 20 en sus tarugadas de llamadas, se gastan seguramente 200 pesos de teléfono que en pensar para poder tomar un curso de ingles, o en ahorrar para tomar un viaje, los viajes son culturales y al final de cuentas si la gente tuviera la oportunidad de salir o cultivarse esto sería diferente. Entonces que es lo que pasa las necesidades están creadas desde mi punto de vista muy particular, están creadas por la publicidad, muchas necesidades no básicas para el ser humano

Cada cultura nos está inclinando por las necesidades que nos crearon...

Entrevistador: a raíz de todo esto que comentas, ¿tu como crees que AVP salga a flote en los próximos años, la idea es operar como los esta haciendo AVP o has pensado en cambio paulatino?, no hacer un cambio radical, hacer ajustes para estar presentes en este mercado

Actor 1: si, lo que tenemos que hacer y que urge... ahorita nuestra competencia esta muy agresiva hacia nuestro cliente principal que es Procter, le está ofreciendo precios muchísimos más bajos que nosotros, yo acabo de hacer ajustes a Procter de precios, para que te des una idea de cómo está el mercado, yo acabo de mandar una lista de precios en noviembre, estamos en enero para tener precios de diciembre, yo les estoy ofreciendo 18 meses con los mismos precios, yo les estoy ofreciendo precios del 2004

Como le están haciendo las otras compañías, pues son estrategias para poder entrar, ya que el mercado de Procter es muy atractivo y Procter está abusando literalmente de todo eso, obviamente sí tenemos que pensar una estructura de ahí atrás, de decir que le compartimos a la gente, como podemos tener un mejor salario, pero te la pongo fácil, vamos a pensar que ahora los cheques con todo y destajo paguemos de 700 a 800, que aumentemos en 7% el ingreso semanal de un empleado, contra un propuesta del mercado que ofrece entre un 20 y 30% de lo que estamos cobrando, es lo que estoy buscando, bueno a ver como empresa, estamos dispuestos a tener utilidades menores para sobrevivir, ya olvídate para ganar solo para seguirnos manteniendo en el mercado, pero por otro lado estamos viendo que hay cabezas en estas empresas que dicen “no espérate yo no quiero arriesgar el nivel de servicio que tengo con mis proveedores” y nos están dando chace de revirar costos

Si me explico, como dice el dicho “lo barato sale caro” y a Procter le puede salir muy caro darle entrada a compañías que quieren entrar con precios muy bajos solo por entrar al mercado y el consumidor lo está viviendo...

Ahora también hay una realidad, nosotros nos hemos inclinado a que el sindicato busque la promoción de la productividad, obviamente que es lo más fácil para el sindicato estirar la mano y pedir mas, sale yo te aumento en un 7% los costos del destajo, y que va a pasar, la gente quiere ver sumas millonarias no centaveras, no sé, si tenemos que pensar mucho, son muy interesantes tus preguntas para crear conciencia de los dos lados supongo que con las mecánicas que estás llevando para podernos ofrecer la tendencia en base a lo que viene, definitivamente para ésta empresa su valor más grande es la gente, los seres humanos, lo demás... una computadora se deprecia, las instalaciones ni siquiera son de nosotros son rentadas, la maquinaria se deprecia se hecha a perder, pero en teoría deberíamos tener una culturización más profunda hacia la gente para que ellos vibren, o sea no sé a mi me gustaría meterles un chip, no se orale como robotitos el trabajo es lo único que te da beneficios, pero ya compites con la publicidad, con el alcohol, con el valemadrismo o con el inconformismo, culturalmente hablamos de muchas formas de cambiar para que esto funcione, si está en nosotros poner un granito de arena para que se pueda, uta si nosotros pudiéramos hacer que cinco personas lo entiendan o uno, si pudiéramos hacer una copia de Toni al mes en pocos años esto sería chingón

Entrevistador: Entonces lo importante es conocer que dicen ellos, ¿porqué están aquí, que los motiva, qué necesitan? Por que ellos trabajan en las mismas condiciones que los demás y no se van y ellos son los primeros que se quedan y los que hacen más, entonces algo pasó con ellos algo les gustó...

Actor 1: obviamente es buscar gente con ese perfil, creo que también tenemos gente valiosa por ahí dos o tres que le han agarrado, pero el mundo va más aprisa de lo que nos imaginamos y yo creo ésta gente está por que tienen una necesidad más grande de los que podemos imaginar, el problema es que la gente quiere ganar más pero de que forma, hay mucho chavos ahí afuera que manejan cantidades exorbitantes de dinero ilícito

Cada uno de los chavos que trabajan aquí están por que quieren y porque les alcanza al que no que se busque otro empleo.

Anexo 5

Anexo 5

Entrevista (Actor 2)

Entrevistador: ¿la empresa ha tenido algún tipo de cambio con el paso de los años?

Actor 2: la empresa ha cambiado desde que se cambio la segunda bodega, creció el organigrama, crecieron clientes. El cliente que más nos pide es Procter, cada año nos pide más cosas en las auditorias, cada año va un paso más adelante, antes la etiquetas de códigos de barras se producían y se dejaban en el área de Embarques, y ahora hay una área donde se cuentan y se entregan poco a poco.

Entrevistador: en este momento si te pones a pensar, la gente ha trabajado muchos años aquí por destajo, ¿tú crees que la gente debería seguir trabajando con ésta mecánica o debería de haber algún tipo de cambio para ser más productivo?

Actor 2: no, al contrario yo creo que el destajo es muy bueno, en muchos trabajos que tiene un sueldo fijo la gente se tira a la hueva, y al contrario como se trabaja por objetivos, aquí si le chingan ganan, si por ejemplo si aquí les quitas este objetivo se hacen bueyes tú aquí lo ves, las maquilas que no les das destajo flojean y en el momento que les pones destajo producen lo que tienen que sacar

Entrevistador: por ejemplo esto del destajo ¿ya lo han medido con otra compañía que se dedica a lo mismo? ¿son más o menos productivas?

Actor 2: no casi todas las empresas de maquinadores que yo conozco trabajan con un sueldo base y un destajo, si tú les pones un sueldo base en este tipo de trabajo sacan una tarima y si sabes que con tres ganas destajo van a sacan las tres

Entrevistador: la gente que tienes en el cuarto limpio, ¿te responde de una forma y la gente que esta afuera te responden de diferente forma?

Actor 2: si claro, yo creo que es el interés del trabajo, la gente de adentro tiene más tiempo, ya está acostumbrada al trabajo y la gente de afuera que están nuevos y que no le agarran la onda se atontan un poco más, y no es por el destajo, porque hay veces que los de adentro ganan destajo y hay maquilas que a veces no se ganan y hay veces que los de afuera ganan destajo

Entrevistador: ¿por qué crees que la gente del cuarto limpio no se va?

Actor 2: yo creo que el salario, porque una gente de este nivel bajo, aquí gana buen salario porque gana un sueldo base más destajo hay semanas buenas donde se gana bien, hay personas como Toni que ganan más que una supervisora, si se van a otra empresa van a tener un sueldo base y su salarios va a ser mucho menor que un destajo, el destajo tiene sus ventajas y desventajas hay semanas o días que no ganas, pero si ganas puedes ganar mucho más de los que es tu sueldo

Entrevistador: tenemos gente nueva o vieja por llamarlo de alguna forma, ¿porque crees que los nuevos no han agarrado el ritmo de los más antiguos?

Actor 2: el que es trabajador es trabajador, porque hay gente que a la semana ya está integrado y está en una mesa buena, la gente que es buena se nota que es buena, la otra gente puede tener muchos problemas, a lo mejor hay gente que no desayuna, no comen, no tienen condición, si me explico, y si le sumas a que son huevones no tienen alimentación o tienen muchos problemas, no le entran con tantas ganas y por ejemplo hay gente que llega y son muy buenas, las supervisoras las detectan y las mandan a una línea adentro a una maquila difícil donde ganan más dinero

Entrevistador: ¿por qué, si contratamos a 1000 personas al año solo tenemos una planta laboral de 90 personas actualmente?

Actor 2: Yo creo que hay muchos motivos, tu llegas a una chamba nueva de entrada, si te gusta te quedas si no te vas, otra si llegas y sabes que para que te valla bien tienes que chingarle para ganar más dinero, aquí el que no trabaja no gana dinero

Esa puede ser una, otra puede ser, el mal trato de las supervisoras, si puede ser una parte pero no tanto porque de entrada si eres una persona que trabaja bien, nunca te van a decir nada, o sea tampoco es con todas las personas

Entrevistador: entonces, ¿las supervisoras les cargan la mano a las personas poco productivas?

Actor 2: si claro, es como todo un empleado muy bueno, le das permisos, le das esto aquello, pero si tiene uno que te da puros problemas que haces, le exigen le exigen y obviamente tampoco le va a gustar que le exijan entonces también hay un choque ahí

Entrevistador: entonces, crees que pueda ser un choque social que no nos guste que nos manden a los mexicanos...

Actor 2: aquí hay gente que llega a las líneas que se enoja y se va porque dice que no le gusta que le manden, todos tenemos un jefe, a nadie le gusta que le manden pero nos queda de otra, hasta a Alejandro lo manda Procter...

Entrevistador: ¿que nos manden, o de la forma como lo piden?

Actor 2: eso puede ser, pero no creo que sea crítico, si lo creo con algunas personas pero de las mil personas que se contratan al año le pasará a 10 de ellas, no es un alto porcentaje, entiendo, hay momentos en que las supervisoras contestan de mala forma, pero no creo que sea un factor para que se vayan de aquí.

Yo creo que es más por el salario porque saben que si quieren ganar tiene que mover las manos durísimo, estar ocho horas parado, y a lo mejor no les gusta el trabajo no sé... yo creo que no son las supervisoras más bien es la forma de trabajo de aquí con metas

Entrevistador: ¿cuál de los aspectos que acabas de mencionar crees que se deberían reforzar para que se quede la gente? o ¿que carencia crees que tengan?

Actor 2: yo creo que no le puedo dar mayor porcentaje a ninguna, yo creo que hay dos o tres importantes como que no te guste el trabajo, que no te guste estar ocho horas parado, cargando cajas etc.

El sueldo, para alguien que no tiene preparatoria, yo creo que el salario está bien, hay muchos trabajos que ofrecen algo muy similar, no creo que estemos por debajo del nivel.

Entrevistador: ¿tu que estás en las líneas de producción, que tipo de necesidades crees que tiene la gente para estar mejor en su trabajo?

Acto 2: A lo mejor tener más maquinaria, es que no hay más maquinaria para este tipo de negocio, la otra ocasión se trabajo una línea manual y una con la máquina del producto Ades y sacó más producción la línea manual

Entrevistador: ¿por ejemplo que pasa con la mesa de Toni?

Actor 2: lo que pasa con la mesa de Toni, es que ella hace lo de tres personas, ahí Toni es la buena y no la mesa, tu ves a Toni y ellas abre cajas, les sella, les etiqueta y le hace otra cosa

Entrevistador: ¿entonces ahí Toni es buen líder?

Actor 2: si claro, ella es muy buena, pero el problema es que a Toni la gente luego no la quiere por que la gente es una huevona, la gente dice que Toni es una matada porque ella les exige, le dice muévete, muévete, muévete.

Entrevistador: entonces a Toni la podría mover esa necesidad de ganar más dinero, o que será lo que la mueve...

Actor 2: si claro, a ella le gusta trabajar

Entrevistador: ¿crees que la gente nueva sería más productiva si se le entrenara?

Actor 2: yo creo que lo que se debería hacer y lo he tratado de proponer es darle un bono extra a la jefa de mesa, para que ella haga lo que hace Toni, pero corremos el riesgo que la jefa de mesa no quiera, ya que podría decir para que me peleó con aquel y con aquel mejor solo hago mi trabajo

Todo esto se mueve por dinero, así es en la vida, si les diéramos un bono tendríamos un valor agregado a su esfuerzo en la productividad

Entrevistador: ustedes que son la parte administrativa de la empresa, ¿que tan importantes son las personas para la empresa?

Actor 2: pues son lo más importante, producir en la empresa me da de comer a mí a ti y a todos, si no hubiera producciones no habría dinero para el pago de la nómina

Entrevistador: entonces si los ayudantes generales son lo más importante ¿qué tanta cercanía hay entre gerencia y empleados?

Actor 2: si hay con algunos, la gente que tiene mayor antigüedad, con la gente nueva es más difícil, porque te la cambian a cada ratito...

Entrevistador: ¿la gerencia como le ha hecho para poder tener ese contacto con las personas?

Actor 2: el trato diario, no tienen gran ciencia las relaciones personales, los identificamos porque son productivos, los vemos diario etc. la gente nueva es más tímida tampoco hace tanta interacción contigo, la gente vieja ya no te ve como un jefe te ve más como un compañero

Entrevistador: ¿ahorita la empresa AVP que hace para tener un contacto más cercano con la gente, tiene algún programa, está interesado en eso?

Actor 2: no hay ningún programa que este interesado para tener acercamiento con la gente

Entrevistador: ¿tu crees que si la gente se sintiera más identificada con la empresa, me refiero a calidez en el trabajo, en sus relaciones personales serían más productivos?

Actor 2: si te ayudaría en parte, en ocasiones ha sucedido, se acerca el sindicato y lo hemos negociado, pero son pocas veces, cuando se ha podido es porque la producción no es tan alta., acuérdate que ésta empresa no es como una que fabrica plumones, aquí si no se maquila no se gana dinero, aquí se gana lo que se produce no tenemos un sueldo fijo con Procter

Entrevistador: ¿tu que crees que ellos necesitan en este momento para poder ser más estables?

Actor 2: hay muchas cosas, por ejemplo la otra empresa Fiuri les da comedor, y otras mas están en similitud con nosotros, es un volado, en Tepeji tu lo sabes ahí tiene seguro social, uniforme, zapatos etc. aun así se van...

Entrevistador: en el país, ¿hay pocas oportunidades de trabajo?

Actor 2: no, no creo, si hay pero de cierto nivel para arriba, yo creo que el nivel de ayudantes generales hay mucho trabajo y por ello andan brincando de trabajo en trabajo

Entrevistador: dices que la gente brinca de empresa a empresa tu ¿qué crees que les pudiera ofrecer una empresa para que se quedaran a trabajar en ella?

Actor 2: un poco más de salario, o a la mejor una prestación como ésta que te dan de comer, pero también es un misterio, tu lo has vivido mucha gente renuncia y vuelve 2 o tres ocasiones más.

Entrevistador: ¿entonces es una empresa cómoda?

Actor 2: yo creo que sí, aquí tiene la oportunidad de cambiarse de turno, no sé, es un misterio muy grande

Entrevistador: sabemos que se invierte demasiado tiempo en la planeación de las maquilas pero, ¿cuánto tiempo se le dedica a planear beneficios para los empleados?

Actor 2: claro se les invierte en mesas para el comedor, hornos de microondas etc. eso cuesta, mesas para que trabajen bien. Hay cosas que ya están y ellos ya no lo ven, lo toman normal

Entrevistador: ok, ya están pero, ¿sigue habiendo innovaciones en este sentido?

Actor 2: todo lo que hay, va saliendo no hay nadie que se siente a planear mejorías para la gente, lo que se va haciendo es con el paso siempre pensando en que es lo mejor para la empresa

Entrevistador: ¿cómo es que identifican las necesidades de la gente?

Actor 2: porque las vamos viendo, ejemplo, vemos que a la gente ya no le cabe su comida en los microondas y les colocamos otro, la gente no sale a comer a la calle y por ello les colocamos máquinas de refrescos, la gente ya no cabe en la mesas entonces compramos mas bancas

Entrevistador: ¿la gerencia trata de minimizar esos problemas?

Actor 2: claro se analiza cual esta mal, si es una cosa muy costosa nos tenemos que esperar, pero luego luego se trata de corregir

Entrevistador: en otro punto, ¿tú, en que grado crees que las jefas de mesa rechacen a los ayudantes generales nuevos?

Actor 2: en mucho, yo creo que sí, porque ellas hasta que se dan cuenta si es bueno o es malo lo presionan para que rinda, si el chavo es un “huevoazo” automáticamente lo rechazan y el chavo al sentirse rechazado en pocos días se va

Entrevistador: entonces si hubiera una capacitación mínima antes de arrancar ¿crees que se reduciría este fenómeno?

Actor 2: si se ha hecho últimamente cuando en los meses anteriores se ha tenido que contratar un bonche de gente, hacemos mesas de puros nuevos y eso nos ha funcionado por que al menos los seis están igual de “gueyes” y la supervisora sabe que tiene que ponerle mas empeño a esa mesa de nuevos

Entrevistador: ¿la rotación se redujo cuando se trabajo de esta forma?

Actor 2: yo creo que si duraban un poquito más, ahí el que se iba es porque no le gustaba el trabajo, no se hizo mucho, pero si funcionó.

Entrevistador: dentro de pocos meses vamos a contratar más personal, ¿en este momento ya se está planeando una estrategia para hacer que los nuevos integrantes se queden en la organización?

Actor 2: si vamos hacer lo mismo vamos a juntar a estas personas y les vamos a enseñar dos o tres días...

Entrevistador: tú, ¿qué instrucción les das a las supervisoras para que trabajen con las mesas nuevas?

Actor 2: con paciencia, explicarles lo que es el sello, el código de barras, donde va, los arranques de líneas, la manera más fácil de etiquetar, corrugado etc.

Entrevistador: las personas que son buenas realizando éstas labores que mencionas ¿tienen algún tipo de reconocimiento por ésta labor bien realizada?

Actor 2: lo único es que van siendo personas de confianza para las supervisoras y llegan a ser jefas de mesa y luego puede que sean supervisoras en algún momento

Entrevistador: ¿tu que crees que necesita AVP en este momento para que sustente su visión que es ser “líder en servicios de empaque”?

Actor 2: seguir manteniendo los 19 elementos claves, ya que ellos nos han hecho crecer

Entrevistador: estos 19 elementos claves en algún momento contemplan al trabajador...

Actor 2: Si claro, hay uno que tenemos del empleado quincenal

Entrevistador: ¿cómo se da este y crees que es suficiente?

Actor 2: se da cada quince días una despena por turno, a lo mejor estaría bien darla semanal, otra cosa podría ser un diploma...

Entrevistador: ¿crees que los reconocimientos personales esta agotados o crees que no hacen falta?

Actor 2: hacen falta, mira se creo un departamento de automejora ya andaba caminando pero la chica encargada se fue, si hace falta un departamento que se dedique de lleno a ésta área

Entrevistador: ¿hay algún plan para darle seguimiento a este punto?

Actor 2: todo depende del contrato que nos de Procter, si ellos no quieren firmar, cambiaran los planes de la empresa

Entrevistador: hemos platicado de las supervisoras, prestaciones, reconocimientos, etc. en que crees que AVP debería trabajar en este momento en beneficio de todos...

Actor 2: en instalaciones estamos bien, a lo mejor en reconocimientos, siempre será bueno tener algo extra, no sé, tal vez despensas más seguido o algo más llamativo, no sé rifas, todos estamos aquí por lo económico. Necesitamos primero alguien que se dedique a eso pero también necesitamos buenas ideas.

Entrevistador: entonces si al personal en un momento dado se le diera la oportunidad de opinar, ¿serían tomadas en cuanta?

Actor 2: si claro, se le daría seguimiento y si son viables adelante

Entrevistador: ¿en este momento crees que dirección tiene las puertas abiertas para escuchar a los ayudantes generales?

Actor 2: quien sabe no creo, no es porque este cerrada sino que ellos no se animan a llegar todo depende de la confianza que se tenga

Entrevistador: ¿tú crees que si tanto Alejandro, tú y el ingeniero se acercaran a los empleados y pudieran tener una relación más estrecha, crees que ellos se sentirían más ligados con la organización?

Actor 2: si sería bueno, pero sería difícil todos tenemos un trabajo, es ideal pero hay gente que no se abre.