



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN**

**La comunicación organizacional
eje rector del Desarrollo Organizacional
en Comercio Justo México AC.**

TESINA

Que para obtener el título de
Licenciado en Comunicación.

PRESENTA

Daniel Alberto Reyes Rangel.

Asesor de Tesina: Lic. Manuel Vázquez Arteaga.

ABRIL 2009.



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.

DEDICATORIAS.

*Es necesario aprender lo que necesitamos
y no únicamente lo que queremos...*
Paulo Coelho

A Dios, quien me dio la fe y fortaleza necesaria para sacar adelante este proyecto pese a las dificultades y momentos tan oscuros que viví. Gracias a él pude enterrar en un pozo antiguo la memoria de todos mis fantasmas, de todas mis cobardías, de todas las esperanzas que se hicieron humo con olor a sueños y de todas las ilusiones que se hicieron un nada del color del viento...

A mis padres quienes fueron mi estímulo e impulso, los cuales me enseñaron que no hay triunfo más grande que aquel que se construye con lágrimas y esfuerzos, con sudor y sangre...con la perseverancia siempre valiente de no dejarse caer...

A mis hermanas con quienes he compartido este diario andar, con alegrías y penas, con cientos de mofas y algunas peleas. Me siento tan afortunado por haber compartido con ustedes todos esos secretos y aventuras que solo se pueden vivir entre hermanos

A mi becerro chillón, quien llegó en el momento justo para devolverme la alegría y la sonrisa perdida...

A mis abuelitos Rodolfo, Rosendo y Esperanza, así como a mi tío Natalio y mi padrino Rodolfo quienes lamentablemente nos dejaron antes de tiempo... sé que desde allá arriba están aquí conmigo, alentándome a ser mejor y seguir su ejemplo. Hoy más que nunca sé que las lágrimas más tristes que se lloran sobre las tumbas son por las palabras que nunca se dijeron...

A mis tíos, primos, sobrinos y demás, en especial a mi Abuelita Margarita y a mi tía Leticia quienes siempre creyeron en mí y en todo lo que podría llegar a hacer y a ser, ayudándome a convertir todos y cada uno de mis sueños en realidad...

A Perla Escamilla, Cynthia Cantú, Mónica Bonilla y Kentya Salazar por recordarme que los amigos verdaderos son los que vienen a compartir nuestra felicidad cuando se les ruega y nuestra desgracia sin ser llamados...

A Ana Laura Ortiz, Julia Chargoy, Alma Ortuño y Adriana Martínez quienes me demostraron que en la prosperidad nuestros amigos nos conocen, pero es en la adversidad cuando nosotros los conocemos a ellos.

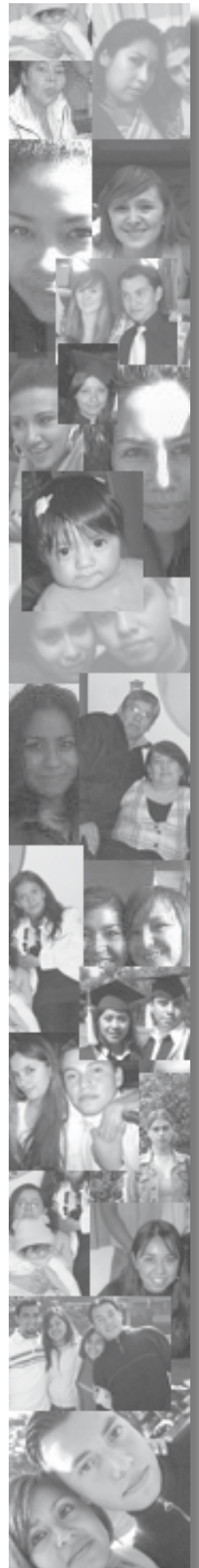
A Guadalupe Jasinto, Andrea Villegas, Pilar Fuentes y Joanna Méndez gracias a las cuales aprendí que una alegría compartida se transforma en doble alegría, mientras que una pena compartida se vuelve una media pena...

A Claudia Tovar, Rocío Becerril, Mariana Pérez y Jonathan Trejo, quienes me mostraron que un verdadero amigo es aquel que hace el esfuerzo de ponerse en el lugar de otro cuando se equivoca, y comprender...

A Zahorí Flores, Lenny Sánchez, y Verónica López, porque las desventuras comunes reconciliaron los ánimos y estrecharon nuestra amistad...

A Nancy Nuñez, Anabel Martínez y Agus Godinez por nunca dejarme sólo, pues no hay soledad más triste ni aflitiva que la de un hombre sin amigos, sin los cuales el mundo es un desierto, pues vivir sin amigos no es vivir

A Adriana Ramírez, Selene Ortiz, Guadalupe Martínez y Marlene Ramos quienes comprobaron que el auténtico amigo es el que sabe todo sobre ti y sigue siendo tu amigo...



AGRADECIMIENTOS.

*El futuro nos tortura, y el pasado nos encadena.
He ahí por qué se nos escapa el presente...
Gustave Flaubert*

Agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y a la Facultad de Estudios Superiores Acatlán (FESA) por haberme acogido en sus aulas durante casi 5 años, tiempo en el que me brindaron todas las herramientas académicas para convertirme en un orgulloso egresado de la Máxima Casa de Estudios de Iberoamérica.

Al Lic. Manuel Vázquez Arteaga por asesorarme a lo largo de la tesina y acompañarme en este camino. Gracias por brindarme la oportunidad de recurrir a su capacidad, experiencia, afecto y amistad, fundamentales para la concreción de este trabajo.

A mis sinodales Lic. Verónica Arredondo, Lic. Manuel Aquino, Lic. Marcos Castañeda y Mtro. Pedro Espinosa por sus valiosas sugerencias y acertados aportes que me permitieron apuntalar el presente trabajo.

Al Lic. Eduardo Rojo Botello, Director Ejecutivo de CJM, así como al Mtro. Javier Jaramillo Paredes, Director de Administración y Finanzas de CJM, por haber confiado en mí para desarrollar este estudio.

A todos mis compañeros de Comercio Justo México A.C. por su calidez al compartir inquietudes, éxitos y fracasos durante la realización de la investigación.

Fui lo que eres, serás lo que soy...



ÍNDICE.

1. CAPÍTULO I: TODO DEPENDE DEL CRISTAL CON QUE SE MIRE...

| | |
|---|-----------|
| El alma teórica..... | 21 |
| 1.1 Teorías que guían los estudios organizacionales. | |
| 1.1.1 Teoría Clásica | 22 |
| 1.1.2 Teoría Humanista | 23 |
| 1.1.3 Teoría de Sistemas | 25 |
| 1.1.4 La teoría eje es... .. | 28 |
| 1.2 Comunicación Organizacional..... | 33 |
| 1.3 Desarrollo Organizacional | 43 |
| 1.3.1 Nuestra definición de Desarrollo Organizacional | 46 |
| 1.3.2 DO desde la comunicación....¿Para qué sirve?..... | 52 |
| 1.4 Qué es un diagnóstico organizacional | 55 |
| 1.4.1 Nuestro Modelo de diagnóstico organizacional | 59 |
| 1.5 Objeto de estudio del Diagnóstico Organizacional: El Comportamiento organizacional. | 64 |
| 1.5.1 Clima Organizacional. | 68 |
| 1.5.2 Cultura Organizacional. | 72 |

2. CAPÍTULO II: CON LA VARA QUE MIDAS SERÁS MEDIDO...

| | |
|--|-----------|
| El cuerpo metodológico. | 81 |
| 2.1 Explicación de la metodología cualitativa y cuantitativa. | 81 |
| 2.2 Técnicas de investigación. | 84 |
| 2.3 Proceso de Aplicación. | 86 |

3. CAPÍTULO III. NO TE QUEJES PORQUE EL VIENTO VA EN CONTRA TUYA, MEJOR APRENDE A VOLAR...

| | |
|---|-----------|
| Diagnóstico Cultural Organizacional de Comercio Justo México AC. | 93 |
| 3.1 PARA QUE TANTO BRINCO ESTANDO EL SUELO TAN PAREJO. Autoimagen Organizacional. | 94 |
| 3.1.1 Fundamentos Organizacionales. | 96 |
| 3.1.2 Un poco de historia... .. | 96 |
| 3.1.3 En dónde esta y a donde va... .. | 106 |
| 3.1.4 De aquellos polvos vienen estos lodos ...Autoretrato Organizacional. | 122 |
| 3.2 CUANDO VEAS LAS BARBAS DE TU VECINO CORTAR, PON LAS TUYAS A REMOJAR... Heteroimagen organizacional. | 125 |
| 3.2.1 Del dicho al hecho hay mucho trecho. La organización visible. | 127 |
| 3.2.2 Arrieros somos y en el camino andamos... La organización pública. | 138 |
| 3.2.3 Sólo quien carga el costal sabe lo que lleva adentro... La organización profunda. | 146 |
| 3.2.4 Tras la cruz está el diablo.... La organización que ven los demás. | 157 |

| | |
|---|------------|
| 3.3 LAS APARIENCIAS ENGAÑAN. Actores. | 160 |
| 3.3.1 Caras vemos corazones no sabemos... Caracterización de actores. | 166 |
| 3.3.2 Al buen entendedor pocas palabras... Análisis de la caracterización de actores. | 172 |
| 3.3.3 El saber no ocupa lugar... La manifestación profunda de los actores. | 185 |
| 3.4 DIME CON QUIEN ANDAS Y TE DIRÉ QUIEN ERES... Grupos. | 188 |
| 3.4.1 En todas partes se cuecen habas... De los actores a los grupos. | 191 |
| 3.4.2 Dime con quien andas y te diré quien eres... Conociendo a los grupos. | 195 |
| 3.4.3 Dios los hace y el diablo los junta... Cómo se comprende a los grupos. | 200 |
| 3.4.4 Poco a poco se llega antes. Cómo se relacionan los grupos. | 230 |
| 3.4.5 A la cama no te irás sin saber una cosa más... El impacto de los grupos. | 239 |
| 3.5 CADA PERSONA ES DUEÑA DE SU SILENCIO Y ESCLAVA DE SUS PALABRAS... Sondeando Opiniones de los seres humanos / trabajadores. | 241 |
| 3.6 EN EL PAÍS DE LOS CIEGOS, EL TUERTO ES EL REY... Liderazgo | 252 |
| 3.6.1 Cría fama y échate a dormir. La interacción entre actores clave para entender el liderazgo. | 256 |
| 3.6.2 El liderazgo emana de la cabeza y del corazón... Definiendo el liderazgo en CJM. | 261 |
| 3.6.3 La manera de atraer y motivar a las personas determina el éxito del líder. El impacto del liderazgo en CJM. | 266 |
| 3.7 NO HAY MAL QUE POR BIEN NO VENGA. El clima, cultura y comportamiento Organizacional en Comercio Justo México AC. | 271 |
| 4. CAPÍTULO IV: EL QUE A BUEN ÁRBOL SE ARRIMA, BUENA SOMBRA LE COBIJA. La comunicación organizacional eje rector del Desarrollo Organizacional en Comercio Justo México AC. | 275 |
| 4.1 Como te ven te tratan... Programa de Identidad Organizacional. | 277 |
| 4.1.1 Manual de Imagen Institucional | 280 |
| 4.1.2 Redistribución y embellecimiento espacial. | 284 |
| 4.1.3 Integración Organizacional. | 288 |
| 4.2 Arbol que nace torcido jamás su rama endereza ... Programa de Inducción. | 292 |
| 4.3 A Dios rogando y con el mazo dando... Programa de Fortalecimiento Institucional. | 299 |
| 5. MÁS VALE TARDE QUE NUNCA... | |
| Conclusión: La comunicación organizacional entre ser estrategia y herramienta. | 305 |
| BIBLIOGRAFÍA. | 310 |

**La comunicación organizacional
eje rector del Desarrollo
Organizacional en Comercio
Justo México AC.**

*“Dios concedió todos los problemas
fáciles a los físicos”*

INTRODUCCIÓN.

La vida no es nada.. mas que para el que la vive...

Ríe, horrorízate, maravíllate, pero deja, antes de volverte loco, de reflexionar sobre la reflexión...
Hans Magnus Enzensberger

La pertinente reflexión inicial.

Algunas organizaciones aún creen que el conocerse a sí mismas, el conocerse organizacionalmente, se limita sólo a definir sus fundamentos organizacionales, detallar procesos de trabajo, especificar reglamentos, funciones y relaciones jerárquicas así como establecer colores institucionales etc.; soslayando con ello la importancia que tiene el factor humano en el devenir de toda aquella organización que quiera trascender. ¿Cómo entonces buscar el desarrollo integro de una institución si no hay claridad en cuanto a qué es la organización en sí, y por ende, de lo qué hay que desarrollar?

El conocerse organizacionalmente va más allá de un ejercicio de recabación de datos y números, de estadísticas y cifras; de analizar los informes de trabajo (semanales, mensuales, trimestrales, anuales...) o sólo echar un vistazo a las estadísticas productivas... es un verdadero ejercicio de introspección para saber cómo están todos los elementos (humanos, materiales, organizacionales; y la interacción entre estos) que convergen en el diario coexistir laborable.

De ahí la trascendencia de diagnosticar el clima, cultura y comportamiento organizacional; pues estos no sólo *proveen la información* indispensable para efectuar intervenciones certeras, tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales (revisión de procesos de trabajo, evaluación del desempeño laboral, mejora de sistemas productivos, planificación estratégica, etc.) sino que también fungen como *el canal de comunicación entre la organización y sus miembros para comprender y ayudar a crecer* al recurso más importante de cualquier institución: el ser humano (el capital humano para algunos); mejorando los programas de capacitación, los sistemas de comunicación interna y externa, la mejora de procesos productivos y comunicativos etc.; todo ello para conseguir el llamado *Desarrollo Organizacional (DO)*.

Este *comprender y ayudar a crecer al capital humano* es un precepto básico, no sólo para una mejora organizacional en particular (en este caso en Comercio Justo México AC), sino para contribuir a una reconfiguración y revalidación en toda nuestra sociedad de lo vital que es entender tanto al “ser humano” como al trabajador.

Entonces el conocimiento de esa otra parte, de la parte humana de la organización (del clima, cultura y comportamiento organizacional ejercido y definido por los actores sociales en el entorno laboral) es indispensable para que sus miembros (directivos, ejecutivos y operativos) se retroalimenten de los procesos que determinan la dinámica organizacional en la cual están inmersos, permitiendo además, introducir cambios planificados no sólo en la estructura organizacional o en una o más de las sub-áreas que la componen sino también en las actitudes y conductas de los miembros.

En así que en términos coloquiales los diagnósticos serían entendidos como *pláticas de crecimiento* que detonarían en el encauzamiento de posturas y voluntades hacia un bien común, donde ambos conversadores (organización y sus miembros) entren en una dinámica de negociación y beneficio mutuo.

Los diagnósticos organizacionales se convierten así en la piedra angular de toda una estrategia de Desarrollo Organizacional que no se limita a la búsqueda de un mejor desempeño (representado por cifras y números) sino que tiene como función primordial: *el crecimiento a la par de la organización y de los miembros que la componen*, sin que uno se aproveche del otro, sin que uno sea más importante que el otro; mas bien comprendiendo que en la medida de que cada uno de ellos (en lo individual) y ambos (en lo colectivo) estén bien, indudablemente, mejor serán los resultados.

Esta visión comunicativa/humanística, el alma del presente trabajo, entiende pues a los diagnósticos organizacionales como las herramientas que posibilitan una *conversación (retroalimentación) entre la organización y sus miembros*, para saber qué está mal, qué hay que mejorar, y por qué hay que mejorar; incluyendo las posturas de todos los que convergen en la organización.

El DO, por consiguiente, no es otra cosa más que pura comunicación; una estrategia de crecimiento, regulación, autorregulación y heteroregulación organizacional (Vázquez Arteaga 1998). Siendo líricamente más elocuentes, el Desarrollo Organizacional es la conversación que se da entre los diferentes puntos de vista que confluyen en la organización, la cual tiene como objetivo identificar las áreas de oportunidad, fortalezas, oportunidades y amenazas que inhiben y posibilitan el crecer.

En otras palabras el DO es comunicación estratégica, mientras que los diagnósticos son herramientas comunicativas en las cuales se basa la organización para conocerse a sí misma.

No cegarse ante la realidad.

***Cuantos hombres se precipitan hacia la luz,
no para ver mejor sino para brillar.
Federico Nietzsche***

Lastimosamente, a pesar de la obviedad de estas reflexiones y analogías, poco son los trabajos académicos referentes al DO que se han cimentado en la comunicación. De igual manera no podemos ocultar el hecho de que desgraciadamente no hay muchos comunicólogos organizacionales (especialistas en analizar, fomentar y encaminar estas conversaciones para obtener la información y comunicación que las organizaciones requieren) en las áreas de Recursos Humanos (RH), Desarrollo Organizacional, e inclusive, de Comunicación Interna (CI).

Aun cuando (la comunicación) (...) ha adquirido una importancia hasta hace algunos años insospechada para la vida de las (organizaciones), es evidente que la manera en que (...) es comprendida varía considerablemente dependiendo de cada organización. Tanto es así, que sería incluso aceptable concluir que existirán tantas funciones de comunicación, como organizaciones capaces de definirla. No es extraño, en consecuencia, que incluso los profesionales que (la) ejercen (...) (varíen) dependiendo de las expectativas y tareas encomendadas a esta área por parte de cada organización. Periodistas, publicistas, sicólogos, sociólogos, ingenieros, abogados, relacionadores públicos diseñadores son algunos representantes de la amplia gama de profesionales que actualmente (trabajan la comunicación) (Acevedo 2005 en Marchant Ramírez 2005, p.22-23)

Las funciones de los comunicólogos organizacionales han sido delegadas, quizá un poco usurpadas, por Psicólogos y Administradores, lo que ha provocado que estas enriquecedoras estrategias de auto-conocimiento organizacional llamadas diagnósticos sean usadas como meras herramientas que arrojan datos y estadísticas de *la voz silenciada* a estudiar para *la voz que decide*, una completa inhibición del diálogo.

Este proyecto es pues, un esfuerzo por mostrar a los directivos de las organizaciones, y a los mismos comunicólogos organizacionales, que desde la trinchera de la comunicación se puede enriquecer al Desarrollo Organizacional sin traicionar la formación de tantos años ni dedicarnos a actividades y funciones ajenas a nuestra preparación simple y sencillamente *porque no había trabajo para nosotros*.

Nuestra formación nos hace capaces de luchar y recuperar las funciones asignadas a nuestra área de conocimiento (concretamente la comunicación organizacional) pero también nos hace capaces de dar resultados altamente eficientes en otras áreas como el DO, un terreno hasta ahora prácticamente vedado para nosotros...

Desarrollo Organizacional desde la comunicación.

Las grandes ideas son aquellas de las que lo único que nos sorprende es que no se nos hayan ocurrido antes.
Noel Clarasó

¿Vedado para nosotros?...podría parecer una postura determinista y catastrófica, pero no es lejana de la realidad. Si se busca en TESIUNAM, el catálogo que contiene todas las tesis con las que cuenta la Máxima Casa de Estudios¹, al buscar tesis con el concepto clave **Desarrollo Organizacional** señalando como sub-áreas de búsqueda *título* y *frase* aparecen 162 opciones, de las cuales, 154 pertenecen al nivel licenciatura. Estas tesis, provenientes de diferentes áreas de conocimiento, nos dan un perfecto ejemplo para saber cómo la comunicación organizacional ha perdido terreno (si es que algún día lo tuvo) en el DO.

GRÁFICO 1: Tesis de Desarrollo Organizacional



Fuente: TESIUNAM (2008)
Esquema: Reyes Rangel 2008.

De estas 154 tesis de nivel licenciatura referentes al Desarrollo Organizacional, solamente dos han sido realizadas desde el terreno de la comunicación, la de José Antonio Morales Ruiz *Desarrollo Organizacional en una empresa de comunicación: el caso calidad total en MVS Multivisión* (1998) y de Angélica Uribe Albarrán *La comunicación en las relaciones públicas internas como medio para reforzar el Desarrollo Organizacional* (2004). Lo que nos habla de:

- Una pobreza y desinterés del terreno comunicativo para estudiar el Desarrollo Organizacional.
- Intentos intermitentes y relativamente recientes por comenzar a hacer del DO otro campo fértil de desarrollo para los comunicólogos.
- Dominio absoluto de otras disciplinas en el terreno del DO (principalmente de la Administración y la Psicología)
- Dominio del enfoque económico-administrativo en las estrategias de DO.

La búsqueda de la bibliografía básica para sustentar esta aventura académica, no cambio mucho el panorama, prácticamente la mayoría de los libros referentes al DO, aunque consideran la trascendencia de la comunicación, la ven como un elemento secundario, que aunque importante, depende de otros. Concretamente, y basándonos en las obras de los gurús del DO a nivel mundial, Richard Beckard, Wendell French y Cecil Bell, así como del experto mexicano Rafael Guizar, podemos establecer 3 percepciones básicas de las cuales “depende” o está subordinada la comunicación:

1. Tesis de nivel licenciatura y maestría tanto de estudiantes de la UNAM, como de otras universidades como la UVM, Universidad Panamericana, ITAM etc. La consulta se realizó el día 29 de marzo de 2008

- **Del enfoque administrativo:** La comunicación dentro de la organización es medida (encaminada y en muchos casos generada) de acuerdo a la opulencia comunicativa (la cantidad, e inversión que la organización hace en medios de comunicación y/o en su esquema de comunicación interna y externa), por lo que la efectividad/utilidad de la misma se hace en base a análisis estadísticos del uso del correo electrónico, de los escritos, memos etc.; por parte de los miembros de la organización.
- **Del enfoque pragmático:** La comunicación es la herramienta para encontrar en el otro las repuestas que se buscan, aunque la decisión sigue siendo de la cúpula directiva. Este uso convierte a “esta comunicación” en mera información unidireccional (del trabajador al directivo). La “comunicación” en sí, “esta comunicación”, no es más que información.
- **Del enfoque conductual:** La comunicación sería la correcta promoción y explicación de las estrategias de Desarrollo que *desde arriba*, se buscan sean aceptadas sin problemas (ni resistencia) por *los de abajo*. Una postura con tintes de manipulación disfrazada de convencimiento.

A pesar de que estas variables tienen tintes de supracomunicativas, dejan ver varios aspectos importantes en cuanto a la valía y presencia de la comunicación en las organizaciones.

- La comunicación está presente en todos los niveles de la organización,
- La comunicación tiene diferentes usos al interior de la organización,
- La permeabilidad que le da a las estrategias organizacionales el comunicarlas de buena forma.

Dichos aspectos, al ser analizados más detenida y profundamente (pero sobretodo como *no dependientes de*) permiten ver el impacto, beneficios e importancia que la comunicación posee dentro de cualquier entramado organizacional. Pero ignorando de momento esta conclusión, y basándonos sólo en la “importancia secundaria” que le dan los mandamás del DO a la comunicación podemos preguntarnos:

Si la comunicación, a pesar de ser considerada un elemento de segundo nivel jerárquico, está tan presente en la vida de una organización y tiene tanto potencial... ¿Por qué no hay casi comunicólogos organizacionales inmersos en el DO?

Los comunicólogos nos solamente sabemos hacer revistas institucionales o administrar el tablero de avisos; también podemos estructurar planes y proyectos de crecimiento para toda la organización, fundamentándonos en el hecho de que la Organización es comunicación, es una red de múltiples y diversas conversaciones (desde lo meramente laboral hasta lo personal); la organización conversa... sus miembros conversan... ¿Quién mejor que los comunicólogos para fomentar este diálogo y retroalimentación en beneficio de toda la organización? no solamente para conseguir beneficios económicos, sino para alcanzar el bien-estar de los hombres/trabajadores (Serrano et.al, 2001).

Por todo ello el papel de la comunicación en los diagnósticos y el DO no es básico, es fundamental e indispensable, pues se necesita una comunicación clara y precisa para el entendimiento mutuo entre la organización y sus miembros.

La introducción detrás de la introducción.

Teniendo claro lo anterior valdría la pena aclarar que gestó, no sólo el interés por hacer esta tesina, sino que alimentó muchas de las preguntas y posturas que dan forma a su fisonomía (cuestionamientos que aparecerán en el siguiente punto).

Antes de concluir el séptimo semestre comencé a buscar opciones de trabajo para insertarme lo antes posible al mundo laboral, esperando hallar alguno de medio tiempo, como becario o practicante. Con tristeza, y quizá con desanimo, vi que las gran mayoría de las organizaciones confiaba las labores de comunicación interna, capacitación, y evaluación de clima laboral a los ya mencionados administradores y psicólogos dejando a los comunicólogos relegados, en el olvido.

La crisis del fin de la carrera se agudizó con esta realidad que observe: ¿Me habré equivocado de carrera? ¿Elegí acertadamente a la comunicación como la licenciatura que definiría mi futuro económico, gastronómico/alimenticio, familiar y laboral? Las respuestas no era claras ni determinantes, pero a pesar de ello me llevaron a una decisión: Necesitaba ofrecer algo más que la comunicación para poder entrar a un trabajo afín a la comunicación, por más paradójico que esto sonara.

En esta búsqueda laboral constaté que muchas organizaciones mexicanas no tienen un departamento de Comunicación Organizacional o Interna sino que para abaratar costos y no contratar a más personal, estas funciones las asignan a Recursos Humanos, departamento históricamente dominado por Administradores, Psicólogos y Contadores. Por curiosidad y buscando comprender más este fenómeno de segregación hacia los comunicólogos, le eché un vistazo a los Departamentos de Educación Continua donde se imparten estas carreras en la UNAM (Facultades de Psicología y Administración de CU, así como la FES Cuautitlán) viendo que ofrecían cursos como:

- Cómo establecer una comunicación eficaz
- Manejos de conflictos, técnicas de negociación y comunicación
- Comunicación eficaz y Programación neurolingüística
- Comunicación eficaz con análisis transaccional
- Comunicación efectiva
- Comunicación interna
- Diplomado de Desarrollo de habilidades comunicativas etc.

Tanto psicólogos como administradores (especialistas en RH) tienen conocimientos de Selección de Personal, Evaluación del Desempeño laboral, Pruebas Psicométricas y proyectivas... y han complementado su preparación con cursos de **¡comunicación!** Todo se iba aclarando para mí: *A ellos se les están asignando labores de comunicación, porque representan para las organizaciones un candidato y potencial trabajador que por el mismo salario puede hacer varias actividades.*

Dejemos de lado, por el momento, que los cursos y conocimientos de comunicación que tengan no sean tan amplios, y que quizá sus propuestas no sean las mejores; que sigan funcionando bajo viejos paradigmas entre otros tantos cuestionamientos, lo importante aquí es : **¡que saben algo de comunicación!**; lo que para las organizaciones es muy atractivo, pues pueden cumplir *las actividades primarias de RH* de buena forma (contratos, selección de personal, capacitación, administración...) y podrán cumplir con *actividades secundarias* (para ellos) como la comunicación organizacional.

Entonces decidí entrar al mismo juego, ofrecer algo más que mi carrera vertebral para poder insertarme en las organizaciones, cumplir con otras actividades para poder realizar aquellas en las que me especialicé. Podrá sonar, reitero, como una especie de paradoja además de traición a mi preparación en comunicación, pero no lo fue, más bien yo lo tomé como un sacrificio para poder compartir con una organización lo que puedo hacer, lo que comunicativamente puedo hacer. Tomé un Diplomado de *Psicometría aplicada al Desarrollo Organizacional y Humano* en la FES Cuautitlán y gracias a él fue como entré a Comercio Justo México AC en el puesto de Becario de Recursos Humanos.

Durante los primeros tres meses, me dediqué a hacer actividades más afines a la psicología industrial y la administración (aplicación, interpretación y reportes de pruebas proyectivas y psicométricas; control y seguimiento de la administración institucional como asistencia, puntualidad, contratos, etc.) meses difíciles y enriquecedores para mí, no era lo que me gustaba pero aprendí a hacerlo y di buenos resultados. Al cuarto mes me ofrecieron ya un puesto más formal: Auxiliar de Recursos Humanos, y con ello la posibilidad de aplicar mis conocimientos en comunicación organizacional para el bien de Comercio Justo México AC.

Meses difíciles, enriquecedores, que ya habían dado frutos. Tuve que realizar actividades que tal vez ni fu ni fa con mi licenciatura, pero que saque adelante gracias a ella, y después de estar cerca de tirar la toalla y pensar que me había equivocado, llegó la oportunidad de mostrar de que estaba hecho como comunicólogo organizacional.

De las dudas surge el conocimiento...

*Los grandes conocimientos engendran las grandes dudas.
Aristóteles*

Redactando (y leyendo) este preámbulo, el aperitivo reflexivo del presente trabajo, inevitablemente emergen diversas interrogantes entorno a la funcionalidad/utilidad/esencia del Desarrollo Organizacional dentro de una organización; tales como cuál es el papel de la comunicación en éste así como las contribuciones de un comunicólogo al campo del DO entre muchas otras disyuntivas. Por principio de cuentas habría que señalar que el DO, a pesar de existir como tal desde finales de la década de los 50's del siglo pasado, tiene una historia y fisonomía como área de conocimiento sumamente contradictoria.

La paradoja histórica: El DO un concepto reciente con varios años en pausa.

Por un lado, en comparación a muchas otras disciplinas, ciencias, sub-disciplinas etc., *el DO es sumamente reciente*, lo que implica que sus fundamentos y directrices teórico-metodológicas se encuentran en un proceso de construcción, definición y consolidación, motivo por el cual aún no está muy claro: ¿Qué es en sí el DO? ¿Para que sirve en realidad el DO? ¿El DO es una ciencia, una técnica, una filosofía, un proyecto, una estrategia educativa o una ciencia social? así como ¿Por qué fundamentar el DO en los diagnósticos organizacionales de clima, cultura y comportamiento?

En contraparte, no se puede negar que cronológicamente hablando (en comparación con un ser humano) *en realidad el DO lleva ya varios años tratando de definirse y consolidarse* (prácticamente 50 años, es decir, más de la mitad de la vida promedio de un ser humano) una cantidad considerable de tiempo; a pesar de lo cual aún no ha podido dejar en claro:

¿Cuáles son los beneficios de estudiar el clima, cultura y comportamiento organizacional? ¿Por qué estos diagnósticos son fundamentales para el DO? ¿Qué tan importantes son para las organizaciones los estudios organizacionales y de DO? ¿Qué mejoras y programas resultarían de un estudio de DO? ¿Cuál sería el impacto de implementar programas de DO en una organización? y ¿Qué concepción se tiene de los estudios organizacionales y de DO?

Es así que la temporalidad histórica del Desarrollo Organizacional se ha vuelto un arma de doble filo. Por una parte, desde una visión macro temporal, el DO está muy joven aún y tiene ante sí los mismos retos que tuvieron otras *propuestas del conocimiento* en su momento, **una lucha por definirse y posicionarse en y por el saber humano**; pero por otra parte, a nivel micro e inmediato, enfrenta una situación contextual muy particular (desde la globalización, pasando por la apertura de mercados económicos y culturales, hasta la ajetreada dinámica social etc.) por lo que se vuelve una exigencia el saber pronto **qué es y a dónde se va** para no quedar en el olvido y ser etiquetado como una efímera moda conceptual que no logro trascender más allá.

La paradoja fisonómica: Ser o no ser.

Una segunda reflexión acerca del DO sería la de su esencia. Si bien durante su origen provocó una especie de boom administrativo en los Estados Unidos, motivo por el cual fue encasillado como herramienta y filosofía administrativa, fueron los psicólogos quienes más han contribuido a difundir las bondades de este concepto considerándolo como una sub-disciplina de la psicología (desde una visión conductal y humanística) (De Faria 2008 y Pariente 2008).

Y aunque no ha quedado completamente clarificado qué es el DO (como lo vimos en la anterior paradoja) tampoco está nítidamente definida cuál es la ciencia que funge como su columna vertebral o cimiento, y que ayudaría a clarificarnos su problema de identidad.

Este señalado *trastorno de personalidad* se incrementa cuando recordamos que al definir la base de cualquier saber humano, en concreto del Desarrollo Organizacional, lo que también estamos haciendo es marcar las directrices alrededor de las cuales se puedan incrustar conocimientos provenientes de otras ciencias que lo enriquezcan más no que lo alteren.

Es así que el Desarrollo Organizacional ha ido sumando saberes de otras ciencias (como la sociología la comunicación, y hasta la antropología) sin saber bien a bien qué es en si mismo y cual es su esencia (**o su ciencia**) rectora. El DO existe a pesar de no saber completamente cómo es que existe.

El arte del DO surgió y crece eclécticamente, sumando, integrando, fundiendo, multiplicando el valor o sus efectos, de los conocimientos y prácticas oriundas de las ciencias y técnicas que pueden contribuir al perfeccionamiento de cualquier organización... (De Faria 2008, p.42)

Con los cimientos conceptuales que tenía no ha sido capaz de clarificarse a sí mismo, y ahora con insumos teóricos-metodológicos diversos la tarea se ha vuelto más compleja; entonces es imperativo saber: ¿Por qué dominan los enfoques psicológico y administrativo en el DO? y ¿Cuáles son las repercusiones del dominio de estos dos enfoques en el DO? para poder comprender: ¿Qué puede ofrecer el campo de la comunicación al DO? ¿Qué puede ofrecer un comunicólogo al DO? ¿Cuál sería la definición de DO desde la comunicación? ¿En qué se diferenciaría un estudio de DO fundamentado en la comunicación a uno basado en la psicología o la administración? ¿Por qué hay tan pocos estudios de DO que se fundamenten en el saber comunicativo? y ¿Cómo trabajar con los distintos enfoques que se tienen del DO?

La paradoja del rumbo: El DO entre la incertidumbre y la certeza.

Y a pesar de todos los pesares, sin importar los fuertes cuestionamientos existenciales (como los anteriormente señalados) o si hay muchas preguntas que cimbran las bases más arraigadas del DO, es innegable que éste **existe**, y no sólo eso, a pesar de la incertidumbre de no saber plenamente qué es (o tener múltiples acepciones e interpretaciones), muchas organizaciones y empresas ya han abierto este campo laboral.

Si esta área es novel y fértil valdría la pena preguntarse: ¿Por qué hay tan pocos comunicólogos organizacionales en las áreas de Recursos Humanos, Comunicación Interna y DO? ¿Qué se tendría que hacer para incrementar la participación de comunicólogos organizacionales en estas áreas? y ¿Por qué psicólogos y administradores dominan estas áreas?

Ya que si existencialmente el no saber qué se es puede generar temor, esta misma incertidumbre más que ser un freno puede convertirse en un revulsivo que motive el contribuir a esclarecerla; puede darle a los comunicólogos organizacionales la oportunidad de hacer esta área suya, de luchar por ella y re-dignificarla desde su campo de conocimiento...dar certeza a lo que no la tiene...

Esta búsqueda de certeza podríamos sintetizarla (de acuerdo a nuestro objeto de estudio) en esta pregunta:

¿Qué beneficios, particularidades e impacto tendría la realización de un estudio de DO fundamentado en la comunicación organizacional en la institución Comercio Justo México AC durante el año 2008?

Pregunta que responderemos a lo largo de estas páginas, muestra del trabajo de un *Comunicólogo Organizacional* insertado de lleno en terrenos del Desarrollo Organizacional. Disfrútenlo, júzguenlo, critiquenlo, corríjanlo, mejórenlo...pero no lo olviden.

La estructura del proyecto.

En el Capítulo I. *Todo depende del cristal con que se mira. El alma teórica* se presentarán todos los conceptos teóricos pertinentes para la comprensión, análisis y crítica del presente tales como corrientes teóricas del estudio organizacional, DO, Diagnóstico organizacionales, modelos de diagnóstico etc. Este apartado condensa los fundamentos que sustentan nuestra labor de investigación para que tanto lector e investigador tengamos el mismo cimiento (el mismo punto de partida) que da vida y sentido al trabajo y a nuestro diálogo a través del papel. La teoría no es más que un sistema lógico compuesto de observaciones, axiomas y postulados, que tienen como finalidad declarar bajo qué condiciones (o postura) se analiza un fenómeno; gracias a la teoría es posible especular, deducir y/o postular mediante el razonamiento, otros posibles hechos.

En la subsiguiente sección, *Capítulo II Con la vara que midas serás medido. El cuerpo metodológico*, encontraremos el procedimiento instrumental y técnico a seguir para alcanzar los objetivos de nuestro estudio (definición de técnicas de investigación, explicación de éstas, pertinencia de las mismas etc.) De nuestra acción metodológica dependerá el éxito o fracaso de los postulados, pues a través de ésta es posible recolectar, ordenar y analizar la realidad estudiada.

En *No te quejes porque el viento va en contra tuya, mejor aprende a volar. Diagnóstico Cultural Organizacional de Comercio Justo México AC.*, nuestro tercer capítulo, encontraremos la aplicación de los fundamentos teórico/metodológicos para evaluar y comprender el estado que guarda la organización (así como a todos los elementos que la conforman) para definir su situación real.

En el último Capítulo *El que a buen árbol se arrima buena sombra le cobija. La comunicación organizacional eje rector del Desarrollo Organizacional en Comercio Justo México AC*, encontraremos las propuestas de mejora organizacional diseñadas para renovar al sistema organizacional, teniendo muy presentes factores como el aprendizaje (qué se está haciendo, ya sea bien o mal); el desarrollo de habilidades y competencias de las personas que integran la organización; el contexto organizacional, los procesos humanos de socialización, la estructura del sistema etc.

Dicho todo lo anterior comencemos, pues tal como dijo el filósofo griego Demóstenes “las oportunidades son el principio de las grandes empresas.”

1. CAPÍTULO I: TODO DEPENDE DEL CRISTAL CON QUE SE MIRE...

El alma teórica.

*Los conceptos nunca son puros, están marcados por la historicidad que se suma a su existencia categorial. Por eso es importante la reflexión acerca de su génesis y sus implicaciones. ...
Renato Ortiz.*

1.1 Teorías que guían los estudios organizacionales.

No hay nada más práctico que una buena teoría, es quizá uno de los argumentos más mencionados cuando se comienza el obligado camino teórico que valida y da seriedad a un trabajo académico. Pero más allá de iniciar este discurso teórico, que muchos ven como verborrea conceptual, hay que puntualizar que las teorías son necesarias, ya que la práctica sin la teoría es un ejercicio peligroso, no menos (o igual de arriesgado) que una teoría inadecuada (Makridakis 2008).

Por lo anterior es importante el recorrido por varias teorías, las cuales a lo largo de la historia han orientado la forma en la que el hombre comprende a las organizaciones; ya que ninguna de las teorías por separado nos sirve para interpretar en forma completa nuestras realidades, siempre será importante contrastar y cotejar puntos de vista que hagan más nítido nuestro enfoque; ya que en todas las teorías hay algo que nos sirve.

Varios autores se han dedicado a estudiar desde qué paradigmas se puede comprender la dinámica organizacional. Uno de ellos G.M. Goldhaber identificó en su libro Comunicación Organizacional (Goldhaber 1984) tres corrientes teóricas, que a través de la historia, han sido las directrices del estudio de las Organizaciones y la comunicación organizacional: Teoría Clásica, Teoría de Relaciones Humanas, Teoría de los Sistemas Sociales.

Por su parte Alberto Martínez de Velasco Arellano (Martínez de Velasco 2003) identifica 5 ejes teóricos alrededor de los cuales se han gestado los estudios organizacionales: Teoría Clásica, Teoría humanista, Teoría de sistemas, Teoría contingente y Escuela neoclásica.

Sería un ejercicio enriquecedor, pero quizá desgastador, mencionar a muchos otros autores que han discernido en sus respectivos trabajos las corrientes teóricas y de pensamiento que han guiado los estudios organizacionales, pero tal como lo menciona Schreiner Rivera, no hay necesidad de realizar un exhaustivo ejercicio comparativo o realizar un censo de qué teorías son las principales, ya que a su consideración (y siguiendo a Frederik Jablin) son muy nítidas las 3 corrientes que han "afectado, en cierta forma, el estudio y la práctica de la comunicación organizacional" (Schreiner 2004, Capítulo 1 p. 20) y en si de todo lo que converge dentro de una organización: La teoría clásica, la humanista y la de sistemas.

Cuando se habla de las teorías de la organización se pueden enumerar muchas y diversas escuelas. En este caso sólo se hablará de la teoría clásica, humanista y de sistemas, debido a que son las más importantes y las que mayor relación tienen con la comunicación en las organizaciones. Jablin (1986) afirma que estas escuelas de pensamiento han afectado en cierta forma al estudio y la práctica de la comunicación en las organizaciones. (Schreiner 2004, Capítulo 1 p. 2)

Teniendo muy en claro la anterior observación realizada por Jablin, analizaremos las 3 teorías que han fundamentado el estudio de los principios de comunicación que rigen en las organizaciones y especialmente al rol que ésta cumple en las organizaciones "eficientes" (Jablin 1986)

1.1.1 Teoría Clásica

Esta corriente teórica centra su enfoque en los aspectos estructurales de la organización, como la jerarquía y autoridad, las reglas y procedimientos, las relaciones formales etc. (Martínez de Velasco p.23) Según esta perspectiva el objetivo de las organizaciones es la obtención de mayores beneficios económicos mediante altos niveles de producción.

La teoría clásica se preocupa más por la estructura y diseño de las organizaciones que por las personas que laboran en ellas (...) (es decir que preponderan) "la organización del trabajo", según la concibieron los ingenieros F. Taylor por una parte y H. Fayol por otra (Bartola, 1991, pp.29) Como característica también se puede mencionar que esta teoría define a las personas como seres que podían ser motivados por el premio y el castigo además de ser entes racionales y económicos... (Schreiner 2004, Capítulo 1 p. 20)

Emanada a partir de la llamada Revolución Industrial, a fines del siglo XIX y principios del siglo XX; esta teoría surgió precisamente porque la revolución industrial provocó una multiplicación y diversificación de las formas de trabajo (y por ende de organizarse) lo cual llamó la atención de varios estudiosos de la sociedad que buscaban comprender estas nuevas formas de integrarse, trabajar y producir.

Es así que el organizarse está sujeto a la obtención de una mayor producción. La producción puede entonces maximizarse a través de la división del trabajo y la especialización; por ello la gente y las organizaciones actúan de acuerdo a principios económicos racionales. La teoría organizacional clásica ve a la organización como una especie de máquina que debe lograr su mejor funcionamiento posible a través del uso de sus partes: obreros, equipo y capital (López Cárdenas 2004)

Es así que el hombre es visto como un engrane racional y económico que podía ser motivado en su trabajo con las técnicas de premio y castigo, es decir, sistemas de trabajo a destajo, sistemas de primas, estudios de tiempo y movimiento, sistemas de costos etc. El hombre trabajaría al máximo cuando se le ofreciese la suficiente remuneración, pero en dado caso de que no fuese así, el engrane debía de ser cambiado.

Hay una clara preponderancia de la estructura fundamental y las funciones laborales de los individuos que forman la organización: niveles jerárquicos, cadena de mando, trabajos o roles, división del trabajo, centralización, número de empleados en cada nivel de la jerarquía, relaciones de línea versus, relaciones de staff, y tamaño y forma de la organización. (Martínez de Velasco p.23). F. Taylor propone cinco principios básicos, que a su juicio, debían orientar la forma de trabajar dentro de una organización.

- Delegarle al directivo la responsabilidad de la organización del trabajo que ha de realizar el empleado.
- Utilizar métodos científicos para determinar el modo más eficiente de realizar el trabajo.
- Seleccionar la mejor persona para realizar el trabajo analizado.
- Instruir al trabajador.
- Controlar el rendimiento del trabajador para asegurar que se han seguido los procedimientos adecuados de trabajo y se han conseguido los resultados apetecidos.

Tras analizar estos preceptos básicos, Morgan Gareth (1993) señala que esta teoría no busca que el trabajador piense, sino que solamente se limite a realizar su trabajo, además de que el trabajador debe ser fácil de instruir, supervisar y, sobretodo, de reemplazar, un claro indicio de deshumanización.

En conclusión podemos decir que la teoría clásica tiene como principal función la de tener una estructura organizada con el objetivo de obtener mediante los empleados una mayor producción. Uno de los puntos negativos de esta teoría es que al empleado se le usa solamente para obtener un fin o meta; pero no se le toma en cuenta como persona... (Schreiner 2004, Capítulo 1 p. 24)

TABLA 1: Teoría Clásica.

| Principales autores | Contribuciones | Puntos fundamentales de este enfoque |
|-------------------------|--|---|
| Max Weber | Teoría de la burocracia: Elementos que dan forma al ideal de organización basado en premisa de: especialidad de funciones. *Jerarquía *Normas, reglas y estándares. *Controles administrativos. *Distancia social (trato impersonal y formal) | Sistematización del estudio de las organizaciones. Principios universales en materia administrativa. Énfasis en los aspectos estructurales. |
| Frederick Taylor | Los principios de la administración científica: Optimización de la producción con base en "tiempos y movimientos". *Selección científica del personal *Realización del trabajo no intuitivo sino basado en el poder e influencia. *Cooperación entre los que planean y ejecutan. *Administradores y trabajadores deben compartir responsabilidades. | |
| Henry Fayol | Principios de administración: la administración es parte fundamental del trabajo eficiente de cualquier organización *Especialización *Poder *Obediencia *Jerarquía *Dirección *Subordinación *Remuneración *Equidad *Iniciativa *Unidad de mando *Orden *Centralización *Estabilidad en el personal *Compañerismo | |

EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN...

La comunicación es formal, oficial y vertical, pero sobretodo descendente.
La comunicación es centralizada. La dirección decide qué debe decirse (cómo, cuándo etc.).
La comunicación está orientada a las necesidades de "arriba" no a las de los empleados.

Fuente: Martínez de Velasco Alberto 2003, p. 20-23
Esquema: Reyes Rangel 2008.

1.1.2 Teoría Humanista

Su interés primario son los individuos de la organización. Gerentes y estudiosos que siguen este método centran su atención a variables orientadas al individuo como: posición, rol, grupos informales, relaciones sociales, moral, actitud, personalidad (Bartoli 1992). Esta teoría nace a mediados de la década de 1930, como respuesta a la teoría clásica.; y brinda especial importancia a las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización así como a las normas y métodos de supervisión que garanticen la eficiencia organizacional. Dentro de esta teoría se destacan las contribuciones de *Kurt Lewin*, *Lippit y White*, (1939), *Douglas McGregor* (1960), *Chris Argyris* (1957), *Rensis Likert* (1961) (Martínez de Velasco p.24-28).

El desquite de esta corriente se dio gracias a los estudios realizados por Elton Mayo en los talleres Hawthorne de la Western Electric Comany, en los cuales concluyó que el liderazgo, la motivación, el rompimiento de la rutina, las relaciones de motivación-eficiencia y la vida grupal tenían una incidencia en la productividad de la empresa.

Según Hodgetts y Altman (1981) en esta teoría se añadió una dimensión humana a la orientación de cómo administrar una organización, ya que identifica la necesidad de hacer sentir participes de la organización (y no sólo piezas) a las personas, pues estos querían un trato humano, atención personal y oportunidad de sentirse importantes. (Hodgetts y Altman, 1981 citados por Schreiner 2004, Capítulo 1 p. 25). Pero yendo más allá, la teoría humanista permite extenderse, pues también facilita la participación de los empleados de niveles bajos en la toma de decisiones de la organización, el incremento (y en muchos casos inicio) de una comunicación abierta, la existencia de confianza y cooperación entre los miembros de la organización y en general una mayor interacción entre éstos (Jablin 1986).

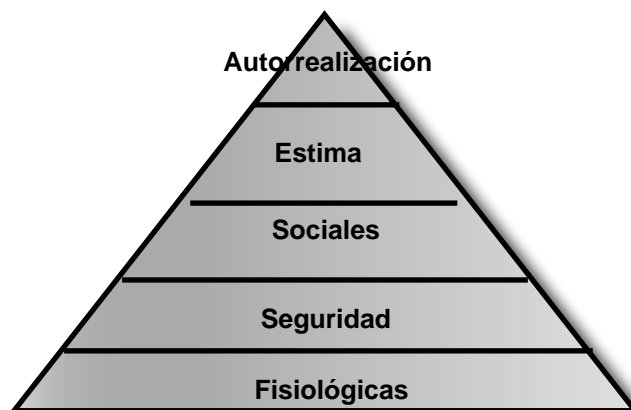
Dentro de los logros de esta teoría se encuentra la identificación de la organización informal, el apoyo en aumento de la participación de los empleados en la toma de decisiones y de una mayor importancia a la comunicación ascendente dentro de las organizaciones, es decir, mayor comunicación abierta entre los empleados y la gerencia. (Schreiner 2004, Capítulo 1 p. 25)

De igual manera hay que señalar que esta teoría permite no solo conocer sino considerar lo que el empleado piensa y siente, es decir, ver a la organización desde su lado humano, es decir que el enfoque humanístico se centra en el desarrollo y autorrealización de los miembros de la organización, facilitado por el estilo de liderazgo democrático y por los altos niveles de integración de los equipos de trabajo (Jablin 1986).

Concluyendo, las principales características de esta teoría son:

- La identificación de la organización informal.
- Estudiar a la organización como grupo de personas.
- Hacer énfasis en las personas.
- Autonomía del trabajador.
- Confianza y apertura
- Énfasis en las relaciones humanas.
- Dinámica grupal e interpersonal.

GRÁFICO 2: Pirámide de Maslow.



Según Abraham Maslow, todas las necesidades del ser humano están jerarquizadas de forma tal, que se van cubriendo desde aquellas orientadas hacia la supervivencia, hacia las que se orientan hacia el desarrollo. A medida que uno va satisfaciendo las necesidades de un nivel inferior, como muestra la pirámide, uno como persona aspira a satisfacer las necesidades del nivel superior, de esta manera creciendo como persona.

Fuente: Martínez de Velasco Alberto (2003)
Esquema: Reyes Rangel 2008.

TABLA 2: Teoría Humanista.

| Principales autores | Contribuciones | Puntos fundamentales de este enfoque |
|---|---|--|
| Kurt Lewin | <p>Puso especial énfasis en:</p> <ul style="list-style-type: none"> *El impacto del liderazgo *La comunicación interna. *Las relaciones entre grupos. *La moral, la productividad y la solución de problemas. | <p>Valoración adecuada del elemento humano.</p> <p>Mayor participación y comunicación del factor humano con la organización.</p> |
| Rensis Likert | <p>Definió los modelos de diseño organizacional (Autoritario y Participante) a partir del esclarecimiento de 4 variables organizacionales que los delimitan y constriñen: Liderazgo, Motivación, Comunicación y Toma de decisiones.</p> | <p>Preocupación por el desarrollo del personal y la motivación.</p> |
| Douglas McGregor | <p>Estudia el autodesarrollo de las personas y sus implicaciones organizacionales a partir del análisis de:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Teoría X: Cercana a la teoría clásica propone que el empleado no tiene ambiciones y le disgusta trabajar por lo que necesita mucha supervisión. *Teoría Y: El hombre tiene el potencial de querer y aceptar responsabilidades para autodirigirse, autocontrolarse y ser creativo en su trabajo. Proponiendo así la "administración pro objetivos" donde el empleado es responsable de su trabajo con ayuda (No supervisión) de un superior. | <p>Estructuras más flexibles e integradas a la conjunción de las necesidades organizacionales e individuales.</p> |
| Chris Argyris | <p>Propone la "Administración participativa" que tiene como puntos clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Interrelación más que control. *Conciencia de los patrones y redes sociales. *Poner atención no sólo en los objetivos individuales que se obtengan, sino en los de toda la organización. *Realizar actividades de mejora hacia dentro y hacia fuera de la organización. | |
| EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN... | | |
| <p>La comunicación desempeña un papel fundamental para conocer a la gente y sus necesidades. La comunicación permite infundir confianza y establecer estilos participativos. La comunicación es un elemento central y definitivo para entender y mejorar la dinámica organizacional (estilos de liderazgo, formación de grupos, etc.)</p> | | |

Fuente: Martínez de Velasco Alberto 2003, p. 24-28

Esquema: Reyes Rangel 2008.

1.1.3 Teoría de Sistemas

La teoría de sistemas pretende ir más lejos que las teorías clásica y humanista. Su énfasis se centra en entender y describir a la organización como un sistema, es decir, como un conjunto de elementos interrelacionados que logran algún fin. Los conceptos más importantes usados por esta teoría son las nociones de proceso, de elemento o parte, de interacción, y de objetivo de un sistema.

Hemos visto como las escuelas clásica y humanista se complementan al determinar conjuntamente algunas de las premisas más importantes para el funcionamiento óptimo de las organizaciones. No obstante, en ambas escuelas tienen una orientación "interna", sin considerar aquellos elementos del entorno que pueden afectar el desempeño y los resultados de cualquier organización. (Martínez de Velasco 2003, p.28)

En general podríamos decir que esta teoría sostiene que cualquier cosa que afecte a una parte del sistema afectará a todas sus partes considerando a la organización, debido a la naturaleza de sus interacciones con el medio ambiente, un sistema social abierto. Yendo más a detalle, la teoría de los sistemas surge en la década de los

50's bajo la tesis de que todas las partes de entorno se afectan entre si, y por lo tanto, el sistema en general es afectado, es decir que si ocurre algo en alguna de sus partes o elementos, está acción se verá reflejada en toda la organización. El sistema sería así un "todo organizado" de elementos interrelacionados donde el resultado es mayor que la suma de sus partes. (Martínez de Velasco 2003, p.28).

...las organizaciones son tomadas como sistemas que están conformados por pequeñas partes llamadas subsistemas que se encuentran fuertemente interrelacionadas, si pasa algo en alguno de los departamentos de la empresa (o subsistema) afectara al resto de la organización (sistema) (Schreiner 2004, Capítulo 1 p. 26)

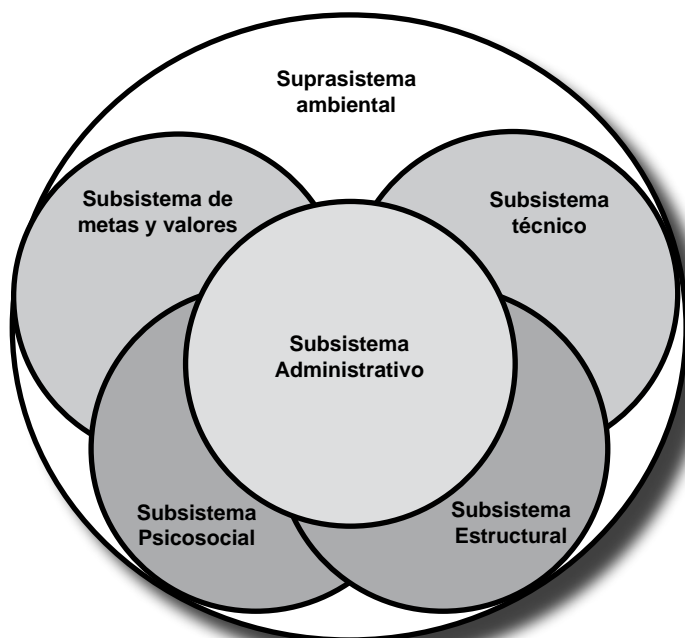
Huse y Bowditch (1986) definen al sistema como una conjunto de partes interdependientes que se relacionan entre sí de manera recíproca, interrelación que además afecta a cualquier otro subsistema de la organización y en general al todo organizacional. Estos autores identifican a partir de su definición una serie de características que define a una organización concebida como sistema:

1. Se compone de subsistemas los cuales son independientes y están relacionados entre sí.
2. Es abierta, dinámica y tiene inputs (entradas), outputs (salidas), transformación, retroalimentación y límites.
3. Busca llegar al equilibrio mediante la retroalimentación negativa y positiva.
4. Tiene diversos fines, funciones y objetivos por lo que debe haber equilibrio entre los sistemas (Huse y Bowditch 1986 citados por Schreiner 2004, Capítulo 1 p. 27).

Por su parte Daniel Katz y Robert Kahn, en su libro Psicología Social de la Organizaciones (1993), al igual que Goldhaber (1984) señalan que los sistemas pueden dividirse en sistemas abiertos y cerrados. Los primeros, los abiertos, son dinámicos y se encuentran en continuo cambio, dependiendo de su medio ambiente (Jablin 1986); mientras que los segundos, los cerrados, funcionan de manera completamente independiente de su medio ambiente sin recibir ni aportar nada (Schreiner 2004, Capítulo 1 p. 27-28).

Esta corriente teórica permite divisar en el estudio de la organización las condiciones internas, pero también externas, presentando así una visión más realista de las organizaciones: énfasis en establecer y entender las interrelaciones presentes, y por último identificar y entender los elementos externos más importantes (Martínez de Velasco 2003, p.30). Esta teoría también le da importancia a los factores estructurales, funcionales, sociales, psicológicos y comunicativos dentro de las organizaciones.

GRÁFICO 3: Enfoque sistémico



Un sistema es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados formando una actividad para alcanzar un objetivo. Operando sobre datos/ energía/ materia (inputs) Para proveer información/ energía/ materia (outputs).

Fuente: Martínez de Velasco Alberto (2003)
Esquema: Reyes Rangel 2008.

TABLA 3: Teoría de Sistemas

| Principales autores | Contribuciones | Puntos fundamentales de este enfoque |
|--|---|--|
| <p>E. Trist, Bamforth y Emery</p> <p>Daniel Katz y Robert Kahn</p> | <p>Todo sistema y cada uno de los subsistemas que forman el todo es identificado como una unidad económica (recursos limitados), social (seres humanos que trabajan por un fin común) y técnica (utilizan técnicas y tecnologías para llegar al fin deseado): Sistemas Sociotécnicos.</p> <p>Principales fundamentos de los Sistemas Sociotécnicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Variedad óptima de tareas. *Patrón de tareas significativo. *Longitud óptima del ciclo de trabajo. *Estándares de calidad. *Retroalimentación efectiva. <p>Realizan la identificación de los principales subsistemas que forman el todo organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Producción *Mantenimiento de la estructura *Subsistemas de "frontera" o de soporte a la producción (compras, selección de personal etc.) *Adaptativos *Gerenciales o administrativos. <p>Además de especificar los elementos fundamentales de los sistemas abiertos:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Entrada *Proceso *Salida *Información *Equifinalidad *Ciclo de eventos *Entropía negativa *Estado de equilibrio *Diferenciación | <p>Abre el panorama fuera de las condiciones internas y presenta una visión más realista de las organizaciones con toda su complejidad.</p> <p>Identificación de las partes o subsistemas de la organización</p> <p>Énfasis en la necesidad de identificar la interrelación entra la organización, sus miembros y el exterior.</p> |

EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN...

Profundiza y amplía el papel de la comunicación interna en las organizaciones. La organización deberá estar al tanto y cuidar con especial atención la información recibida (social, económica, político y cultural).

Es importante también el concepto de retroalimentación, pues es un aspecto determinante para el control, la homeostasis y, en último instancia, la evolución.

Fuente: Martínez de Velasco Alberto 2003, p. 28-31
Esquema: Reyes Rangel 2008.

1.1.4 La teoría eje es...

*Pueden parecer pobres nuestras reflexiones ante los demás, aun sin serlo,
pero tal juicio no alivia la carga del esfuerzo que cuesta alcanzarlas.
José Vasconcelos.*

Más allá de que muchos teóricos identifiquen como pase principal del DO a la teoría de sistemas², hay que indicar que esta es la más apta para el presente estudio no sólo porque los teóricos digan que así es, sino por que “es uno de los instrumentos conceptuales más poderosos que hay disponibles para la comprensión de la dinámica y del cambio de las organizaciones” (Morales Zúñiga 2008)

(La) ...base del DO es la teoría de los sistemas, que considera las organizaciones como sistemas abiertos en un intercambio activo con los ambientes que las rodean. La teoría de sistemas es uno de los instrumentos conceptuales más poderosos que hay disponibles para la comprensión de la dinámica y del cambio de las organizaciones. Fagen define al sistema como un conjunto de objetos reunidos con relaciones entre los objetos y entre sus atributos. Cuando se toma un enfoque de sistemas, se empieza por identificar las partes individuales y después se trata de comprender la naturaleza de su interacción colectiva. (Morales Zúñiga 2008)

Aunado a lo anterior hay que destacar que a diferencia de las teorías clásica y humanista que consideran a la organización como un sistema cerrado que define su eficacia solamente tomando en consideración su estructura interna, olvidando con ello el impacto que tienen las variables externas (el medio en general); la teoría de sistemas presta especial énfasis a esta incidencia: el interactuar entre la organización (como sistema abierto) con su entorno.

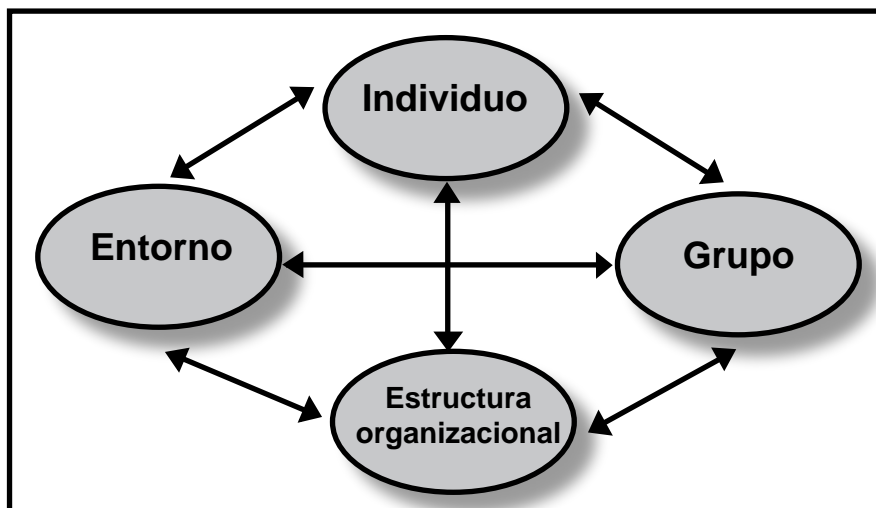
Al profundizar más a este respecto, las teorías clásica y humanista consideran a la organización como un sistema cerrado, donde no se tienen en cuenta los diferentes ambientes en los cuales están inmersas las organizaciones así como la dependencia que éstas sufren respecto al ambiente (Katz y Kanh 1993) negando así la posibilidad de comprender cómo el contexto y los diversos escenarios que enfrentan la organizaciones tienen repercusiones en su dinámica interna. Por ello el hecho de que el fundamento del DO se encuentre en la teoría de sistemas permite observar que cada organización es, válgame la obviedad, un sistema, el cual tiene una frontera que lo separa de su ambiente, más no indica que lo excluya, simplemente permite entender mejor la constitución de cada uno así como las mutuas afectaciones:

Las fronteras de los sistemas abiertos son permeables, en el sentido de que permiten el intercambio de información, de recursos y de energía entre el sistema y el ambiente. El ambiente es todo lo que hay afuera del sistema. Los sistemas abiertos tienen propósitos y metas, que son las razones de su existencia. (Morales Zúñiga 2008)

La organización es para el DO entonces un sistema, “un conjunto de elementos en interacción” mas no en exclusión o segregación con respecto a su medio (De Faria 2008, p.11). Teniendo en cuenta lo anterior, tanto la teoría humanista como clásica han ido perdiendo vigencia debido a su rigidez, mecanicismo, humanismo exagerado, pero principalmente por su poca relación con el entorno, situación completamente opuesta a las teorías contingente y de sistemas³ (Martínez de Velasco 2003, p.35).

2. Se prefirió hacer el recorrido teórico antes que la explicación de lo que es el Desarrollo Organizacional y sus fundamentos para que se pudiera desglosar y comparar de mejor manera los preceptos de la teoría de sistemas (comparándolos con otras teorías) y así llegar al apartado del DO sin **supuestos ya delimitados** pero no comprendidos.

3. Martínez de Velasco señala que a pesar de que algunas teoría podrían parecer limitadas, estas siguen aportando conocimientos al estudio organizacional, por lo que más que comprender las teorías desde la visión de saberes contradictorios deben de ser vistos como saberes complementarios de otras posturas más detalladas. (Martínez de Velasco 2003, p. 35)

GRÁFICO 4: Visión Sistémica

LA ORGANIZACIÓN IDEAL es aquella que logra un mejor ajuste entre cada uno de estos sistemas.

Fuente y Esquema base: Guizar 2004, p. 12
Modificaciones: Reyes Rangel 2008.

A este respecto Martínez de Velasco señala que la teoría humanista y clásica, no son desechables, sino que se vuelven enfoques complementarios de posturas más profundas, como la de sistemas y la contingente (Martínez de Velasco 2003, p. 35) las cuales proponen que la apertura de una organización produce que ésta se encuentre en constante intercambio de energía con su entorno; considerando a la organización como una estructura flexible que puede adaptarse con facilidad a los cambios que provienen de los agentes externos.

La visión sistémica permite señalar que las premisas básicas del DO son:

- Relación entre la estructura organizacional y el medio que la acoge (Katz y Kahn 1993)
- Interacción entre organización y medio.
- Necesidad de continua adaptación.
- Interacción entre individuos y organización.
- Constante y rápida mutación del ambiente. (Martínez de Velasco 2003, p. 39)

La teoría de sistemas prepondera que es indispensable realizar en primer lugar un análisis de la dinámica interna para a partir de ahí estudiar el entorno: conociéndose a sí mismos (a la organización) para conocer el entorno y cómo las variables de éste pueden afectar a la estructura organizacional (pero ya teniendo plenamente definida cuál es esa estructura). La coherencia de este entendimiento entonces reside en comprender y conocer la interacción entre los diversos elementos que componen el sistema organizacional para después ver como la totalidad organizacional funciona “coordinada e integradamente en el medio” (De Faria 2008, p.11).

Es innegable la importancia que tiene el medio y el contexto de las organizaciones en la comprensión de los procesos internos organizativos, pero es básico comprender primero a estos últimos para entender mejor cómo, en qué condiciones y mediante qué mecanismos los factores contextuales afectan y modifican las reglas del juego que gobiernan las interacciones en el sistema organizacional y viceversa (Crozier, Michael y Friedberg Erhard, pp. 109-184)

También hay que mencionar que en la teoría de sistemas el papel de la comunicación es mucho más complejo, profundo y enriquecedor pues reconoce que la comunicación “tiene repercusiones no sólo en el ámbito estructural –mas sociológico–, sino también en el de las relaciones humanas”, además de que en la teoría de los sistemas se hace patente la necesidad de “especificar y delimitar el papel de la comunicación” en todos los elementos organizacionales (en los subsistemas) así como en diversas situaciones y contextos (Martínez de Velasco 2003,

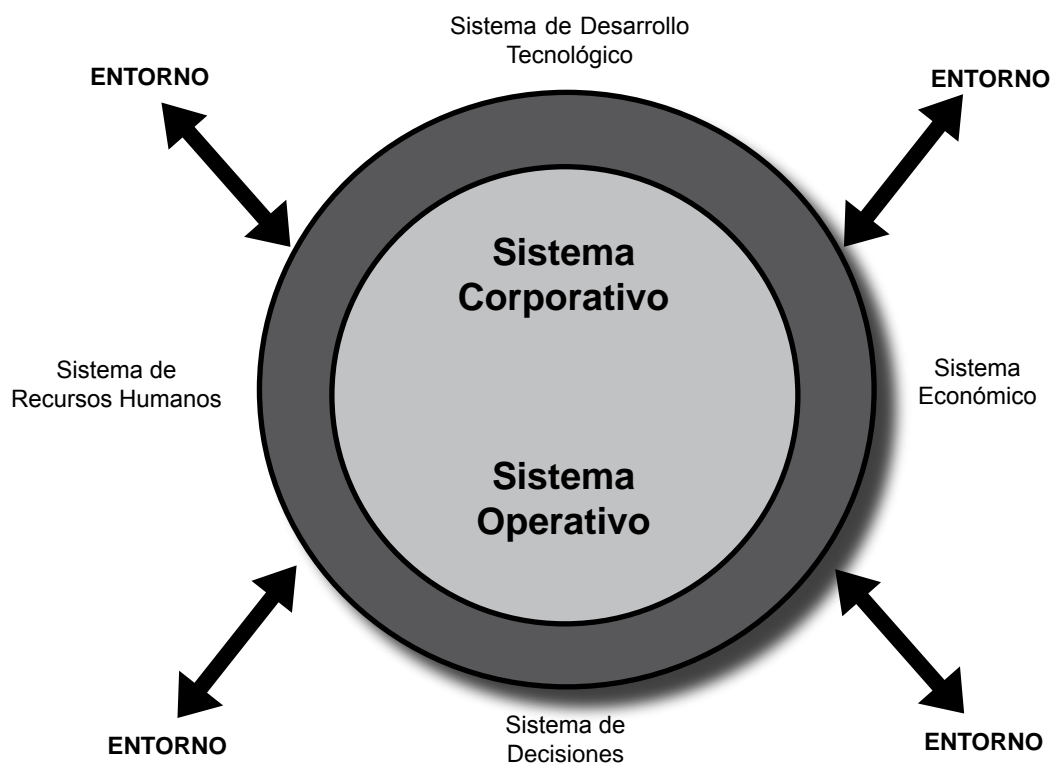
p.35) volviéndolo así un elemento de suma importancia para entender la interacción presente entre la organización y sus miembros: la pieza clave que constituye y da forma al entramado organizacional.

La comunicación entonces no es solamente un “elemento integrador de una empresa en un medio dinámico y cambiante con el que vivimos” (Martínez de Velasco 2003, p. 35) que se limita a ser un canal, un medio o un vehículo a través del cual se da el intercambio sistema-abierto/entorno (una herramienta), sino que es comprendido como el elemento relevante de constitución, diálogo, detonante de cambio, proveedor de información y dador de sentido y comprensión (papel estratégico).

Precisamente esta visión estratégica³ permite comprender el hecho de que los sistemas están bombardeados por toda clase de información, parte de ella es útil, pero la mayor parte no lo es. De manera que los sistemas “codifican la información la incorporan, eliminando lo que no es útil. Los sistemas y sub-sistemas tienden a volverse mas elaborados, diferenciados, especializados y complejos a lo largo del tiempo, esto se llama diferenciación” (Morales Zúñiga 2008); y con esta creciente diferenciación hay necesidad de una integración y coordinación crecientes. Por ellos es imprescindible que la organización se conozca primero a si misma de manera detallada y profunda para así poder medir, presupuestar, planear y corregir el impacto de las variables externas.

...(La consideración)...de (los) sistemas abiertos implica examinar el ambiente con el fin de determinar las demandas y las expectativas de las organizaciones externas y de quienes tienen intereses en ellas; desarrollar posibles escenarios futuros de la organización, tanto realistas como ideales y desarrollar planes de acción para asegurarse de que ocurra un futuro deseable. (Morales Zúñiga 2008)

GRÁFICO 5: Relación Sistémica



Fuente y Esquema base: Guizar 2004, p. 12
Modificaciones: Reyes Rangel 2008.

A este respecto cobra especial importancia los conceptos de retroalimentación e información, los cuales permite conocer y mejorar el quehacer del sistema organizacional. La retroalimentación es entendida como toda aquella información del ambiente acerca del desempeño de sistema, existiendo 2 tipos de ésta: negativa y positiva:

...la retroalimentación negativa mide si la salida está siguiendo o no el mismo curso que el propósito y las metas también se conoce como retroalimentación de desviación-correctiva.... La retroalimentación positiva mide si el propósito y las metas están alineados o no con las necesidades del ambiente. El hecho de si los objetivos mismos son apropiados, también influyen en la supervivencia del sistema... (Morales Zúñiga 2008)

Igualmente es importante destacar la consideración de los problemas, los acontecimientos, las fuerzas y los incidentes, los cuales no representan fenómenos aislados, sino que tienen relación con otros problemas, acontecimientos y fuerzas. Entonces la teoría de sistemas fomenta el análisis de los acontecimientos, en términos de múltiples casualidades, más que de una sola casualidad.

El sistema abierto de una (organización) (...) debe ser siempre considerado como (...) parte de un contexto más amplio que la envuelve y que siempre está ligado con ella: el sistema (organizacional) (...) (está así afectado por) contornos cambiantes (...) y quizá por eso mismo (...), por ser difíciles de apreciar o constatar directamente, (...) (tienen) importancia crucial para la supervivencia y eficacia de la (organización) (...) (De Faria 2008, p.15)

Entonces el “pensamiento sistémico” permite ver:

- Totalidades.
- Que el actor humano forma parte del proceso de re-alimentación, no esta separado de él.
- Y que continuamente recibimos influencia del entorno y ejercemos influencia sobre éste (Senge 1993)

Para terminar valdría la pena señalar que aunque ya hemos clarificado que el enfoque sistémico será el elegido para guiar la visión que tenemos acerca de lo organizacional. Es importante puntualizar que si bien es cierto es imprescindible tener una teoría rectora que guíe el estudio que se hace de una organización, hay que tener en consideración que hay aportes y conocimientos valiosos en las demás, que de ser necesarios y prudentes, se recuperarán para enriquecer el estudio.

Las teorías que se definieron (...) (brindan) aportaciones importantes para el actual estudio de las organizaciones (...) las teorías se complementan y las aportaciones de cada una de ellas es importante para tener un conocimiento y un estudio más profundo de las organizaciones y cómo la comunicación afecta dentro de las mismas (Schreiner 2004, Capítulo 1 p. 30)

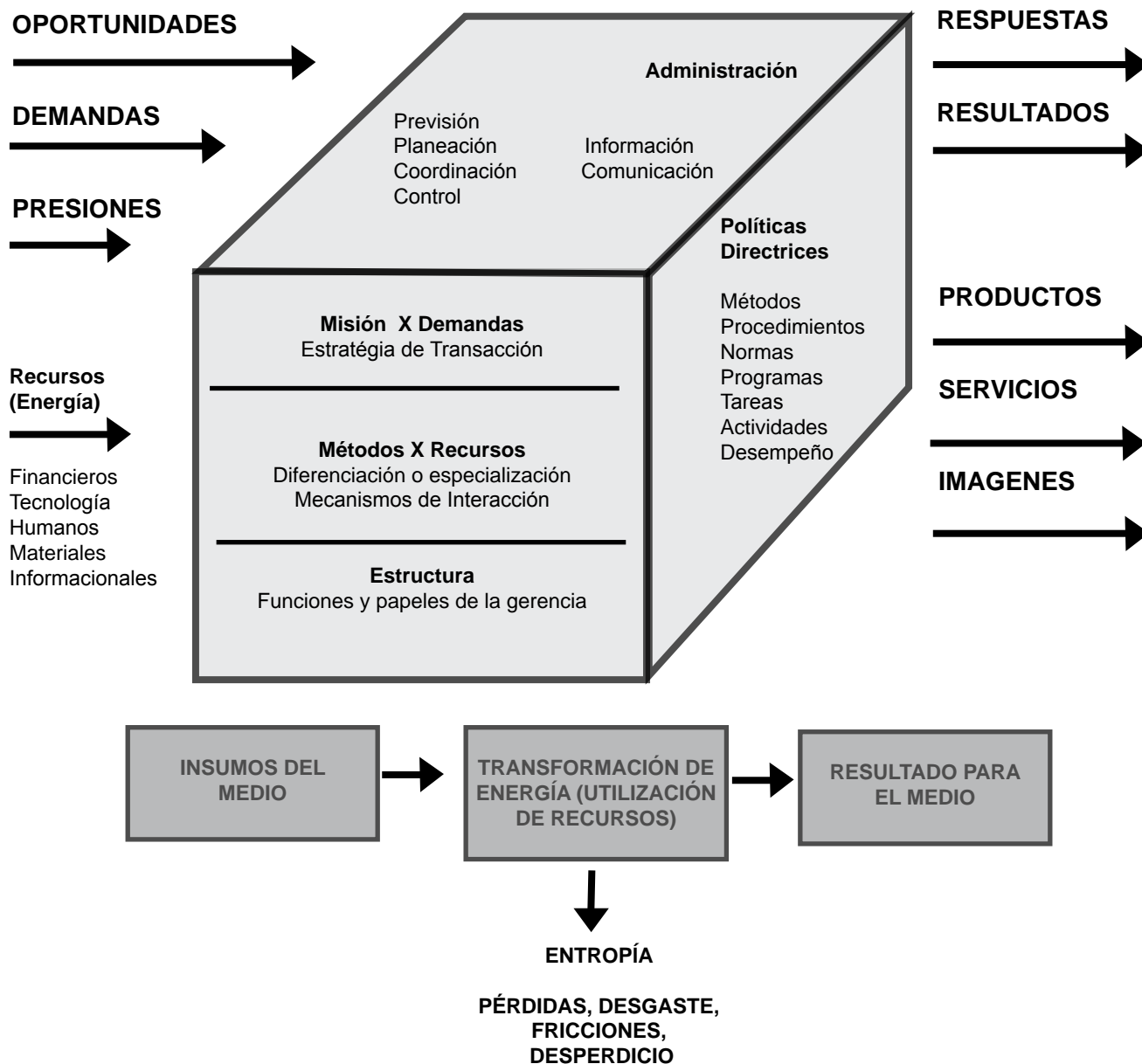
Concluyendo, tras estas reflexiones teóricas, la organización Comercio Justo México A.C. será estudiada desde un enfoque sistémico pues éste es la mejor forma de encaminar nuestra “mirada sobre la organización” (Gómez y Castelazo, 2002, p.14). Dicha mirada parte de la distinción entre sistema y agregado que realiza Manuel Martín Serrano:

Un sistema y un agregado son igualmente conjuntos, es decir, entidades que se constituyen por la concurrencia de más de un elemento; la diferencia entre ambos es que el conjunto de los elementos de un sistema muestran una organización de la que carecen los elementos de un agregado... (Martín Serrano, 1993)

La perspectiva sistémica nos indica que debemos buscar más allá de los errores individuales para comprender los problemas más importantes (comprende los subsistemas y la interrelación que se da entre ellos para comprender la totalidad del sistema). Para ellos es básico examinar las estructuras que regulan los actos individuales y crean las condiciones que posibilitan cierto tipo de acontecimientos ya que para poder sostener una organización, el individuo y la organización misma necesitan comprender como esta formado el sistema en el que se encuentran para comprenderse más mutuamente. (Senge 1993)

Entonces nuestra organización es estudiada desde este enfoque porque, por un lado es una entidad real, y porque “los elementos que la componen están organizados, están implicados, están diferenciados por ser heterogéneos”, relacionándose entre sí a través de diferentes y diversas relaciones de mutua dependencia que los “construyen en algún sentido” por lo que C.JM, como sistema social, como todo sistema social (SS) está finalizado “en un sistema cuya organización y función se ven afectados por la intervención humana en la persecución del fin para el que se crea” (Gómez y Castelazo, 2002, p.14)

GRÁFICO 6: Sistema Abierto: Transacción Organización- Medio



Fuente y elaboración De Faria 2008, p. 14.

El enfoque sistémico también permite esclarecer las diferencias entre el sistema y su entorno, con la finalidad de identificar las afectaciones que provienen de este último y las que provienen de los diferentes subsistemas que componen a la organización. Comercio Justo México A.C. es así una organización:

- Compuesta por varios subsistemas (formales/informales) independientes e interactuantes entre sí.
- Es un sistema, un todo integrado por elementos que guardan entre sí una relación recíproca.
- Es abierta y dinámica.
- Al igual que todas las organizaciones consideradas como sistemas sociales, está encaminada a ciertos objetivos. (Mayntz, Renate. pp. 47-74)

1.2 Comunicación Organizacional.

La comunicación dentro de las organizaciones (y en general en cualquier otro ámbito) puede ser entendida como una oportunidad para encontrarse con el otro (Flores 1989): un acercamiento que encierra una amplia gama de posibilidades de interacción, gracias a la cual, las personas logran la coordinación y el entendimiento necesario para detonar el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Con este simple razonamiento podemos señalar que las organizaciones de éxito son (y serán) aquellas que le dan una verdadera importancia a la comunicación organizacional, aquellas que logren comprender que el ambiente comunicativo permite dinamizar las acciones individuales y colectivas, procurando la integración de esfuerzos, y en general garantizado el conocimiento e identificación de los miembros con la organización (Álvaro Estramiana 2006 p.42).

Este planteamiento puede sonar muy ambicioso, quizá para algunos descabellado; pero indudablemente real, ya que la falta de disposición para escuchar (y también para hablar), la carencia de un buen medio o herramienta para comunicarse así como los problemas de entendimiento y actitud (el no querer o no saber comprender al otro) van deteriorando lentamente no sólo al acto de comunicar sino a todo el sistema organizacional en sí...pero antes de profundizar más en esta aseveración, y en todo lo que conlleva la comunicación organizacional, hay que comprender primeramente qué es la organización y la comunicación...

Actualmente vivimos en la Era de las Organizaciones o Sociedad Organizacional (Mayntz, Renate 1987 y Yescas Domínguez 2008) ya que nuestra vida cotidiana esta permanentemente influenciada por un sin fin de organizaciones (desde el hospital, la iglesia, el trabajo, la escuela y la familia etc.) es así que las organizaciones se vuelven centros de interacción social en las cuales transcurre gran parte de la vida de los individuos.

(Las organizaciones) son parte integrante del medio, de tal forma que si se suprimieran de un medio sociocultural determinado, dicho medio dejaría de existir irremediamente. Este concepto o denominación ilustra sobre la importancia que juegan las organizaciones hoy en nuestros días de tal forma que nuestra vida cotidiana esta permeada e influenciada por el contacto con un sin numero de organizaciones. (Yescas Domínguez 2008, p. 3).

Por ello estudiar a las organizaciones es estudiar al ser humano (tanto de manera individual como en la interacción grupal que desarrolla) pues hay un impacto recíproco en el devenir y existencia de ambos, lo organizacional y lo humano no se puede deslindar ni estudiar de manera aislada.

Administrativamente hablando se considera que una organización sería “una unidad social coordinada de manera consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o serie de metas comunes” (Octavio Islas citado por López Cárdenas 2008, p.36). La organización entonces es comprendida como una coordinación planificada de actividades realizadas por un grupo de personas para así lograr un objetivo explícito común, a través de la división del trabajo y funciones así como de una jerarquía de autoridad y responsabilidad. El punto central de la organización entonces sería la coordinación de actividades y no la gente en sí (Schein, 1992, p. 3-33).

La anterior definición parece muy simple, fría y plana, si tomamos en consideración la riqueza conceptual y la profundidad del enfoque sistémico que permite comprender a la organización como un sistema abierto que necesita el cambio, ya que en su apertura radica su habitabilidad (Serrano et.al, 2001), es decir, su capacidad de desarrollarse, crecer y modificarse para bien de todos los actores organizacionales.

Pero vayamos por partes, por principios de cuentas hay que señalar que el término organización proviene del griego *organon*, que significa instrumento, por lo tanto basándonos en el punto de vista etimológico se podría decir que la organización “es un medio para hacer algo”. Por otra parte si consideramos que organización también esta relacionada con el término *organismo* se puede decir que una organización sería “la existencia de partes y funciones diversas que se coordina para desarrollar una tarea en común” (López Cárdenas 2004, p.35-36). Desde esta visión las organizaciones serían sistemas diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos, los recursos materiales y los recursos económicos entre otros. Las organizaciones estarían así compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.

Estos subsistemas serían un grupo de entidades interdependientes que esta interrelacionado para desempeñar alguna función o alcanzar alguna meta, la razón de ser de todo el sistema organizacional. (Salaman y Thompson 1984, p. 102-103). La visión sistémica entonces permite concebir a la organización como un sistema integrado en donde sus subsistemas trabajan en conjunto hacia la meta final del sistema principal.

La retroalimentación se vuelve así el concepto más popular e importante para los sistemas, pues a partir de ella los sistemas se estructuran y coordinan. Por ende las organizaciones se conciben como un tipo especial de sistema social organizado (los subsistemas que lo componen) alrededor de un interés principal para lograr un tipo particular de meta de sistema (del sistema organizacional).

Los rasgos principales de una organización serían entonces:

- Toda organización sería un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.
- La organización es un grupo social compuesto por actividades, personas, y una administración, que forman una estructura sistemática de relaciones, de interacción, las cuales se establecen para producir bienes y/o servicios que satisfacen las necesidades de una comunidad dentro de un entorno, y al mismo tiempo, satisface a la organización en sí ya que ella cumple con el propósito distintivo que es su misión.
- Por ende los elementos que conforman una organización son: El ser humano, la realización de actividades, la división del trabajo, el intercambio de información, la jerarquización y los objetivos comunes (López Cárdenas 2003, p.36)

Entonces de una manera más precisa se puede decir que una organización es un conjunto de partes y objetos (elementos) que interactúan y que forman un todo, elementos que se encuentran interrelacionados entre sí. Toda organización entonces es un sistema ya que la interrelación de sus elementos permite que el sistema se dé (Rivas Quinto 2008 y Goldhaber 1984)

(Una organización es)...un sistema sociopolítico, con preeminencia de los roles económicos, un ámbito de poder que impone limitaciones específicas sobre las capacidades de acción, de cambio y de desarrollo del conjunto. Los integrantes de la organización, individuos y grupos, diseñan estrategias de aprovechamiento y sobrevivencia. Su configuración proviene de un diálogo incesante entre lo instituido y lo instituyente, entre lo establecido y su desafío; entre lo que propone y lo que sirve... (Serrano et.al, 2001 citado por Gómez y Castelazo, 2002 p.13)

TABLA 4: Adentrándose a la organización.

| Características de la organización. | Problemáticas de la organización. |
|--|---|
| Cohesión o articulación (colaboración, unidad, espíritu de equipo) | Ausencia de cohesión (conflictos) |
| Postula una división del trabajo (papeles, roles, áreas de trabajo delimitadas...) | Ausencia de una efectiva división del trabajo (duplicación de actividades, incumplimiento de funciones...) |
| Racional (sistematización de actividades y procesos de trabajo) | Ausencia de racionalización (improvisación de actividades, procedimientos desconocidos o creación de procesos alternativos) (bomberazos). |
| Normativa (reglamentación de comportamientos o formas de conducirse dentro de la organización) | Ausencia de normatividad (violación de reglamentos y normas) |
| Se conduce conforme a fines, objetivos o metas concretas. | Ausencia de rumbo definido (trabajo disperso y sin intencionalidad y/o utilidad) |

Fuente: Pérez Dávila 2001.
Esquema: Reyes Rangel 2008.

En palabras de Arias una organización es una unidad social creada deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos, para lo cual cuenta con tres tipos de recursos: materiales, técnicos y humanos (Arias 1990, p.49), formando así un sistema de personas, empleos, funciones e instalaciones que constituyen el cuerpo social de una organización, un sistema organizacional que se rige por usos, normas, políticas y costumbres específicas (Bravo 1985).

(El sistema organizacional)...es (un) conjunto de funciones o actividades dentro de una organización que funcionan juntas para buscar el objetivo de una organización (Evans y Lindsay 2001, p.73). La organización es un sistema y todas las personas que trabajan dentro de un sistema pueden contribuir a su mejora, lo que acrecentará su gusto de trabajar. Muchos factores dentro del sistema afectan el rendimiento individual de un empleado por ejemplo: la capacitación recibida; la información y los recursos proporcionados; el liderazgo de supervisores y gerentes; la interrupción en el trabajo; y las políticas y prácticas administrativas.

Pocas evaluaciones de desempeño reconocen estos factores y a menudo culpan a individuos con poca capacidad de controlar su entorno (...). Por tanto, la optimización del sistema requiere de cooperación interna (Eva y Lindsay,2001) (Berra y García 2003, Capítulo 2 p.2-3)

Comercio Justo México A.C. por tanto es una organización, una entidad social, constituida por personas y que se halla orientada hacia objetivos porque:

- Está diseñada para alcanzar resultados.
- Está estructurada deliberadamente porque divide trabajo y su ejecución es asignada a los miembros de la organización.

En este sentido CJM es una organización humana conformada intencionalmente para conseguir determinadas metas y objetivos (Chiavenato 1999, p.344)

Comprendido qué es la organización, es momento de entrar al análisis de otro concepto, altamente usado pero pocas veces comprendido (de verdad comprendido): la comunicación. En las anteriores secciones del presente trabajo hemos mencionado la palabra “comunicación” de manera insistente, y quizá esto no ha generado mayor problema pues todos creemos que sabemos que es comunicación, o por lo menos, estamos seguros de que sabemos, ya que a diario hablamos, escribimos, interactuamos etc. (nos comunicamos con los demás). Quizá este ha sido uno de los problemas principales de la disciplina de la Comunicación pues “el que todos nos comuniquemos no significa que nos sepamos comunicar” (Ávila Guzmán 2006, p.91)

Debido a que todos la aplicamos creemos que el comunicarnos es muy sencillo y fácil de realizar (sin complejidad alguna) viendo esta acción con unos ojos eminentemente pragmáticos y utilitarios, pero no con visión estratégica. Inclusive en los terrenos de la docencia y la investigación, se sigue malinterpretando a la comunicación como aquella herramienta que permite establecer contacto con los demás; pero lo que no se repara en analizar es qué tipo de contacto, con qué intención, con qué fin y con qué consecuencias, entonces es que entendemos que el reflexionar sobre qué es la comunicación es “pertinente, porque está aumentando la incongruencia entre las orientaciones de la comunicación en los ámbitos científicos y en las aulas” (Martín Serrano 2005)

... se siguen enseñando las mismas estrategias (de comunicación) ; publicitarias y abusivas, ahora se prefiere escribir «comunicación para el consumo»; donde se continúa enseñando cómo usar la imagen y el discurso para el control electoral, cabe ahora oír «comunicación política»; donde se mantienen programas que enseñan a servirse de la coerción psicológica, antes se decía «relaciones laborales» y ahora se dice «comunicaciones humanas» (...)la enseñanza universitaria tiene que tomar en cuenta las dimensiones teóricas y las consecuencias sociales de las actividades comunicativas que se vayan a llevar a cabo en estos ámbitos. Esa formación transciende las aplicaciones de los conocimientos comunicativos que se llevan a cabo en los enfoques instrumentales. (...) Este modo de hacer comunicación que ignora y lamina la diversidad cultural hace que se extingan identidades, formas de vivir, tradiciones, conocimientos y habilidades. (Martín Serrano 2005)

Tras el anterior planteamiento de Manuel Martín Serrano podemos comenzar por aseverar que la comunicación es un modo de referirse al mundo, una forma de relacionarse e interactuar a propósito de lo que hay y de lo que pasa en el mundo por ese conocimiento compartido. La comunicación prestará especial interés en ese conocimiento, en tanto que puede ser transmitido y, muy importante, en cuanto que se elabora precisamente para ser transmitido.

“Los hombres hemos logrado que esa transmisión del conocimiento salte de generación en generación. Desde esta perspectiva, la comunicación es un procedimiento de enculturización” (Marín Serrano 2005).

Asimismo en la comunicación, al ser una práctica social, se encuentran las relaciones que establecen no sólo los individuos pertenecientes al entramado social (con todo su legado cultural a cuestas: educación, tradición, etc.) con otros individuos, sino también la interacción con las instituciones y agentes sociales (la iglesia, la familia, el gobierno, el lugar de trabajo, los jefes etc.) con los cuales los sujetos entran en una dinámica de constante cambio e intercambio, un proceso de mutuas afectaciones.

Las relaciones que establecen los comunicantes tanto en las comunicaciones personales como en las institucionales, están en mayor o menor medida mediadas o intervenidas por los grupos e instituciones de la sociedad en la que la comunicación se lleva a cabo. En consecuencia, la comunicación es una práctica social. (...) La comunicación es una producción y reproducción solidaria: de la materia y de la vida; de la naturaleza y de la cultura... (Martín Serrano 2005)

La comunicación es pues un “modo de producir sentido social, de afirmar o transformar percepciones y representaciones (...) del mundo”, de nuestro mundo social (Rincón 2006 p.15). La comunicación se hace así, en palabras de Martín-Barbero, una “cuestión de cultura”, pero también es entendida como esa práctica social que no es otra cosa que “una acción transformadora que esta mediada por las coordenadas espacio-temporales de aquellos que comunican” (Inestrosa 1994, p.22). De lo que se trata al entender a la comunicación como práctica social es que el reconocimiento del sujeto y la cotidianidad de la interacción así como la implicación sensorial que se entreteteje permita que la comunicación no se disuelvan en un “juego de solitarios placeres mediados por espejos” (Martín-Barbero 1999, p.18)

Con base en lo anterior se podría decir que una organización es un sistema social (una red de conversaciones), un sistema comunicativo que esta vivo, en el cual distintos procesos configuran su devenir diario por medio del cómo se relaciona y atraviesa con/en su entorno (no sólo la organización como un ente única, sino también de los miembros que la componen y los miembros que componen su entorno). Estas formas de relación e interacción con/en su entorno se dan de forma paradójica y en diversas esferas de realidad, las cuales determinan los modos y medios de configurarse así misma.

La comunicación juega así un papel preponderante en esta conformación de la organización, pues por medio de ella se desarrollan los intercambios simbólicos y energéticos (tanto hacia dentro como hacia afuera de la organización), mismos que a su vez posibilitan la continua (re)construcción y (re)configuración de la organización por medio del aprovechamiento de recursos, el cumplimiento de objetivos planteados, y el con-vivir de los miembros de ésta. Las actividades humanas en sociedad, en organización, se desarrollan gracias a la comunicación, por lo que esta es un elemento fundamental pues propicia la coordinación de actividades y esfuerzos para alcanzar los objetivos propuestos (López Cárdenas 2008, p. 35)

Esta dinámica entre información y comunicación es la que permite el sentido de apropiación, identidad y conformación de una organización; dicha dinámica se manifiesta en dos procesos que delimitan la forma en la cual es posible operar: la reproducción y la producción (Terrón, 1985 citado por Serrano et.al.) Estos dos procesos responden a la emergencia del entorno, ya sea con la finalidad de mantener estructuras permanentes y capaces de dar orden y coherencia a las varianzas que se presenten día a día, o por medio de la adaptabilidad a nuevas formas y órdenes de intercambio con la intención de aprovechar la aleatoriedad con fines benéficos.

Por ello, el estudio de la comunicación y los flujos de información tanto al interior como al exterior de una organización es de una importancia tal, que brinda una serie de posibilidades cuya intención está dirigida tanto al mantenimiento como a la innovación respondiendo a las necesidades que el entorno y la organización misma exigen.

La comunicación es el fluido vital de una organización. Penetra en todas las actividades que se desarrollan en la misma (...) (tiene un importantísimo papel ya que con ella) los individuos entienden su papel dentro de las organizaciones, e integran subunidades o grupos organizacionales. La comunicación proporciona un medio para tomar y ejecutar decisiones, para obtener retroalimentación y para corregir los objetivos organizacionales y los procedimientos según la situación lo demande. Pero la comunicación no sólo es un ingrediente esencial en el funcionamiento interno de una organización sino que también es vital en el intercambio de información de la organización con su entorno. Así pues la conjunción de la comunicación que se presenta dentro de las organizaciones y la que se da entre una organización y su ambiente es lo que se denomina comunicación organizacional. (López Cárdenas 2008, p. 43)

Este estudio basado en el saber comunicativo de una organización constituye un análisis de intercambios, interacciones y flujos de todos los elementos que conforman una organización, con la finalidad de brindar soluciones prácticas y eficaces para la construcción de un espacio habitable (Serrano et.al, 2001), en donde dicha organización obtenga los máximos resultados de beneficio por medio de un manejo estructurado de funciones, responsabilidades y recursos tanto humanos como materiales cuya orientación se encuentre siempre abierta al cambio y a la creatividad del momento.

La comunicación dice lo que se ha hecho, pero compromete también a hacer lo que se ha dicho: constituye una exigencia para la (organización) y obliga a que la gestión sea coherente con sus actos y con sus discursos ante los individuos, sean accionistas, clientes, trabajadores, ciudadanos o sindicalistas (Acevedo 2005 en Marchant Ramírez 2005, p.25)

José Alberto de Francisco Rodríguez, Jorge Cardoso Castro y Grace Stefanello (2007) afirman que la sociedad humana ha sido estudiada por las ciencias sociales como un sistema adaptativo complejo, el cual esta compuesto por tres subsistemas que le son inherentes (Gutiérrez et.al. 2007, p.1):

- El sistema social entendido como las relaciones que se establecen entre los miembros del grupo.
- El sistema cultural, que viene a ser el conjunto de reglas y normas que orientan las relaciones, posicionamiento y funciones de los miembros del grupo dentro del sistema.
- Y el sistema de conducta individual, vinculado a las características biológicas, psicológicas y a la experiencia de los individuos que conforman el sistema.

Por lo que desde este enfoque la comunicación es una herramienta que le sirve a los subsistemas para definirse y constituirse y nada más. Desde el punto de vista de la **Teoría Social de la Comunicación** la realidad de la sociedad humana se ve como la relación entre tres Sistemas: el Sistema Social (SS), el Sistema de Referencia (SR), y el Sistema de Comunicación (SC) (Martín Serrano 2004):

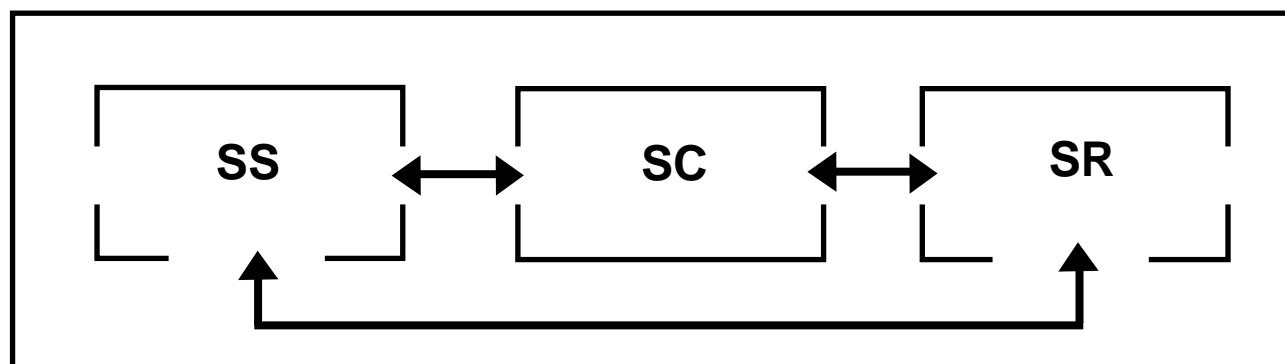
En una simplificación podemos decir que el Sistema de Comunicación media entre el Sistema de Referencia y el Sistema Social. En la visión clásica la organización social se articula a través de los códigos o patrones que ordenan las relaciones entre los miembros del grupo, entendidos como el conjunto complejo de productos culturales simbólicos (Durkheim, 1982), es decir, el conjunto de representaciones sociales constituidas por normas, creencias, mitos, sistemas de valores, etc. La herramienta fundamental de este sistema cultural sería en la actualidad la comunicación social por encima de la comunicación personal. No obstante este sistema cultural compartido depende, en última instancia, de las características psicológicas de cada uno de los miembros del cuerpo social.

Citando a Durkheim: “Las representaciones colectivas son el producto de una inmensa cooperación, que no sólo abarca el tiempo, sino también el espacio; una multitud de espíritus diferentes ha asociado, mezclado, combinado sus ideas y sentimientos para elaborarlas (...) En el hombre hay (...) un ser social, que en nosotros representa la más elevada realidad, sea en el orden intelectual como en el orden moral, y que conocemos mediante la observación: me refiero a la sociedad” (1982: 14) (Rodríguez et.al. 2007, p.1-2).

La comunicación por tanto, apoyándonos en esta visión, más que una perspectiva de productos es una de perspectiva de producción, y más que sólo estudiar individuos aislados se concentra en analizar sistemas y sus relaciones institucionales y funcionales.

Esta teoría propone la aplicación dialéctica al estudio de la comunicación (...). Estudia en que consisten los intercambios entre la comunicación (...) y el cambio (...), para ello distingue los sistemas de comunicación de los sistemas sociales... La teoría social de la comunicación abarca todas las manifestaciones de la comunicación mediada institucionalmente, desde la más primitiva (que dependen) del relato oral, hasta las formas más complejas... (Gómez y Castelazo 2002, p.17)

Gracias a la teoría social de la comunicación podemos explicar la relación entre el Sistema Social (SS) y el Sistema de Comunicación (SC) como una interdependencia ente dos *sistemas autónomos*, los cuales están abiertos a la influencia del otro, aunque ninguno de ellos por sí mismo tiene la capacidad de determinar los componentes que forman parte del otro, y mucho menos, de controlar las relaciones que se dan entre dichos componentes. Además permite ver a estos mismos sistemas como *sistemas diferenciados*, los cuales están organizados de diferente modo, en donde sus componentes satisfacen funciones específicas que “nunca hasta ahora han aparecido completamente reguladas por el control del otro” (Gómez y Castelazo 2002, p.17).

GRÁFICO 7: Modelo Dialéctico Completo

Fuente y Elaboración: Martín Serrano 1993, p.174.

En *La Producción Social de Comunicación* (1994) Manuel Martín Serrano señala que lo importante al estudiar la comunicación no es sólo el acto de comunicar, hay que ir más allá, como poner especial atención a la producción de la información destinada a ser comunicada así como su uso social (Martín Serrano 2004), para él los puntos más trascendentales que se deben de tomar en cuenta al ver a la comunicación como practica social son, aplicándolos al sistema organizacional:

- La identificación de los diversos componentes tecnológicos, organizativos y culturales que incluyen o determinan cada sistema institucional de comunicación, tales como la estructura y recursos de Comercio Justo México AC, así como las resultantes de la dinámica organizacional (comportamiento, clima y cultura organizacional).
- La forma en que se producen los bienes fabricados para abastecer a la comunidad de información (los productos comunicativos organizacionales).
- Y el uso que se hace de esa información para contribuir a la producción del sistema organizacional.

De esta diferencia se comprende que la comunicación demanda la incorporación de recursos propios para su constitución retomando criterios de diferencias sociales tales como parentesco, sexo, edad, posición familiar etc., aplicándolos en la división de funciones comunicativas de los usuarios y usos (así como fines) de la comunicación (Gómez y Castelazo 2002), por tanto las relaciones que establecen los comunicantes tanto en las comunicaciones personales como en las institucionales, están en mayor o menor medida mediadas o intervenidas por los grupos e instituciones de la sociedad en la que la comunicación se lleva a cabo; "en consecuencia, la comunicación es una práctica social" (Martín Serrano 2005).

Por tanto Comunicación organizacional es...

Y a todo esto cómo entendemos a la comunicación organizacional... Según Peral Goldhaber (1984) la comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, mientras que para Redding y Sanborn (1964) es la transmisión y recepción de información que se produce dentro de una organización.

Por otra parte Zelko y Dance (1965) menciona que la comunicación organizacional es el conjunto de varios tipos de comunicación presentes en el entramado institucional (comunicación interna: ascendente, descendente y horizontales; comunicación externa: relaciones públicas, publicidad y ventas); misma visión que es compartida por Lesikar (1968), aunque este último le añade a la tipología de comunicaciones (externa e interna) las comunicaciones personales. Greenbaum (1972) a su vez la entiende como el flujo de comunicaciones formales e informales que se suscitan dentro de la organización.

Ricardo Homs (1990) va más allá de definir solamente qué es o qué no es la comunicación organizacional, enfocándose más en lo que puede ofrecernos, él indica que la comunicación organizacional sería un conjunto de programas

tendientes a mejorar a la organización desde la comunicación (con sus públicos tanto externos como internos) (Schreiner 2004, Capítulo 1 p. 3-6)

Thayer a su vez la define como “el flujo de mensajes que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización” (citado por Bonilla 2001, p.42), misma línea que sigue Gibson quien señala que la comunicación organizacional “es un proceso mediante el cual se transmite información y conocimientos entre los miembros de la organización con el fin de alcanzar la efectividad organizacional y los objetivos comunes” (citado en Ramos 1991, p.25)

Goldhaber por su parte, apoyándose en una noción sistémica, asevera que la comunicación organizacional “ocurre dentro de un sistema complejo y abierto que es influenciado por el medio ambiente e influye en él, implicando mensajes, flujos propósitos dirección, medios y empleados, además de que “involucra actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales. (Goldhaber 1984, p.16)

Estas definiciones, muy amplias y variadas en torno a la comunicación organizacional, no permiten vislumbrar una definición uniforme, pero no por contrariedades epistemológicas, sino porque todas tienen elementos ciertos y básicos para comprender a la comunicación en el entorno organizacional. Esta multiplicidad de autores y definiciones se debe a que hay 3 enfoques dominantes y válidos, desde los cuales se comprende a la comunicación organizacional, tal como lo apunta Ricardo Cárdenas:

- *La comunicación como fenómeno:* La comunicación organizacional sería el flujo de mensajes que circulan y se intercambian entre los actores sociales (miembros) de una organización, así como con entre ésta y los diferentes públicos de su entorno.
- *La comunicación como disciplina:* La comunicación organizacional estudiaría la forma en que el fenómeno de la comunicación se da dentro y entre las organizaciones así como entre éstas y su entorno.
- *La comunicación como mediadora y revulsivo⁴:* La comunicación organizacional sería un conjunto de técnicas y actividades diseñadas para agilizar el flujo de mensajes dentro de la organización, entre sus miembros, y entre la totalidad organizacional y su medio. Estas actividades estarían orientadas a influir, cambiar, modificar o desarrollar opiniones, actitudes y conductas de los públicos de la organización (internos y externos)

Aunado a estos 3 enfoques desde los cuales se estudia a la comunicación organizacional, también hay que señalar que existen 5 áreas que la componen, como identifican Carlos Fernández Collado (1997) y Blanca Torrijos (1998)

1. COMUNICACIÓN INTERNA: Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.

2. COMUNICACIÓN EXTERNA: Todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.

3. RELACIONES PÚBLICAS: Son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que forman la organización.

4. PUBLICIDAD: Son los diferentes mensajes emitidos a través de los distintos medios masivos de comunicación que tienen como objetivo incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.

5. PUBLICIDAD INSTITUCIONAL: Se considera como una herramienta de las relaciones públicas; ya que evoca en el público una imagen favorable de la organización.

4. Raúl Cárdenas no nombra de esta manera a este enfoque sobre la comunicación organizacional, esta acción bautismal fue iniciativa propia.

Teniendo presentes estos 3 enfoques y 5 áreas que componen a la comunicación organizacional podríamos decir que:

Si concebimos el papel de la comunicación en la (...) (organización) como determinante en el mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales, debemos asumir una posición en contra de las prácticas administrativas que fomenten la existencia de una única forma de comunicación. Es así como el valor y la importancia de las buenas comunicaciones en la organización se puede apreciar en situaciones críticas o de conflictos (Teresa del Pilar Niño citada por Blanca Torrijos 1998).

Es así que las organizaciones más eficaces son aquellas que identifican perfectamente las diferencias entre los distintos tipos de comunicación, lo que les permite aprovechar sus especificidades y trabajar de manera orientada y estratégica al fin deseado (la mejor comunicación para determinada situación), esto es aprovechar las particularidades de cada tipo de comunicación.

La comunicación organizacional entonces:

- Contribuye en gran parte a mejorar el clima laboral; debido a que es un dinamizador y animador de las acciones individuales y colectivas procurando la integración de esfuerzos y el fortalecimiento de la institución (Robbins 1998)
- La comunicación propicia la identificación de los miembros con la organización, debido a que una correcta explicación, definición, promoción etc. de lo que es y hace la organización (de las características propias de una organización, de esa fisonomía que la diferencia de otras organizaciones) propicia que sus clientes se sientan en comunión con sus principios/fundamentos/metas (Davis K. y Newstrom J. 1991)
- La comunicación controla el comportamiento individual. Las organizaciones, poseen jerarquías de autoridad y guías formales a las que deben regirse los empleados. Esta función de control además se da en la comunicación informal.
- La comunicación motiva. Lo realiza en el sentido que esclarece a los empleados qué es lo que debe hacer, si se están desempeñando de forma adecuada y lo que deben hacer para optimizar su rendimiento. En este sentido, el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia el logro de la meta y el reforzamiento de un comportamiento deseado, incita la motivación y necesita definitivamente de la comunicación.
- La comunicación expresa emociones. Gran parte de los empleados, observan su trabajo como un medio para interactuar con los demás, y por el que transmiten fracasos y de igual manera satisfacciones.
- La comunicación comunica. La comunicación se constituye como una ayuda importante en la solución de problemas, se le puede denominar facilitador en la toma de decisiones, en la medida que brinda a información requerida y evalúa las alternativas que se puedan presentar (Amorós 2007, p.133)
- La comunicación está presente en todos los niveles de la organización.
- La comunicación es el medio a través del cual las personas se vinculan a la organización para alcanzar un bien común. (Barnard citado por Koontz y Weihrich 1990) Sin la comunicación la actividad organizacional no se puede lograr, ni siquiera la coordinación y mucho menos el cambio (Navarro 2007, p.42).

Es claro que no existe una comunicación que se aplique universalmente; por el contrario debe estructurarse de acuerdo a las necesidades de la organización. Sin embargo, la comunicación es esencial para el funcionamiento de todas las organizaciones. Toda institución, debe priorizar dentro de su estructura una comunicación organizacional que dinamice los procesos que a nivel interno la conforman como entidad y forman su identidad proyectándola hacia su área de influencia externa (Navarro 2007, p.43).

Las comunicaciones internas en una institución promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco del clima organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales, (Sayazo, 2004).

Por otro lado, la comunicación en el marco de las relaciones interpersonales, juega un papel importante en la organización, porque a medida que los trabajadores conocen su (organización) y son conscientes de sus capacidades, intercambian experiencias que contribuyen al logro de los objetivos trazados por(ésta). Además, como menciona Hellriegel y Colbs (1999), la gente aumenta su propio sentido de bienestar y se vuelve más productiva cuando entabla una comunicación interpersonal eficaz, propiciando un clima laboral agradable. Lo que permite generar y poner en marcha los cambios que se requieren para responder con eficacia a las exigencias del mundo actual y futuro. (Navarro 2007, p.42-43).

Comenzar a pensar en esto es ir develando el valor de la comunicación como recurso estratégico para desarrollarse en un mundo altamente competitivo, abierto, en donde las estructuras mentales cerradas y aisladas impiden la toma de decisiones; donde la confrontación disminuye el diálogo franco; donde la sobre-valoración o inadecuado desarrollo de acciones individuales y colectivas impiden las relaciones armónicas... donde una mala comunicación impide el desarrollo organizacional.

Hoy en día, la Comunicación Organizacional busca ser reconocida como piedra angular de toda organización determinada a cumplir sus objetivos de manera efectiva y desempeña un papel de primordial importancia en la creación, mantenimiento, cambio y desarrollo de las organizaciones (Llano 1996).

Con todo lo anterior podemos concluir que la comunicación organizacional se entiende, según Carlos Fernández Collado (1997) como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre el medio y la organización; o que permite influir en las aptitudes, opiniones y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con la finalidad de que ésta última cumpla mejor y más rápido la obtención de los objetivos, su razón de ser (Fernández Collado 1997).

La importancia de la comunicación.

De esta manera podríamos decir que “la comunicación es necesaria (e indispensable) ya que es el único instrumento que tenemos los seres humanos para enfrentar las diferencias, entenderlas y acercarnos al otro” (Serrano et.al., 2001, p.237) a partir de lo anterior es innegable que la comunicación nos permite “representar al mundo para transmitir pensamientos e información (...) permitiéndonos vivir y actuar juntos en un mundo que compartimos, en pos de ejecutar acciones juntos”. (Flores, 1989, p.23) gracias a lo cual el diálogo permite que a pesar de nuestras distinciones y diferencias podamos vivir y actuar juntos, permite que exista un mundo en donde quepan muchos otros mundos.

La comunicación no puede seguir siendo vista como una herramienta, la comunicación es una estrategia que puede permitir a los líderes, a los grupos y a la organización en general, reflexionar sobre sí mismos, permitiendo la diversidad de ideas, pero sobretodo, la diversidad de soluciones.

Entonces si aceptamos que la comunicación facilita la gestión (es estratégica) debemos entenderla como un ordenador que integra los recursos de la organización conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para el sistema organizacional (Garrido, 2005). Por ende lo importante sería que:

- Las organizaciones son en sí mismas un territorio significativo;
- Que genera en sus públicos (internos y externos) una lectura y una opinión (Acevedo 2005 en Marchant Ramírez 2005, p.26).

De esta manera, la comunicación estratégica transforma a la comunicación, a los actos comunicativos, en una ventaja competitiva para cualquier tipo de organización. En otras palabras, la comunicación interviene la opinión y percepciones de los públicos respecto de la organización, para que esta sea positiva. La premisa entonces es que no hay desarrollo de una organización sin intervención de la información, y la comunicación se vuelve así un elemento selectivo de las organizaciones que sobreviven y las que no (Galindo Cáceres 2008).

En consecuencia, la comunicación con visión estratégica responde a diversas necesidades de la organización:

- Que se planifique y dirija el programa de comunicaciones.
- Que se asesore a la alta dirección a partir de las opiniones y necesidades externadas por el resto de los miembros de la organización.
- Que se tome decisiones sobre la política de comunicación.
- Que se involucre a todos los actores en la toma de decisiones.
- Que se utilice la investigación comunicativa para planificar y evaluar el trabajo de la organización.
- Que distintos programas o intervenciones sean desarrollados en función de los objetivos generales de la organización y de la opinión y diálogo con los miembros de ésta.

Nace aquí un nuevo standard para los nuevos profesionales (de la comunicación en las organizaciones), puesto que deberán estar atentos tanto a las comunicaciones organizacionales como a los cambios y procesos organizacionales; deberán estar capacitados para comprender los cambios, prever las consecuencias que estos generan en cada público y, por ende, deberán ser capaces de proponer soluciones efectivas y específicas para cada uno de ellos, (...) De lo contrario, los profesionales deberán recurrir a nuevas formas de comunicación, que dado las especificidades de cada público, tenderán también a ser cada vez más específicas y creativas. Ya no sólo se optará por elegir un medio para enviar mensajes, sino que será la propia actividad organizacional, cotidiana o planificada, la que se convierta en el propio mensaje (Acevedo 2005 en Marchant Ramírez 2005, p.26).

El especialista en comunicación entonces podrá lograr una coherencia tanto pragmática como semántica y estratégica: que lo que se diga sea lo que se hace mediante el canal necesario, con los objetivos adecuados, enviando el mensaje deseado, con la intencionalidad correcta y respondiendo a necesidades bien detectadas para “no iniciar cualquier esfuerzo en comunicaciones” sino “facilitar la gestión y el logro de objetivos y metas institucionales” (Acevedo 2005 en Marchant Ramírez 2005, p.26)

Cada vez más, la actividad comunicativa se orienta a apoyar procesos de cambio en la organización. Programas dirigidos a mejorar la calidad o el servicio, de reingeniería, de redimensionamiento, cambio cultural y otros esfuerzos de transformación de las organizaciones requieren de respaldos comunicativos muy especializados, normalmente fuera del alcance de los responsables de esos procesos (Sánchez Gutiérrez 1996).

Ningún organización puede existir sin comunicación y sólo mediante la transmisión de significados de una persona a otra pueden difundirse la información y las ideas (Sifuentes L., 2004) necesarias para actividades precisas con finalidades específicas. La comunicación no es un proceso sencillo, es por eso que se debe saber cómo manejarla correctamente para no caer en graves distorsiones que puedan comprometer los objetivos organizacionales (Ovalle 2005 en Marchant Ramírez 2005, p.93)

...la comunicación sistemática (permite) elevar el nivel de entendimiento, solidaridad y colaboración entre una entidad pública o privada y los grupos sociales a ella vinculados, en un proceso de integración de intereses legítimos, para promover su desarrollo recíproco... (Asociación Mexicana de Relaciones Públicas 1978 citado por Islas 2005).

1.3 Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional se puede considerar como una filosofía porque es básicamente una forma de pensar, interpretar y actuar dentro del contexto organizacional o institucional de una sociedad.
O. Gómez

El Desarrollo Organizacional (DO) no es un concepto fácil de definir, muy por el contrario, presenta muchas vertientes y acepciones que hacen difícil el llegar a una tipificación de qué es el DO. A grandes rasgos se le puede comprender como un proceso dirigido por la alta gerencia que se vale de todos los recursos de la organización (primordialmente el recurso humano) para hacer sostenible y funcional a la organización. El DO es así un conjunto de técnicas de investigación y análisis (que fundamentado en los diagnósticos de clima, cultura y comportamiento organizacional) efectúa intervenciones⁵ certeras y especializadas en la organización (programas⁶ de mejora), en otras palabras el DO es “un conjunto de intervenciones del cambio planeado sustentadas en valores humanistas democráticos que buscan mejor la efectividad organizacional y el bienestar del empleado” (Robbins 1998, p. 642)

Los programas de DO pueden dirigirse a diversas áreas de la organización tales como:

- Diseño o rediseño de estructuras organizacionales
- Revisión de procesos de trabajo
- Evaluación del desempeño laboral
- Capacitación e inducción.
- Comunicación interna y externa etc.

Según Partin (1977) el DO puede entenderse como “el reclutamiento, entrenamiento, desarrollo de carrera, desarrollo de administración, planteamiento de la organización, compensación” (Partin 1977, p.2) y otras actividades que contribuyen al crecimiento total y mejoramiento de la organización (Ortiz y Tochmani 2004, Capítulo 2 p.5).

El Desarrollo Organizacional surge a finales de la década de los 50's, en 1958 para ser más preciso (De Faria 2008) en los Estados Unidos, y en la actualidad podemos decir que su principal rasgo es ser interdisciplinario; es decir, que en el convergen elementos de diversas ciencias que, en forma conjunta, tienen el objetivo de lograr que los individuos “cambien al unísono con las organizaciones que ellos mismos han creado”; especialmente cuando las organizaciones llegan a convertirse en lugares ajenos, e inclusive hostiles al hombre, “cuando llegan a la total deshumanización, y a provocar la enajenación del mismo sujeto” (Arias, 1994 citado por INESPO⁷ 2008).

El DO, desde su génesis hasta el día de hoy, es un concepto con diferentes definiciones, las cuales han sido esbozadas por varios autores desde distintas áreas de conocimiento:

Gran parte de esas diferencias se debe al hecho de que se incluye, en la definición, conceptos operacionales sobre la forma de construir el DO y por tanto, tales definiciones reflejan más la filosofía del trabajo, o la concepción operacional del especialista de lo que es esencia una definición (Torres 2008) .

Las definiciones más importantes respecto al DO podemos circunscribirlas en 2 grupos: *Enfoques dominantes (psicológico y administrativo)* y *Enfoque multidisciplinario*. A continuación presentaremos las definiciones más relevantes de cada uno de estos enfoques para poder llegar a una definición propia del Desarrollo Organizacional.

5. Un programa es un conjunto de acciones específicas (intervenciones) que deben ser realizadas con la posible indicación de épocas, secuencia, prioridades, métodos, cliente, objetivo, etc. (De Faria 2008, p.69).

6. Una intervención es un acto deliberado de utilizar determinado método o técnica para obtener cambios o modificaciones en determinado individuo, grupo, sector o subsistema (objetivo) (De Faria 2008, p.70).

7. El INESPO (Instituto de Estudios de Posgrado en Ciencias y Humanidades) es la única institución educativa en la Cd. De México que cuenta con el programa Diplomado/Maestría en Desarrollo Organizacional, uno de los dos que existen a nivel Nacional; reconocido oficialmente por la S.E.P. con el acuerdo No. 0000934315.

Enfoques dominantes.

Beckard (1969), uno de los pioneros del Desarrollo Organizacional, define al DO como aquel esfuerzo planeado que abarca a toda la organización el cual es orientado, dirigido y administrado desde arriba “para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales”, usando primordialmente los conocimientos y aportes de la ciencia del comportamiento: la psicología (Beckard 1969, p. 10).

En el mismo tenor, Edgar Schein (1972) así como Richard Schmuck y Matthew Milesal (1971) destacan el papel preponderante que la psicología tiene en el DO. El primero de ellos señala que la psicología organizacional permite concebir a la organización de manera total y de manera parcial (estudiando en concreto a cada una de las subpartes relativamente autónomas de ella), para entender las íntimas motivaciones de la organización y sus miembros en pos de que las estrategias desarrolladas para el crecimiento sean aceptadas y asimiladas. Para él, la psicología es la ciencia base del DO pues permite que el sistema organizacional incremente sus capacidades, mediante un programa planificado a largo plazo y con un perspectiva de sistemas.

Schmuck y Miles, en concordancia a lo expresado por Schein, señalan que el DO puede definirse como “un esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta al mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos reflexivos y auto analíticos” (Schmuck y Miles 1971, p.2)

Por otra parte Blake y Mouton (1969) visualizaron al DO como un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas administrativas para sacar a una corporación de una situación adversa o negativa, básicamente con la finalidad de conseguir la excelencia. Para ellos el DO sería un desarrollo sistemático, en sus propias palabras, “un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa” (Blake y Mouton 1969, p.11).

Paul Lawrence y Jay Lorsch en *Developing Organizations: Diagnosis and Action*. (1969) lo describen como el proceso a través del cual “queremos encontrar formas para cambiar la organización de su estado actual a uno más desarrollado”. Ellos son los primeros en proponer las etapas del desarrollo organizacional (basándose y retomando algunos elementos del proceso administrativo):

- Diagnóstico.
- Planteamiento de la acción.
- Ejecución.
- Evaluación.

Para estos autores el proceso del DO está fundamentado en la teoría de sistemas y el modelo de integración y diferenciación (Lawrence y Lorch 1969, p.4). Este entender al DO como un procedimiento bien estructurado y sistematizado coincide con la definición proporcionada por Peter Vaill en 1989:

(El DO es) un proceso de la organización para comprender y mejorar cualquiera y todos los procesos justificativos que pueda desarrollar una organización para el desempeño de cualquier tarea y para el logro de cualquier objetivo. Un proceso, para mejorar los procesos. (Vaill1989, p. 261).

Asimismo Wendell French y Cecil Bell, aunque destacan las aportaciones de la psicología, preponderan que la columna vertebral del DO debe ser la administración, como ciencia que regule los cambios, propuestas, y transformaciones aportadas por la ciencia de la conducta, para garantizar así una correcta eficiencia e implementación:

Es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, **mediante una administración constante** y de colaboración de la cultura de la organización – con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos (...) y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada...(French y Bell 2007, p.X)

Otra corriente administrativa asevera que el DO no es más que una filosofía, una manera de ver a la administración y sus resultantes (proyectos de capacitación, o reclutamiento etc.) con un rostro humano, siendo sólo el fortalecimiento de lo humano dentro de la organización (Gordon Lippit 1969 citado por Torres 2008). La administración entonces es entendida como el eje rector del DO (desde sus fundamentos, metodología y desarrollo de propuestas) para facilitar

cambios y desarrollo “en las personas, en tecnologías y en procesos y estructuras organizacionales”. (Friedlander y Brown 1974 citado por Torres 2008) o como dice Beckhard la misión fundamental del desarrollo organizacional es, y será, la administración del cambio. (Beckard 1969).

Enfoque multidisciplinario

Jennings Partin fue uno de los primeros en definir al DO como un área multidisciplinaria que debía alimentarse de los saberes de la psicología, la administración, la sociología entre muchas otras ciencias para tener una visión más acertada y real del devenir organizacional. Para él, el Desarrollo Organizacional debe contextualizarse (al momento de definirlo y aplicarlo) a partir de las siguientes consideraciones:

- 1) La mira está puesta en la organización como un todo sin olvidar sus partes.
- 2) El objetivo es el mejoramiento de la eficacia organizacional (resultados y funcionamiento).
- 3) Las estrategias, las metodologías y las intervenciones están basadas en las ciencias del comportamiento y en otras disciplinas socio-técnicas. Examina las relaciones de las prácticas administrativas, los sentimientos individuales y el comportamiento en relación con los resultados.
- 4) Es un esfuerzo continuo, a largo plazo y se basa en valores humanos explícitos. (Partin 1973, p. 5-13).

Es así que en base a un enfoque multidisciplinario, y mediante metodología cuali y cuantitativa, el DO es un conjunto de valores y procesos, pero sobretodo de técnicas de investigación científicas, orientado a optimizar a las organizaciones (Ferrer 1976).

Estos preceptos fueron retomados y amalgamados por Fernando Achilles De Faria Mello, quien afirma que el DO es “un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y los empleados”. (De Faria 2008, p.30) concepción que se entrecruza en varios puntos con la dada por Jerry Porras y Peter Robertson:

(El DO se basa) en varias disciplinas para sus modelos, estrategias y técnicas. El DO se concentra en el cambio planificado de los sistemas humanos y contribuye a la ciencia de la organización mediante el conocimiento adquirido a través de su estudio de la compleja dinámica del cambio. (Porras y Robertson 1992, p.720)

En este enriquecimiento conceptual hasta ahora revisado (dónde ya se nivela lo organizacional con lo humano, así como los términos trabajador e individuo) hay que destacar el claro énfasis que se hace en la presencia de muchas más disciplinas (no sólo la administración y la psicología) en el DO. Bajo esta misma línea multidisciplinaria surgieron otras definiciones que han potencializado aún más este enfoque.

Warren Bennis (1969), se centra mucho en la trascendencia del entorno en el cual se ve envuelto el sistema organizacional, mientras que Warner Burker y Harvey Hornstein (1972) son los primeros en hablar de la incidencia de la comunicación dentro del DO. En ambas definiciones también se comienza a considerar la variable tecnológica como un elemento de alto impacto en la dinámica organizacional:

(El desarrollo organizacional) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia (...) (que tiene) la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios (Bennis 1969, p.2).

...el DO es un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías (...) para regular el diagnóstico y cambio de comportamiento, entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización (Burker y Hornstein 1972, p. XI).

1.3.1 Nuestra definición de Desarrollo Organizacional.

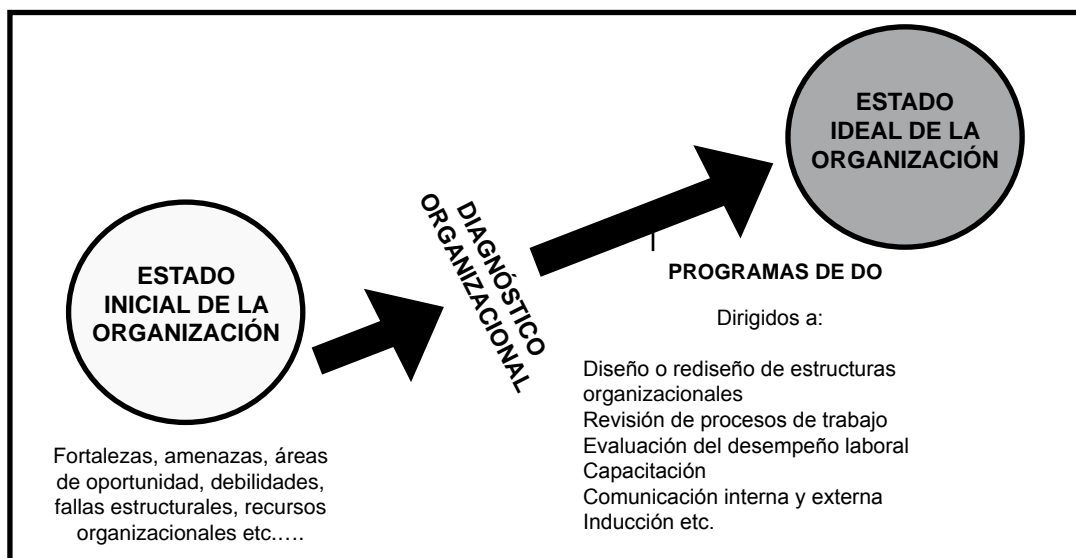
Aunque el DO es enriquecido y alimentado por varias disciplinas, algunos autores han considerado que el DO mayoritariamente es **una herramienta administrativa** ya que es ejecutado por la alta dirección para saber como generar un incremento en la productividad, reducir el ausentismo, reducir los costos, generar modificaciones en los elementos de las organizaciones, etc., ya que en el DO recae la constante actitud de mejoramiento y de “supervivencia de las organizaciones” (Aguilar Moreno et.al 2008). Otra subcorriente administrativa ve al DO sólo como una **filosofía**, es decir, como la implantación del espíritu humanista en los procesos administrativos para que éstos no se vean como fríos y cuadrados (De Faria 2008)

Por otra parte otra corriente *doísta*⁸ considera que el DO es una **subdisciplina de la psicología**; ya que es un esfuerzo planificado, que afecta a toda la organización, el cual se fundamenta en la ciencia de la conducta (Arias 1994 citado por INESPO 2008) para conocer los profundos procesos cognoscitivos y racionales intrínsecos en la vida organizacional (en la vida de los individuos) para generar pautas de cambio, primero en la conducta individual, y posteriormente en la grupal; todo ello para mejorar los resultados de la unidad organizacional. Estos argumentos permiten discernir por qué las Administración y la Psicología son las principales ciencias que llevan a cabo el Desarrollo Organizacional (como ya lo vimos en la *Introducción* al referirnos a las áreas de conocimiento desde las cuales se estudia el DO (página 9):

- Los primeros poseen, evidentemente, el enfoque administrativo que es ejecutado y regulado por los directivos y altos jefes organizacionales con la visión y premisa de: *optimización de recursos* (cero despilfarro del capital material, monetario y humano). Preponderancia en el cuidado de los recursos organizacionales con clara visión funcionalista.
- Los psicólogos por su parte, dan cuenta de las pautas conductuales y cognoscitivas de los miembros de la organización, las cuales, se deben de tener presentes para que la reingeniería impulsada por la alta dirección sea asimilada y aceptada por los trabajadores. Preponderancia en la dinámica conductual individual y grupal para fomentar interacciones humanas/laborales positivas para la organización (entre individuos, grupos, áreas, departamentos y toda la organización en sí). Visión estructuralista y conductista.

El desarrollo organizacional, desde estas ópticas dominantes, sería un esfuerzo planeado por una sola voz (la directiva) que afecta a todos los miembros de la organización; y aunque a estos se les considera para estructurar las propuestas de crecimiento y cambio (mediante los diagnósticos organizacionales) finalmente **la decisión** es de las altas esferas organizacionales. El flujo de información es unidireccional, de la voz silenciada (trabajadores) a la voz directiva.

GRÁFICO 8: El proceso del DO



Fuente: De Faria 2008, Guizar 2004 y Ortiz y Tochimani 2004.
Elaboración: Reyes Rangel 2008.

8. Nombre que reciben en el argot organizacional los especialistas en Desarrollo Organizacional.

En contraparte a estas dos visiones, el enfoque multidisciplinario dimensiona al mismo nivel el factor humano y organizacional fomentando un continuo proceso de diálogo y retroalimentación entre ambos, sin que uno este antes que el otro, sin que uno sea más importante que el otro, más bien, fomentando que “uno favorezca al otro” (De Faria 2008, p.42):

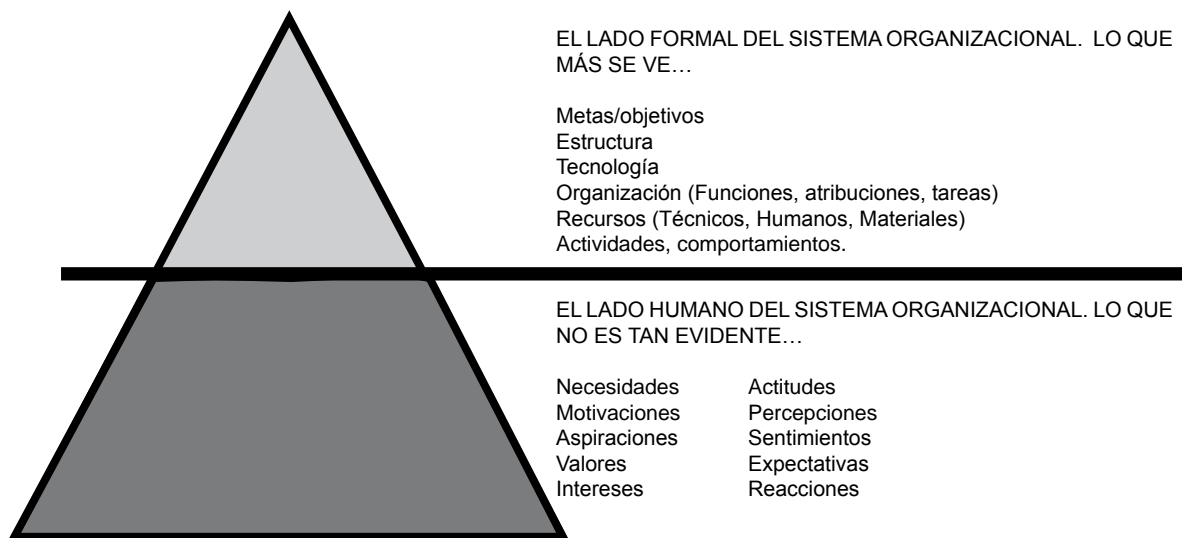
Los procesos de cambio no son fáciles de manejar, ya que la intervención del elemento humano, cuya complejidad es asombrosamente diversa, requiere metodologías flexibles que se adecuen a la problemática que con estos cambios se generan, sobre todo la resistencia, resistencia cuya expresión es natural en la personas pero que es el principal obstáculo para realizar cambios en las organizaciones, ya sean estructurales, de personas, de tecnologías o del ambiente y los valores y creencias de los integrantes: empleados y dirigentes. (Aguilar Moreno y otros autores 2008)

Este espíritu humanista del DO es trascendental ya que a partir de él se fortalecen los procesos humanos dentro de las organizaciones en pos de un mejor funcionamiento del sistema organizacional que permitirá alcanzar los objetivos (Gordon Lippitt, 1969 citado por Torres 2008). Esta noción humanística es aún más destacada por Maria Elena Mendoza Fung que en su libro *Fundamentos de la comunicación organizacional* (1998) señala que el Desarrollo Organizacional es un “proceso planeado que abarca la totalidad de la organización buscando la eficacia y la transformación cultural para asegurar la competitividad de la organización y sus empleados” (Mendoza 1998).

Es así que el DO, según Michael Beer (1980), debe apoyarse de la ciencia de la conducta, las ciencias sociales y económicas para tener una visión más holística de:

- La congruencia entre la estructura, los procesos, la estrategia, las personas y la cultura de la organización.
- La potenciales soluciones, nuevas y creativas; que responden a las necesidades de la organización (de su partes y de la totalidad de estas).
- La capacidad de la organización de renovarse por sí misma (Beer 1980, p.10).

GRÁFICO 9: EL iceberg organizacional que deja ver el DO



Fuente y Esquema Base: De Faria 2008, p. 21
Modificaciones: Reyes Rangel 2008.

Aspectos que quedarían limitados y reducidos en caso de circunscribir al Desarrollo Organizacional sólo a una ciencia, o fundamentarlo mayoritariamente en alguna (sea administración o psicología), pues lo importante es: estudiar a toda la organización desde varias aristas (sus procesos y sus relaciones con la gente que pertenece a la organización) prestando especial atención a las áreas de conflicto que haya entre las personalidades de los empleos y las demandas de la organización (Dunnette, 1997), por lo que es imperativo tener varios lugares (varias ciencias) desde los cuales ver a la organización.

... el Desarrollo Organizacional es un enfoque de sistemas en el estudio de la organización. Dentro de éste marco general, se tiene la noción de una organización como un sistema de unidades diferenciadas que requieren integración, y el concepto del colaborador individual como un sistema complejo en sí mismo para resolver problemas en la organización y llevarla al desarrollo (Estrada 1989 citado por INESPO 2008).

Entonces el DO puede ser definido como un enfoque del cambio, cambio que a su vez está orientado al enfoque sistémico. El Desarrollo Organizacional sería así un conjunto de técnicas de investigación y análisis multidisciplinarios (diagnósticos organizacionales) a partir del cual se estructuran intervenciones (programas de mejora) en y para la organización. En otras palabras el DO no es una ciencia, ni una disciplina, ni una filosofía en sí, es simplemente una estrategia, un compendio de actividades destinadas a dirigir el cambio, en donde las intervenciones del desarrollo organizacional se realizan a partir de valores humanísticos democráticos sin perder de vista lo organizacional (Robbins, 1998).

Así el DO es un espacio “interdisciplinario en el que se desarrollan un conjunto de enfoques y propuestas que, desde diversas posturas paradigmáticas (...) explican los problemas tanto de estructura, como de (liderazgo) y conducción” dentro de la organización (Ibarra Colado en De la Garza 2006, p.148).

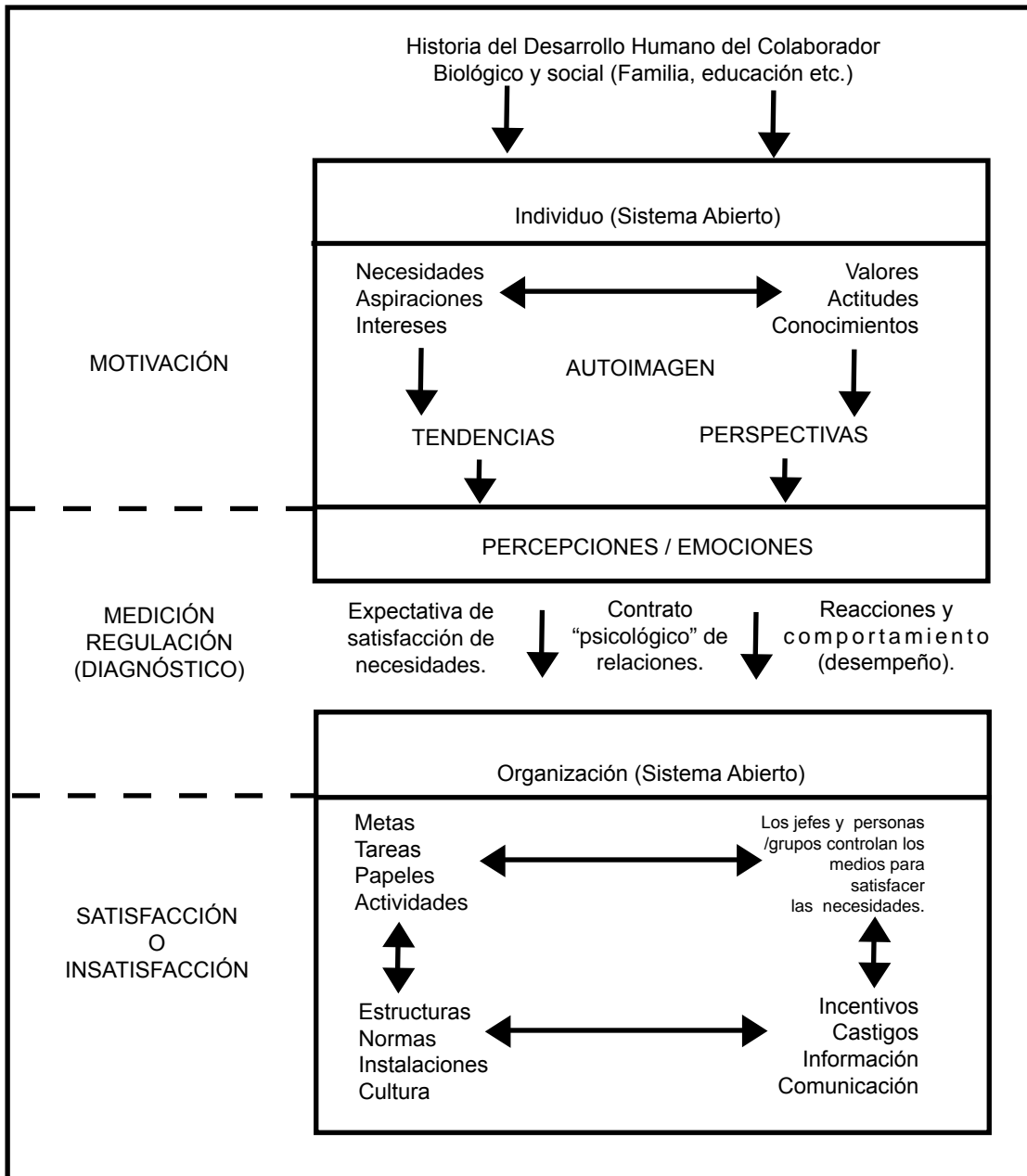
El Desarrollo Organizacional es un conjunto poderoso de conceptos y técnicas para mejorar la eficacia organizacional y el bienestar individual (...) (que) aborda las oportunidades y problemas incluidos en el mejoramiento de la dinámica humana de las organizaciones. El Desarrollo Organizacional (por tanto) consiste en técnicas de intervención, teorías, principios y valores que muestran como implementar esfuerzos de cambio planeados y lograr éxito (French y Bell 2007, p. X)

Por lo tanto se pueden identificar como puntos medulares del DO:

- El DO permite identificar problemas complejos y dar soluciones apropiadas dado que es una actividad planificada que implica el diagnóstico de problemas, la realización de un plan y la motivación del recurso humano.
- Los esfuerzos del DO afectan a toda la organización, por lo que éstos deben estar dirigidos y apoyados desde la alta dirección (lo que no implica que se ensimismen en ellos ni que haya un complejo de omnipotencia de la alta gerencia).
- Los programas del DO son un medio para mejorar la salud y la eficacia de la organización.
- La gente es lo que hace a las organizaciones. El DO trata a los trabajadores como personas que tienen diversas necesidades, todas las cuales son importantes para el desempeño de su trabajo, y en general, para vivir su vida. Los miembros de la organización entonces son seres humanos no elementos de producción (Guizar 2004).

El enfoque multidisciplinario es entonces la corriente *doísta* más completa para poder entender y acercarse a la organización, ya que conseguir una mejor resolución de conflictos, un mayor compromiso con los objetivos organizacionales, una mayor disposición al cambio, reducción de ausentismo, menor rotación, y creación de individuos y grupos de aprendizaje etc., sólo se logra si **el proceso de DO (desde el diagnóstico y la generación de propuestas) se apoya en varias disciplinas para desenmarañar y desarrollar/mejorar la compleja dinámica del sistema organizacional.**

GRÁFICO 10: Cómo ve el enfoque multidisciplinario del DO a la organización.



Fuente y Esquema Base: De Faria 2008, p. 23
 Modificaciones: Reyes Rangel 2008.

Y aunque ninguna ciencia es más trascendental que otra (pero si hay algunas que han generado mayores contribuciones) es innegable que debe haber un eje alrededor del cual todas estas áreas del conocimiento humano se coordinen para trabajar de la mejor forma en pro de la organización. Entonces podríamos preguntarnos:

- Cómo considerar y entender a los individuos / Cómo mejorar las relaciones interpersonales.
- Cómo fomentar relaciones laborales/humanas positivas al interior de los grupos y la organización en general.
- Cómo saber que ésta mal en la organización (y/o en cada una de sus partes).
- Cómo indagar cuales son problemas organizacionales.
- Cómo transmitir los valores humanísticos.
- Cómo fomentar la comprensión entre grupos.

La sabiduría popular diría que hablando se entiende la gente, realizando una simplona analogía diríamos que hablando se entiende la organización, comunicando y dialogando se comprende mejor a la organización y se comprende mejor a sí misma la organización. Entonces la comunicación es ese eje transversal que articula y coordina los esfuerzos de diversas ciencias; en palabras de Greenbaum, el papel de la comunicación es el de coordinar (Greenbaurn citado por Goldhaber 1984) aunque no se limita a ser solamente el *Director de la orquesta*.

(La comunicación fomenta el intercambio) ...de conocimientos afines y conocimientos en común para formar un lenguaje compartido con áreas como las relaciones públicas, que se ocupan de la imagen de las organizaciones, o la administración que se orienta a los recursos (etc.) (...) (por lo que) intermedia o media entre(...) (las) disciplinas... (Vázquez Arteaga 1998)

Esta visión comunicativa/humanística, el alma del presente trabajo, entiende a los diagnósticos organizacionales como la herramienta gracias a la cual es posible alcanzar la *estrategia de conversar* (retroalimentación) entre la organización y sus miembros, para saber qué está mal, qué hay que mejorar, y por qué hay que mejorar; incluyendo las posturas de todos los que convergen en la organización. El DO entonces es *una estrategia de crecimiento, regulación, autorregulación y heterorregulación organizacional, es pues un ejercicio de conversación entre los diferentes puntos de vista que confluyen en la organización* (Vázquez Arteaga 1998). El Desarrollo Organizacional, por tanto, es comunicación organizacional.

...la comunicación organizacional (...) (propicia) la integración de la infraestructura material con la humana (para) generar ambientes de trabajo donde sea posible conjuntar el desarrollo del individuo con el de la organización. Que el trabajador se sienta verdaderamente parte de organización, que ésta sea una extensión de su propia familia, tal es la identificación que puede lograrse con una buena comunicación (...) (se puede decir entonces que la comunicación organizacional (es) (...) el proceso de regulación, autorregulación y heterorregulación que realizan las organizaciones... (Vázquez Arteaga 1998)

El desarrollo organizacional busca crear organizaciones más eficaces, en las que se practique y fomente el aprendizaje, la adaptación y la mejora de manera continua apoyándose en las acciones comunicativas; el DO cumple esta meta partiendo de:

- El reconocimiento de que pueden ocurrir problemas en los niveles individual, interpersonal, grupal, intergrupar u organizacional por lo tanto las intervenciones pueden realizarse en cada uno de estos niveles, o en todos los que sea necesario.
- Las intervenciones buscan contribuir a que individuos o grupos eleven su eficacia laboral.
- El DO aplica métodos, instrumentos y programas flexibles y pragmáticos, adaptados a las necesidades de cada organización.

En este contexto, el (...) Desarrollo Organizacional (...) se vincula a procesos de comunicación endógenos y exógenos. El Desarrollo organizacional (así da) (...) respuesta a las exigencias de cambio que demanda el ambiente exterior que afecta a las organizaciones desde dentro o desde fuera. Tales exigencias están determinadas tanto por los acontecimientos sociales que afecten a la organización, como por la evolución de la misma y sus acciones. (López Cárdenas 2008, p. 44)

Dentro de este enfoque del cambio planificado para la mejora organizacional, la comunicación juega el papel más relevante, pues cuando la organización se reúne para buscar las pautas, aciertos y áreas de oportunidad que tienen

se necesita “una comunicación clara y precisa (...) para el entendimiento mutuo y (lograr lo planeado/acordado de manera) más eficiente” (Martínez de Velasco 2003, p.38)

Una organización es una *conversación* (Flores 1990), una red y una multiplicidad de *conversaciones*. La organización *conversa*, *conversan* sus miembros. La calidad de su comunicación deviene de cómo *conversa* la organización y cómo *conversan* sus miembros, entre ellos y hacia fuera. (Serrano y otros autores 2001, p.58)

Según Salvador Sánchez Gutiérrez, en su texto *El Trabajo del comunicador organizacional* (1996), el Desarrollo organizacional es un campo “que ofrece (al especialista en comunicación organizacional) (...) una gran riqueza de oportunidades”, ya que el respaldar los procesos de cambio “se está volviendo una responsabilidad clave” para el comunicólogo (Sánchez Gutiérrez 1996), pero no sólo respaldar o apoyar, sino inclusive, modificar y generar.

Desde una perspectiva algo más específica, el objetivo general para la función de comunicación en las organizaciones podría ser: desarrollar e implantar estrategias de comunicación que respalden a la organización en el logro de sus objetivos, ofreciendo recursos efectivos de coordinación, apoyando los procesos de cambio y reforzando la integración del personal. (Sánchez Gutiérrez 1996)

Adalid Contreras Baspineiro, analiza en *Comunicación-desarrollo para “otro occidente”* (2000)⁹ la intrínseca relación entre estos dos términos para la comunidad científica latinoamericana.; y aunque su reflexión va más encaminada a entender la deficiente interacción que se da entre las esferas sociopolíticas y económicas que han originado la precaria situación de pobreza y decadencia en América Latina, su reflexión bien podría ayudarnos a vislumbrar la deuda de la comunicación para con el entorno del Desarrollo Organizacional y viceversa.

Según este autor, analizar las relaciones entre comunicación y desarrollo supone combinar tres puntos de partida:

- La realidad presente,
- El futuro posible
- Y la memoria acumulada.

Combinación compleja cuya casi nula práctica evidencia que:

...el desarrollo está en deuda con la sociedad; la comunicación está en deuda con el desarrollo; y la teoría está en deuda con las experiencias. La realidad no cambia sustancialmente, y los enfoques del desarrollo y de la comunicación se mueven en jugadas de ajedrez que están pasando de la defensa al ataque, pero sin avizorar todavía los modos que pongan en jaque las causas de la exclusión (...) (Contreras 2000).

Buscar *desarrollar* a una organización sin tener las bases suficientes (pleno conocimiento del sistema organizacional) y regularse sólo por opiniones parciales (normalmente de la alta dirección) sin entender las causas de *exclusión* y *conflictos organizacionales* (malos salarios, mala relación con los jefes, lineamientos exagerados, saturación de reglamentos etc.) es un ejercicio suicida... Por ello decimos que la comunicación es desarrollo, la comunicación organizacional es desarrollo organizacional...

9. Este propuesta de que la comunicación organizacional es desarrollo organizacional no debe ser confundida con la llamada *Comunicación para el desarrollo*, la cual es llamada por Ramiro Beltrán “comunicación para el desarrollo democrático”, que se aprecia como el acceso y apropiación de los medios por parte de las comunidades, para asegurar, además del aspecto tecnológico y de desarrollo, la justicia social (Cortés y Rodríguez 2003).

Ciertamente varios de los puntos (como la visión de igualdad, justicia, de autenticidad y beneficio de todos los involucrados) es compartida por ambas visiones, pero nuestra perspectiva se centra en lo organizacional, mientras que la comunicación para el desarrollo apunta a una modificación completa del régimen político, la estructura social y las relaciones entre estos. La Comunicación organizacional / DO por tanto es una visión más micro, mientras que la Comunicación para el desarrollo es más grande y abarca muchas otras aristas y consideraciones. A pesar de ello es importante señalar que muchos de los fundamentos ideológicos y conceptuales de ésta última han sido retomados para nuestra reflexión, pero la intencionalidad, causales y elementos, aunque similares no son iguales.

TABLA 5: Puntos trascendentales del Desarrollo Organizacional.

| Supuestos del DO | Características del DO | Valores del DO |
|--|--|---|
| <p>En relación a los <i>individuos</i> se considera que la gente desea crecer y madurar, los empleados tienen mucho para ofrecer que hasta ahora no se ha utilizado en el trabajo</p> <p>En cuanto a los <i>grupos</i>, se tiene por supuestos que ellos y los equipos son decisivos para el éxito organizacional, que los grupos ejercen influencias muy poderosas en el comportamiento individual y que los complejos roles por desempeñar en grupos requieren del desarrollo de habilidades.</p> <p>Y por último en cuanto a la <i>organización</i> se supone que los controles, políticas y reglas excesivos son nocivos. El conflicto puede ser funcional si se le canaliza adecuadamente, y las metas individuales y organizacionales pueden compatibilizarse.</p> | <p>El cambio está ligado a las exigencias de la organización:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Problemas de destino (a dónde desea ir la organización) 2. Problemas de crecimiento, identidad y revitalización. 3. Problemas de eficiencia organizacional. <p>Hace hincapié en el comportamiento humano.</p> <p>Las metas del DO son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejoramiento de la capacidad interpersonal. 2. Transferencia de valores humanísticos 3. Comprensión entre grupos. 4. Administración por equipos. 5. Mejores métodos para solucionar conflictos y problemas. | <p>Brindar la oportunidad de que los trabajadores se desarrollen como seres humanos y no sólo como elementos de producción.</p> <p>Brindar la oportunidad de desarrollar todo su potencial a todos los miembros y partes de la organización.</p> <p>Aumentar la eficiencia de la organización mediante:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Un mejor ambiente laboral 2. Retos y oportunidades de los miembros. 3. Aprovechamiento de las diferencias individuales. 4. Confianza y apoyo en las personas. 5. Respeto por la gente. 6. Participación. 7. Confrontación (no esconder los problemas, confrontarlos y resolverlos) |

Fuente: Guizar 2004 y Robbins 1998.
Esquema: Reyes Rangel 2008.

La comunicación relacionada al desarrollo “es medio y fin, aspecto y estrategia” (Alfaro 1993, p.11), está comprometida con modelos y proyectos, con diálogo, con escuchar y hablar, con cambiar para permanecer... entenderse a nivel macro o micro... la comunicación es esencial para una organización, no para transmitir órdenes o imponer autoridad, sino para lograr la cooperación (Timm 1986 citado por Van Riel Ceas 2003), para que los colaboradores de una organización dejen de ser los destinatarios de mensajes (o imposiciones) y pasen a ser “los participantes del proyecto” (Cortés y Rodríguez 2003).

1.3.2 DO desde la comunicación.... ¿Para qué sirve?

El cambio es tan abundante en la sociedad moderna que las organizaciones necesitan que todas sus partes trabajen en conjunto a fin de resolver los problemas y aprovechar las oportunidades que se les presenten. Pero algunas organizaciones han crecido tanto que les resulta difícil mantener la coordinación entre sus partes, o en el peor de los casos, muchas (aunque el factor tamaño no afecte en sí) no reparan en la importancia de actuar de manera coordinada y jalar *hacia el mismo lado*.

El Desarrollo Organizacional se presenta entonces como un oportunidad, un exhaustivo esfuerzo para entender, orientar, mejorar y aprovechar las interacciones que se presentan entre las diversas partes de la organización; ocupándose de entrelazar estructura, recursos e individuos. El DO presta especial atención a:

- El comportamiento de los individuos.
- El comportamiento de los grupos.
- El comportamiento de los diversos departamentos y sub-áreas de la organización.
- Las resultantes de estos comportamientos (clima y cultura organizacional)

Teniendo siempre presente el responder a ¿qué tan efectivas son todas estas partes cuando trabajan en conjunto? Dándole importancia no sólo a las partes en sí mismas, sino a la manera en la que éstas se relacionan entre sí y como redundan esto en la eficacia de la totalidad organizacional (del sistema organizacional).

A diferencia de otros estudios de DO fundamentados en otros paradigmas, el Desarrollo Organizacional, desde el enfoque sistémico con especial énfasis en lo humanista pero principalmente en lo **comunicativo**, ve a las organizaciones (en este caso a Comercio Justo México AC) como una organización donde la gente puede expandir continuamente su aptitud para crear los resultados (sus resultados, hacer suyo el trabajo), un lugar donde se le apoya al capital humano para cultivar nuevos patrones de pensamiento, donde se le permite externar y realizar sus aspiraciones, pero sobretodo: una organización donde es posible aprender en conjunto, aprender de sí mismos, del entorno, de sus compañeros, de la organización misma mediante el **comunicarse entre sí misma** ...

La Comunicación (para el DO) (...) acentúa la necesidad de apoyar sistemas comunicativos en dos direcciones que posibiliten el diálogo y que permitan (a todos los miembros de un comunidad, organización, grupo etc.) (...) hablar, expresar sus aspiraciones y preocupaciones, y participar en las decisiones relacionadas con su desarrollo. (Declaración de la ONU citada por Arancibia 2008)

Todo lo anterior para que estas organizaciones cobren relevancia en un futuro, sean organizaciones inteligentes, que aprovechen al máximo el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de organización (Senge 1993). El Desarrollo Organizacional por tanto da respuesta a las exigencias de cambio, las cuales están determinadas “tanto por los acontecimientos sociales que afectan a la organización, como por la evolución de la misma y sus acciones” (Bonilla 2001, p.42).

Lo que distingue a estas organizaciones inteligentes de cualquier otra organización es que conocen las problemáticas, aptitudes, conocimientos, áreas de oportunidad etc. que tienen gracias a la introspección organizacional que realizan (conocerse a sí mismas mediante los diagnósticos organizacionales) para así definir el mejor camino para desarrollarse (Senge 1993).

Las organizaciones entonces tienen la capacidad de:

- Conocerse a sí mismas para generar un sentido de autocritica que les permita entender y replantear su accionar.
- Generar compromiso de promover, motivar y definir el potencial humano de la organización hacia objetivos de crecimiento y realización personal.
- Crear sistemas de trabajo en equipo que aseguren la participación creativa, la sinergia y la solidaridad grupal.

Estos son los rubros que un estudio de DO fundamentado en la comunicación permite divisar, y no sólo eso, sino maximizar en una organización, además de que esta perspectiva no sólo se limita a casos específicos sino que también puede redimensionar el papel de la comunicación dentro de toda nuestra sociedad.

A este respecto hay que recordar la mordaz y certera crítica de Xavier Ávila Guzmán, quien señala que son muy pocas las organizaciones en nuestro país que han operado “procesos comunicativos comprensivos”, para revalorar a sus miembros. La mayoría de las organizaciones creen que una buena comunicación al interior de la organización sólo sirve para “dar una bonita imagen” o para explotar más y mejor al empleado, “sin que mejore en nada su existencia”.

...(la comunicación (...) sirve para ahorrar dinero, tiempo y recursos pero en beneficio de (toda) la organización (...), para disminuir la incertidumbre y dar seguridad y dirección a los miembros organizacionales, en pocas palabras para hacer a la organización además de eficaz y eficiente, habitable (Ávila Guzmán 2006, p.93).

En este mismo tenor (aunque en un sentido macro), María Cristina Mata (2008) afirma que mientras unos sectores pueden desplegar sus discursos ante el conjunto de la sociedad en distintos espacios y oportunidades, hecho que los cohesiona, los legitima y consecuentemente contribuye a conferirles poder (en una organización sería la alta dirección, en la sociedad políticos y altos empresarios); otros sectores carecen de esa posibilidad (llámense el resto del pueblo o los simples trabajadores de una organización).

Entonces se vuelve grave que estos últimos, estos impedidos de comunicarse y hacerse sentir, de expresar lo que sienten, “no llegan siquiera a reivindicar su legítimo derecho a hacerlo, no alcanzan a reconocer su capacidad de hacerlo, internalizando (sic) de tal suerte su exclusión y naturalizándola, dificultando su intelección como parte de la exclusión económica, social y cultural que padecen” (Mata 2008 citada por Arancibia et. al. 2008). Por ello la Comunicación Organizacional / Desarrollo Organizacional es:

...un proceso social basado en el diálogo usando un amplio abanico de instrumentos y de métodos. Se refiere también a la búsqueda del cambio a diferentes niveles que incluyen escuchar, construir confianza, compartir conocimiento y habilidades, desarrollar políticas, debatir y aprender para lograr cambios sostenibles y significativos...(Congreso Mundial de Comunicación para el Desarrollo citado por Arancibia et.al 2008)

TABLA 6: EI DO...

| DEBE SER | REQUIERE | IMPLICA | NO ES / NO DEBE SER |
|--|---|---|--|
| <p>*Un proceso dialéctico</p> <p>*De cambios planeados a partir de diagnósticos realistas.</p> <p>*Un proceso que utilice estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos.</p> <p>*Un constante perfeccionamiento y renovación de los sistemas abiertos, de los sistemas organizacionales (tanto en aspectos técnicos como económicos, administrativos etc.)</p> <p>*El desarrollo mutuo y compartido de la organización y sus colaboradores.</p> | <p>*Tener una visión global de la organización.</p> <p>*Tener un enfoque de sistemas abiertos.</p> <p>*Compatibilizar las condiciones propias de la organización con las de su medio.</p> <p>*Trato consiente y responsable de todos los niveles y miembros de la organización.</p> | <p>*Valores humanísticos (la organización para el hombre y el hombre para la organización)</p> <p>*Adaptación, evolución y/o renovación</p> | <p>*Sólo un curso o programa aislado (de capacitación, inducción etc.)</p> <p>*Una solución de emergencia para un momento de crisis.</p> <p>*Solamente un sondeo de opiniones para obtener información y nada más.</p> <p>*Una intervención aislada y desligada del contexto y necesidades de toda la organización.</p> <p>*Un diagnóstico que no genere soluciones y/o acciones.</p> <p>*No debe ser un proceso desarrollado para explorar, manipular, perjudicar o castigar a individuos y grupos.</p> |

Fuente: De Faria 2008, p. 31-32.
Esquema: Reyes Rangel 2008.

1.4 Qué es un diagnóstico organizacional

*El diagnóstico es..
el arte de perfeccionar a la organización...*
Nicolás Mata

Etimológicamente hablando, la palabra *diagnóstico* proviene de dos palabras: *día* que significa a través y *gnosis* que significa conocer. A partir de estas raíces se puede decir que un diagnóstico es aquel instrumento metodológico que a partir de determinados métodos “nos ayuda a reconocer e interpretar los problemas y dificultades más relevantes de un individuo, un grupo, un sector o un sistema” (Molina Arenaza 2005).

Un diagnóstico no sólo comprende el acopio de información, sino también (y quizá como tareas primordiales) el análisis e interpretación de los datos recabados; volviéndose con ello una poderosa herramienta que auxilia a tomar decisiones en diferentes aspectos de la vida (Robbins 1998). Pero estas decisiones, estrategias y/o políticas ya no son productos de corazonadas o intuiciones, sino de un arduo proceso de estudio y reflexión.

De acuerdo con Cummings el diagnóstico es el proceso para conocer cómo funcionan diversas áreas de una organización (Cummings 1993), pues a través de él descubrimos diversos aspectos de un área que deben mantenerse, modificarse o suspenderse. Por ende el diagnóstico es un proceso de recopilación de información para aprovechar el potencial de la organización (Berra y García 2004, Capítulo 2 p.11).

Diagnóstico Organizacional es un proceso para entender cómo las organizaciones están funcionando y dan la información necesaria para diseñar cambios. El diagnóstico efectivo provee el entendimiento sistemático de la organización necesario para el desarrollo apropiado de las intervenciones. Las intervenciones de Desarrollo Organizacional se fundamentan en el diagnóstico y éstas incluyen acciones específicas tendientes a resolver los problemas para la optimización del funcionamiento organizacional (Berra y García 2004, Capítulo 2 p.11).

Haciendo un breve recordatorio histórico hay que señalar que el diagnóstico tiene su origen en las ciencias médicas, siendo el campo en donde se ha desarrollado con mayor profundidad analítica y diversidad técnica (Molina Arenaza 2005). En el ámbito de las ciencias sociales, el diagnóstico también ha logrado consolidarse de manera importante (tanto en la economía, como en la sociología, la política etc.) apoyándose en diversas técnicas de investigación (cuantitativas cualitativas) gracias a las cuales ha logrado obtener resultados que son empleados para el diseño y ejecución de diferentes propuestas sociales (De Faria 2008).

En definitiva, el proceso de diagnóstico es iniciado por una consulta del interesado a un especialista, generando una situación social en que se desarrollan expectativas y se espera que el especialista sea capaz de interpretar la información dentro del marco de sus conocimientos y plantear soluciones al problema identificado. (Molina Arenaza 2005)

Se podría concluir entonces que un diagnóstico es un proceso analítico que permite conocer “la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas” (Meza y Carballeda 2008).

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas (organizacionales) en todos sus niveles (...) (a partir de) las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieren investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar. (Meza y Carballeda 2008)

El diagnóstico organizacional desde esta óptica se volvería una especie de diálogo bien estructurado y planeado, que se da entre la organización misma y sus miembros para identificar qué es lo que está mal dentro de esta interacción, por lo que esta conversación sería el primer paso para mejorar el funcionamiento de la organización a partir de la comunicación entre ambas partes, ya que como apuntan Adriana Meza y Patricia Carballeda: “el diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento (...)de la organización” (Meza y Carballeda 2008).

Por ende la consideración básica para realizar un Diagnóstico Organizacional sería:

Conceptuar a una organización como un sistema social abierto compuesto por diferentes dimensiones (departamento de recursos humanos, ventas, producción, etc.) cada una de las cuales funcionan en forma particular pero con estrecha interdependencia con las demás áreas de trabajo, de tal forma que se puede afirmar que el funcionamiento o fracaso de toda organización esta en función del grado de armonía y colaboración que exista entre las partes que integran el sistema organizacional (Yescas Domínguez 2008, p.5).

En palabras de Nicolás Mata, *doísta* de N&R Consultores S.C.¹⁰; el diagnóstico sería el arte de perfeccionar a la organización, teniendo como filosofía integrar las necesidades de la persona y la organización. El diagnóstico sería un conjunto práctico de instrumentos y técnicas de investigación que tiene como fin primordial compartir conocimientos (de la organización y la administración para con los colaboradores y viceversa).

Importancia de los Diagnósticos Organizacionales

Es importante, quizá indispensable, cambiar la visión de que lo único que justifica cambios y desarrollo en las organizaciones (y por ende la utilización de los diagnósticos como meras herramientas para saber qué cambiar) es la obtención más rápida de objetivos y metas: *la productividad*; también *hay que considerar lo trascendental que es el hacer sentir a los miembros de la organización una pertenencia, identificación y gratificación entre el ser humano-trabajador y la organización*, pues esto co-ayudará a construir organizaciones donde “los hombres no sólo alcance objetivos (...) sino que se encuentren unos y otros con el objeto de alcanzar un bien-estar común” (Serrano y otros autores, 2001) (un uso estratégico de los diagnósticos para saber qué, cómo, por qué y para qué cambiar)

Los diagnósticos organizacionales se vuelven así el cimiento de de toda una estrategia de Desarrollo Organizacional que no se limita solamente a la búsqueda de una mejor productividad, sino que tiene como función primordial: el crecimiento a la par de la organización y de los miembros que la componen, sin que uno se aproveche del otro, sin que uno sea más importante que el otro, más bien comprendiendo que en la medida de que cada uno de ellos (en lo individual) y ambos (en lo colectivo) estén bien, indudablemente, mejor será (y mejores resultados habrá).

El diagnóstico es parte de una práctica profesional, donde un determinado especialista debe hacer uso de su conocimiento para interpretar las manifestaciones o síntomas del consultante interesado. Se espera que el especialista sea capaz de relacionar la acumulación de sus conocimientos con la información que le entrega el cliente consultante, de tal manera que le permita considerar la información relevante y omitir la no relevante. (Molina Arenaza 2005)

Las características principales de un diagnóstico por consiguiente serían:

- El diagnóstico es considerado parte de un proceso en el que se tomaron medidas a partir de esta primera fase diagnóstica.
- El diagnóstico encuentra su sentido en su aplicabilidad práctica para solucionar uno o más problemas.
- El especialista que diagnostica, conociendo el funcionamiento del consultante, debe ser capaz de interpretar sus malestares como indicadores, como guías.
- El especialista actúa como un “receptor activo”, es decir, como un observador que activamente busca evidencias que le permitan encontrar las causa de los síntomas o mejorar su diagnóstico, pero que no influye en lo observado. (Molina Arenaza 2005 y De Faria 2008)

10. Durante el Taller de Desarrollo Organizacional, que formo parte del 1er Simposium de Psicología Industrial y sus Campos de Aplicación, co-organizado por la UNAM FES Zaragoza y Consultoría y Capacitación Zaragoza los días 26 y 27 de mayo de 2008.

TABLA 7: Qué origina la necesidad de un diagnóstico organizacional.

| |
|--|
| 1. El proceso natural de crecimiento de la organización que hace difícil continuar con los mismos esquemas organizativos anteriores, apropiados para una organización más pequeña, referida a otro mercado, con otra competencia y responsabilidades. |
| 2. El proceso natural de deterioro de la organización, es posible que la organización vea envejecer a sus personas, equipos, edificios. Además su producto o servicio puede quedar obsoleto. |
| 3. La empresa ha decidido encarar el problema de la productividad y calidad. Puede que los costos hayan alcanzado límites inaceptables o que la competencia haya llevado los precios de los productos alternativos a niveles que hacen imposible continuar con la misma producción. El diagnóstico debiera buscar vías de superación de los problemas que pueden haber y reconocer eventuales potencialidades de desarrollo utilizados en beneficio de la productividad. |
| 4. La organización ha sido sometida a cambios de importancia (innovación, cambio de viejas estructuras, demandas laborales, adecuación a nuevas tecnologías). Aquí el diagnóstico sería una forma de conocer el impacto de estos cambios en los distintos sectores o prevenir posibles transformaciones debidas de estos cambios. |
| 5. El aumento de la complejidad del entorno de la organización ya sea político, económico y social (por ejemplo, aumento de competencia o comercio internacional, generalización de demandas laborales, etc.) demanda un cambio correspondiente en la complejidad de la propia organización. |
| 6. La organización requiere conocer su propia cultura para implementar esquemas organizacionales de alta calidad y productividad que, al mismo tiempo, permitan que la organización mantenga su identidad vigente. |
| 7. La organización desea mejorar su clima, aumentar la motivación de sus miembros, hacer más agradable el trabajo en ella. Para esto se hace necesario conocer las aspiraciones y problemas que los trabajadores tienen, buscar formas de superación de dificultades y generar un clima laboral más grato. |
| 8. La organización ha sido fundada con otra o comprada por otra que desea implementar una gestión distinta a la tradicional. El diagnóstico se refiere a ver la disponibilidad de recursos de la organización y viabilidad de posibles cambios. |

Fuente: Rodríguez D. 2001.
Esquema: Reyes Rangel 2008.

Por lo anterior los diagnósticos organizacionales se constituirían en un factor indispensable para denotar y reflejar las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador y la organización para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar su punto de equilibrio (Berra y García 2004). Es así que evaluando el clima, cultura y comportamiento organizacional lo que se está haciendo es determinar qué tipo de dificultades existen en una organización a nivel de recursos humanos y organizacionales, internos o externos, que actúan facilitando o dificultando los procesos que afectan e influyen en la productividad de los trabajadores y de todo el sistema organizacional en sí.

Teniendo muy en clara esta última idea, habría una redefinición del concepto y función de las áreas de Recursos Humanos (RH) y Comunicación Interna (CI), cambiado, de un concepto y un rol pasivo (limitarse a observar el funcionamiento, llevar control de asistencia y puntualidad, en el caso de RH, o difundir la revista institucional y llevar el control del tablero de avisos en el caso de CI etc.) a uno activo (como promotoras de un constante monitoreo y evaluación recíproca entre los trabajadores y la organización, con todo lo que ello encierre) llegando a constituirse en el motor de la gestión organizacional.

Esta realidad por tanto nos conduce a la necesidad de evaluar permanentemente a través del recurso humano el cómo está la organización, claro, **mediante la comunicación entre la organización y sus miembros**. De este proceso de diálogo podemos esperar como resultado de los diagnósticos organizacionales lo siguiente:

1. Retroalimentación.
2. Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales.
3. Incremento en la interacción y la comunicación.
4. Confrontación.
5. Educación.
6. Participación.
7. Responsabilidad creciente.
8. Energía y optimismo crecientes. (Martínez 2008, p.4-6)

Estas ocho resultantes permitirán orientar los distintos programas o proyectos diseñados a consolidar (y en muchos casos detonar o comenzar) el desarrollo organizacional integral de una organización, ya que a través de ellos conocemos la dinámica organizacional para poder introducir “cambios planificados” (De Faria 2008) que permitan mejoras substanciales.

(El cambio planificado)... significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo estado de las cosas, el cambio es una oportunidad no una amenaza (...) (por lo que) es necesario comprender (la situación actual y estructurar) el cambio planificado para (...) desarrollar a la organización... (Morales Zúñiga, 2008, p.1)

Luis Martínez (Martínez 2008, p.4-6) define a estas 8 resultantes de la siguiente forma:

1. Retroalimentación. La retroalimentación se refiere a la conciencia de la “nueva información” que permite conducir hacia un cambio positivo para la organización ya que está fundamentado en el “saber y conocer”. Esta nueva información acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo en diversas áreas como la consultoría de procesos, la imagen de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, etc.

2. Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales. Tener conocimiento acerca de las normas socioculturales que rigen la interacción entre los miembros de una organización es un gran cimiento para el cambio, pues se conoce que normas son funcionales o disfuncionales, para así tener un marco referencial que permita estructurar una normatividad adecuada para a la organización y que maximice su funcionamiento.

3. Incremento en la interacción y la comunicación. La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Según Luis Martínez la comunicación permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas mediante una regla: “lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas”.

4. Confrontación. El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están “interponiendo en el camino”, de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva.

5. Educación. Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar:

- a) El conocimiento y los conceptos (de los fundamentos organizacionales, reglamentos, normas, proceso de trabajo, estructura etc.)
- b) Las creencias y actitudes anticuadas (cultura organizacional)
- c) Las habilidades de trabajo.

En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio.

6. Participación. Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas

ideas. Se ha demostrado que la participación aumenta la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados.

7. Responsabilidad creciente. Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño.

8. Energía y optimismo crecientes. Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable.

Estos tópicos son áreas indispensables que se deben considerar para planificar los programas de DO pues de ellos, de este “aprender”, nos informamos sobre “la experiencia, (...) éxitos y fracasos” (Martínez 2008) de la organización, para así tener un punto de partida (con conocimiento de causa) y no hacer programas o proyectos solamente por hacer (Berra y García 2004).

A manera de conclusión en esta subsección podemos identificar que:

- El diagnóstico de las organizaciones es un *proceso* en el cual el investigador (el observador organizacional) explicará el estado que guarda la organización así como su operar.
- En el diagnóstico organizacional no sólo es posible distinguir diferentes niveles (como diferenciar a los miembros, a los subgrupos internos (formales e informales), a los subsistemas y departamentos, así como ver a la organización en relación con su entorno etc.) sino que el investigador/observador al observar los diferentes procesos que tienen lugar en la organización puede ***distinguir el poder de la comunicación*** (las charlas diarias, la transmisión de ordenes e información, la retroalimentación la toma de decisiones, etc.).
- Los diagnósticos organizacionales permiten no sólo discernir las estructuras y/o proceso relacionados al diseño de la organización (estructura jerárquica, división de funciones, funcionamiento formal e informal) sino también las actitudes de los participantes en la organización (tanto de manera formal como informal). Es así que el diagnóstico organizacional supone “la aplicación de criterios o esquemas de distinción en una observación configuradora de lo observado para trazar los límites de la organización (y de los subsistemas dentro de ésta)” (Molina Arenaza 2005).
- El diagnóstico organizacional constituye una descripción, “una explicación realizada por el observador para dar adecuadamente cuenta del operar de una organización determinada y al mismo tiempo permitir que otro observador pueda ser testigo (en su ámbito de experiencia) del funcionamiento organizacional descrito” (Molina Arenaza 2005). Es decir, los procesos organizacionales deben ser generados a partir de la explicación; de este modo, los diagnósticos **son instrumentos de comunicación** a partir de los cuales se pueda implantar un proceso de cambio social.

1.4.1 Nuestro Modelo de diagnóstico organizacional

Todas las organizaciones necesitan conocer su situación (problemáticas, fortalezas etc.) pero aquí surge una pregunta fundamental: cuál es la mejor forma de conocerse... El análisis organizacional derivado de los diagnósticos deberá indicar cuál es la situación de la organización, cómo se relacionan los individuos y los grupos, y qué potencialidades pueden ser explotadas, así como cuáles son las dificultades que enfrenta el sistema organizacional, por lo que la forma y el proceso del diagnóstico (el modelo a seguir), será determinante para la obtención de buenos resultados (Guizar 2004).

Como ya vimos, el diagnóstico organizacional se vuelve imprescindible para identificar las diferentes fuerzas y procesos inmersos en la organización y ser capaz de utilizarlos en provecho de ésta. Pero el diagnóstico organizacional no es sencillo. En central preguntarse acerca de:

- Qué buscar
- Qué describir
- Y cómo analizar.

En cualquier caso es necesario examinar la situación, detectar las causas de los problemas, evaluar la importancia de cada una y encontrar soluciones adecuadas, el diagnóstico por ende es un análisis sistemático e integral de los problemas, sus causas y posibles soluciones (Luchessa y Podestá, 1973).

María del Carmen Berra Spezzia y Airam Asiul García Carrera señalan que los modelos de diagnóstico busca estructurar el estudio de la organización, el cómo entenderla. Básicamente el modelo es una visión del “cómo entender el funcionamiento de la organización, de sus elementos centrales y de las formas de relación entre estos elementos” (Berra y García 2003, Capítulo 2 p.12).

Asimismo hay que señalar que un modelo se encuentra formado por un conjunto de variables y conceptos interrelacionados de tal forma que nos permiten dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional (Rodríguez 2001). Por ello es importante realizar un comparativo entre el modelo de diagnóstico organizacional más socorrido por el DO y uno de los modelos más importantes de diagnóstico organizacional fundamentando en el saber comunicativo, para poder entender de mejor manera las diferencias existentes entre cada uno de ellos y elegir el mejor para nuestro objeto de estudio (apegado también a las premisas teóricas).

Modelo de las Seis Casillas de Weisbord: Este modelo fue desarrollado por Marvin Weisbord; quien lo definió como una pantalla de radar en el que se ven las señales luminosas que nos hablan de los puntos sobresalientes de la organización, así como de todos sus aspectos buenos y malos; todo ello en conjunto nos ayuda a vislumbrar su realidad organizacional. En concreto estudia la relación existente entre seis subsistemas que son:

- Objetivos (misión/visión)
- Estructura organizacional
- Relaciones humanas
- Recompensas
- Liderazgo
- Y Mecanismos Auxiliares.

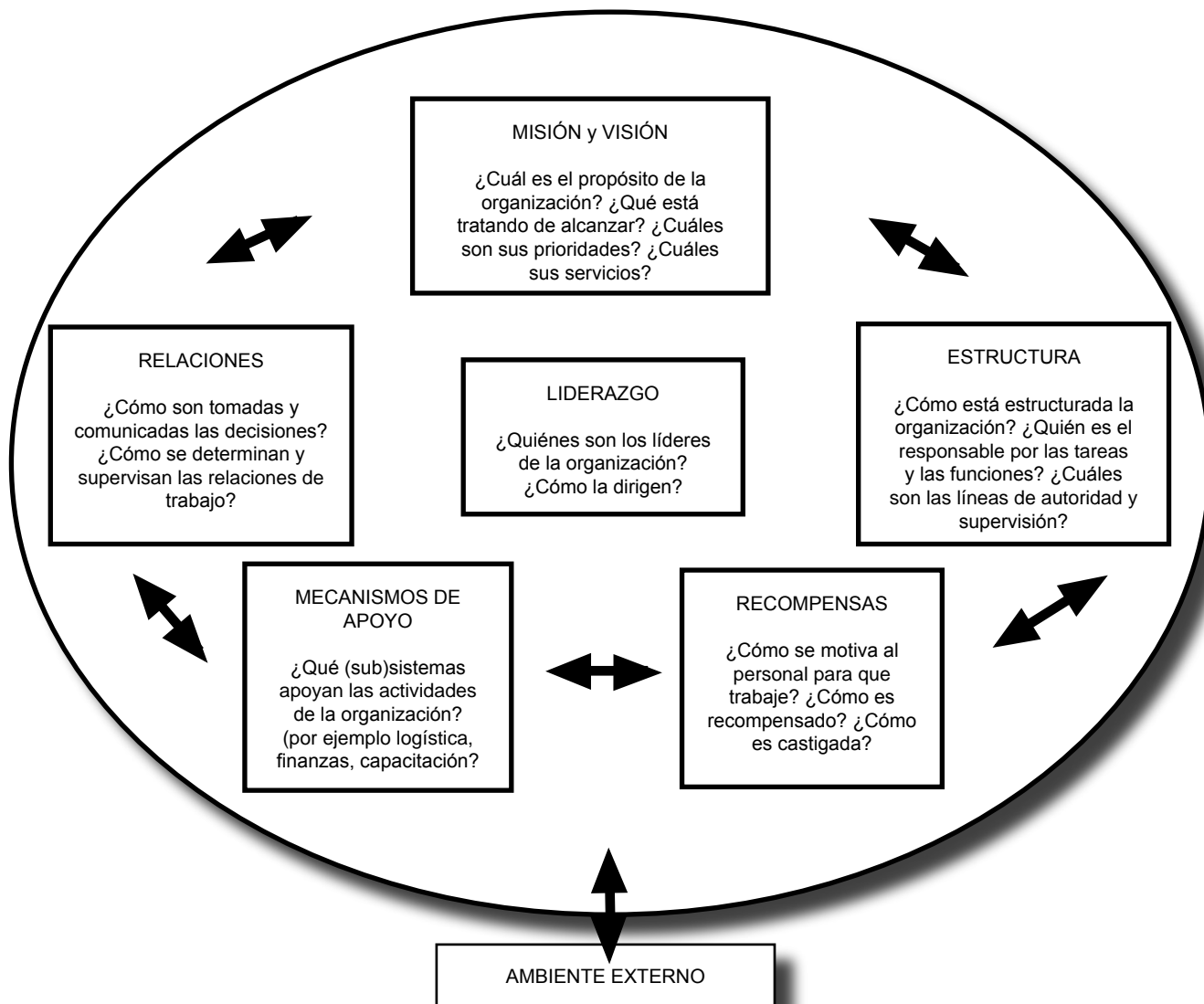
Se centra en estudiar los problemas provocados por la influencia del medio ambiente externo, pero principalmente la interrelación interna; por lo que quienes ocupan este modelo están examinando los procesos y las actividades de cada subsistema, buscando señales de problemas y el reflejo que estas acciones han tenido en cada uno de ellos. Además se le da importancia a los aspectos formales e informales de cada subsistema (Burker 1988, p.88).

Este modelo ha sido usado de manera amplia y exitosa en el campo del Desarrollo Organizacional ya que permite enfocarse fácilmente en el contexto en que la organización ocurre como un sistema, en el que los elementos organizacionales internos interactúan unos con otros a la vez que influyen y son influenciados por el ambiente externo (De Faria 2008, p.71).

Berra y García reconocen como principales fortalezas de este modelo:

- Cuando un consultor no dispone de suficiente tiempo para realizar el diagnóstico.
- Cuando se tiene un mapa organizacional (organigrama) relativamente falto de complicaciones para que el diagnóstico sea fácil y sin dificultades.
- Cuando la alta dirección y los miembros en general de la organización no está acostumbrados a pensar en sistemas (Berra y García Capítulo 2, p.13)

GRÁFICO 11: Modelo de Weisbord



Fuente y elaboración: Burker 1998, p.88.

Modelo de Imágenes de la organización de Jaime Pérez Dávila. Diagnóstico Cultural Organizacional: Este planteamiento no sólo conlleva la estructura gráfica de los pasos que debe seguir el diagnóstico organizacional, sino que también propone la metodología de análisis idónea para estudiar de manera más completa un sistema organizacional. Se concentra en estudiar 4 dimensiones (o imágenes) que permiten identificar todas aquellas similitudes o diferencias que existen al interior de una organización. (Pérez Dávila 2001).

- **PRIMERA DIMENSIÓN (AUTOIMAGEN):** Cómo se concibe así misma la organización. La Autoimagen organizacional es muy importante para cualquier estudio organizacional, porque nos permite observar las representaciones (o ideas) que el sistema organizacional presenta ante sí mismo (sus colaboradores) y ante los demás (sus clientes externos) y que definen cualidades y potencialidades de la organización, es decir, sus características básicas, su fisonomía organizacional (el rostro que le da a los demás).

En un nivel más concreto se puede señalar que la autoimagen organizacional nos dice lo que la organización es (o lo que pretende ser), siendo así un conjunto de características que al ser identificadas podrán ser evaluadas (positiva o negativamente).

- **SEGUNDA DIMENSIÓN (HETEROIMAGEN):** La heteroimagen es la percepción que tiene el investigador y las entidades exteriores a la organización (cómo es vista por lo demás) del sistema organizacional. La heteroimagen refleja el cómo el imaginario social (la sociedad en sí) la ve, la siente, y por tanto, la comprende.
- **TERCERA DIMENSIÓN (ACTORES / GRUPOS):** Se compone de dos subdimensiones individual (actores) y grupal (grupos). Esta dimensión caracteriza a la fuerza laboral de la organización (los trabajadores) para, a partir de ello, adquirir noción de lo que es la organización identificando al cuerpo organizacional.

Muchas veces este cuerpo no tiene rostro, por lo que en esta dimensión se busca darles nombres y rasgos específicos, para entender sus necesidades, requerimientos, y especificidades que permitan conocerlos tanto en lo individual como en lo grupal en pro de que la totalidad organizacional sea benéfica para todos.

- **CUARTA DIMENSIÓN (EL LIDERAZGO):** Los líderes son las voces de autoridad y guías del entramado organizacional, y sus acciones afectan directamente el desarrollo de sus colaboradores por lo tanto es imperativo conocer la incidencia de los distintos tipos de liderazgo.

El diagnóstico cultural de una organización por tanto es entendido como una sucesión de acciones (o de análisis de imágenes/dimensiones y sus interrelaciones) cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización así como el grado en el que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el sistema organizacional (Meza y Carballeda 2008, p.3).

Sus objetivos son:

- Identificar las fuentes de articulación/desarticulación organizacional.
- Identificar las diferentes formas de ver y concebir a la organización, al trabajo y a la forma de interactuar.
- Evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura de una organización (Pérez Dávila 2001).
- Evaluar el contenido de las producciones comunicacionales y el significado que tiene para sus miembros, tales como conversaciones, ritos, mitos, filosofía y valores.
- Entender la vida organizacional y el papel de la comunicación desde la perspectiva de los miembros de la organización (Meza y Carballeda 2008, p.3).

Categorías de análisis del diagnóstico cultural

Las manifestaciones conceptuales y simbólicas están constituidas por las siguientes categorías y elementos:

- **Espirituales:** Ideología / filosofía, símbolos, mitos e historia.
- **Conductuales:** Lenguaje, comportamiento no verbal, rituales y formas de interacción.
- **Estructurales:** Políticas y procedimientos, normas, sistemas de status internos, estructura del poder.
- **Materiales:** Tecnología, instalaciones, mobiliario y equipo (Meza y Carballeda 2008, p.3).

Este diagnóstico cultural se apoya en ciertas herramientas. En cuanto a su aplicación, básicamente podemos hablar de dos enfoques: el cualitativo y el cuantitativo. Con el primero se busca la medición precisa de las variables establecidas de antemano (lo que facilita su posterior comparación) mientras que el segundo enfoque depende más de la agudeza y percepción del investigador para analizar los datos recabados.

Técnicas cualitativas aplicables:

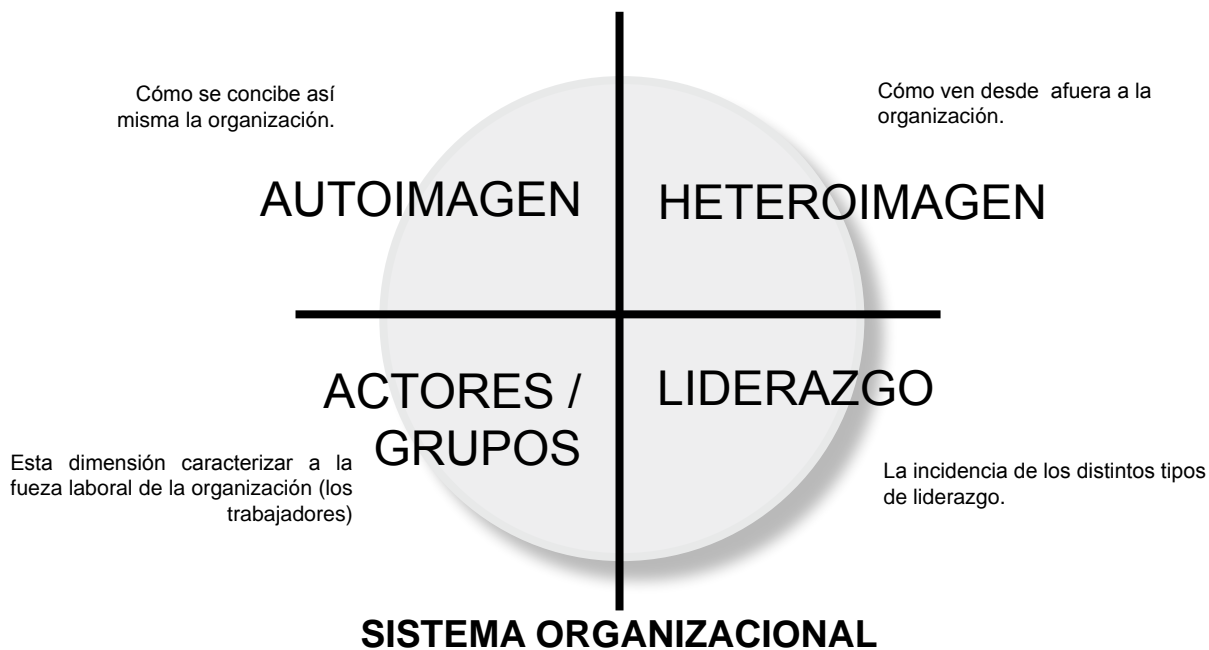
- Observación.
- Entrevistas individuales.
- Análisis de documentos.
- Grupo de discusión.

Técnicas cuantitativas aplicables:

- Encuesta.

Como se puede observar, el diagnóstico cultural organizacional le da mucho peso al estudio de lo comunicativo, debido a que gracias a las intervenciones comunicativas se puede articular o rearticular todo el tejido organizacional, pues sólo con el diálogo podemos aproximarnos a los acuerdos/negociaciones (acortando distancias y optimizando el funcionamiento organizacional mediante las propuestas de los actores) (Pérez Dávila 2001).

GRÁFICO 12: Modelo de Imágenes Organizacionales



Fuente y elaboración: Pérez Dávila 2001.

Tras esta reflexión entre ambos modelos, se decidió que el esquema a utilizar sea el de **Imágenes Organizacionales** ya que permite conocer de manera más profunda y rica la situación real de la organización para descubrir problemas y áreas de oportunidad.

En el modelo de Jaime Pérez Dávila se examinan de mejor manera la interrelación entre los sub-sistemas que componen al sistema organizacional, mediante el análisis de las prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles así como de las producciones comunicativas de una organización tales como “historias, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias” (Meza y Carballeda 2008, p.1).

Además es un modelo más democrático, pues las particulares percepciones y puntos de vista de todos los colaboradores pueden ser estudiados, no sólo desde un tipo de fuente (encuesta), sino desde varias (observación, entrevista, grupo de discusión...) para poder ser contrastados, entrelazados y analizados de mejor manera.

1.5 Objeto de estudio del Diagnóstico Organizacional: El Comportamiento organizacional.

Si la organización es un sistema de relaciones entre individuos que persiguen metas comunes, como hemos visto, se hace de vital importancia conocer el comportamiento humano en las organizaciones (tanto entre éstos como entre éstos y la organización) de una manera holística, sistémica y multidisciplinaria pues las relaciones positivas o negativas que se den serán directamente proporcionales al éxito o fracaso de la organización.

La mayoría de nosotros nacemos y morimos en una o varias organizaciones. Nos educan y trabajamos en ellas. Durante nuestra vida somos formados, controlados, recompensados e inclusive castigados en ellas. Podemos definir que la organización es una unidad social coordinada de forma consciente, conformado por personas, y que funciona con una base de relativa continuidad para llegar a sus metas trazadas. Pero para que exista una organización no basta con el conjunto de personas; ni siquiera es suficiente que todas ellas posean un propósito en común. Lo realmente decisivo es que dichas personas se organicen o coordinen sus actividades, ordenando la acción conjunta hacia el logro de unos resultados que, aunque sea por razones diversas, estimen todas ellas que les interesa conseguir (Amorós 2007, p.6).

El comportamiento organizacional (CO) es considerado por López Cárdenas como una categoría de estudio dependiente de la teoría de la comunicación, la cual se dedica a investigar lo que las personas hacen en una organización y cómo este accionar, este comportamiento afecta el rendimiento de la misma (López Cárdenas 2004, p.42).

El CO abarca una amplia variedad de temas, dentro de los cuales se encuentra el que se refiere al clima, la cultura y el cambio en las organizaciones o empresas. Para Robbins el comportamiento organizacional se puede definir como el campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de estas organizaciones (Robbins 1998).

K. Davis y J. Newstrom por su parte señalan que el CO es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones, por lo que se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organizaciones (Davis, K. y Newstrom J. 1991).

Entonces el CO puede ser definido como la disciplina que busca establecer en que forma impacta el comportamiento de los individuos y los grupos en el ambiente y comportamiento de toda la organización, buscando con ello alcanzar la eficacia. Apoyándonos en Gibson diríamos que el CO investiga la influencia que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos para el desarrollo de éstas (Gibson 2006), idea medular que es compartida por Barón y Greenberg:

(El CO) busca el conocimiento de todos los aspectos del comportamiento en los ambientes organizacionales mediante el estudio sistemático de procesos individuales, grupales y organizacionales; el objetivo fundamental de este conocimiento consiste en aumentar la efectividad y el bienestar del individuo (Barón y Greenberg 1990 p. 4 citado por Camacho 2008)

Saal y Knight (1988) profundizan más respecto a estos puntos (el bienestar del individuo y el lado humano) al señalar que para las organizaciones es imperativo reconocer las especificidades que hacen *humanos* (en el sentido de personalidad y actitud) a los *humanos* (en el sentido biológico), pues ahí están presentes las íntimas motivaciones, frenos, deficiencias etc. que inciden en el desempeño del trabajador:

(El CO estudia)...los pensamientos y los sentimientos del hombre y la mujer conforme se adaptan a las personas, los objetos y el ambiente donde se desenvuelven en el ámbito laboral; (...) el uso de esa información (permite) aumentar al máximo el bienestar económico y psicológico de todos los empleados (hombres y mujeres, blancos y negros, trabajadores y gerentes, etc.). Asimismo (...) (se) utiliza dicho conocimiento en beneficio de la organización y de todos sus integrantes (Saal y Knight 1988; p.8 citados por Furnham 2001, p.2)

Las señas particulares del CO por tanto son:

- Las relaciones personas - organización deben verse como un todo.
- El comportamiento organizacional no se limita sólo a estudiar de manera aislada al individuo, a los grupos o a la organización, sino las relaciones que se dan entre estos (departamentos, áreas, direcciones, grupos formales/informales...) que repercuten en toda una dinámica organizacional.
- Aplica el conocimiento obtenido acerca de los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en la conducta, con la finalidad de conseguir un mejor funcionamiento en las organizaciones.
- El objetivo es identificar como los sujetos, los grupos, el ambiente, etcétera influyen en la conducta de los miembros de una organización.
- Énfasis en el factor humano. Al CO le importa sobre manera las personas de la organización. (Robbins 1998 y Bernales Pacheco 2008)

Con estos rasgos específicos vemos que el Comportamiento Organizacional es un campo de estudio que analiza tres determinantes del comportamiento de las organizaciones: Los Individuos, los grupos y la estructura organizacional; interesándose particularmente en las situaciones que atañen al empleo, por lo que se destaca el comportamiento en lo que se refiere al trabajo, puestos, ausentismo, rotación, productividad, desempeño humano y administración (Robbins 1998).

El CO entonces facilita la comprensión de las relaciones interpersonales además de que permite examinar de mejor manera la dinámica de las relaciones en grupos pequeños, tanto en equipos formales como en grupos informales, lo anterior para entender a la totalidad organizacional (Robbins 1998 y Bernales Pacheco 2008).

Para qué estudiar el CO

Como ya vimos todas las organizaciones están constituidas por personas, por lo que tanto las personas requieren de las organizaciones para poder alcanzar sus objetivos personales (un buen estilo de vida, salario, satisfacción personal etc.) como las organizaciones requieren de las personas para alcanzar sus objetivos organizacionales (su misión o razón de ser). Lo anterior permite discernir que aunque las personas y organizaciones se necesitan y buscan alcanzar sus objetivos con un mínimo de costo, de tiempo, de esfuerzo y de conflicto llega a ver momentos en los objetivos organizacionales y los personales frecuentemente entran en conflicto (Robbins 1998).

En pos de disminuir los efectos negativos de esta contraposición, se requiere del estudio del Comportamiento Organizacional ya que sin este esfuerzo cooperativo (individuos / organización) no podrán ser alcanzados los objetivos. Al encargarse el CO del estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la forma en la que las personas actúan dentro de las organizaciones, es una herramienta que ayuda a:

- Comprender mejor la conducta de las personas en las organizaciones.
- Comprender mejor a los elementos organizacionales (las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente) y su interacción.
- Alcanzar el aprovechamiento óptimo de estos elementos para lograr el éxito. (Amorós 2007).

Según R.H. Camacho los orígenes de comportamiento organizacional se hallan en algunos escritos de filósofos griegos donde se destaca lo fundamental que resulta comprender las creencias y necesidades más intrínsecamente ligadas al ser humano. Él mismo señala que aunque la investigación del comportamiento organizacional como tal comenzaron hasta la segunda década del siglo XX, en los escritos griegos (sin mencionar como tal al CO ni mucho menos) están los cimientos de una poderosa concepción humanista, que originada de un intenso debate filosófico, ha alimentado muchas propuestas teóricas para ver al individuo en la organización (Camacho 2008).

Para Eduardo Amorós todas las propuestas con nociones humanísticas comparten cuatro objetivos fundamentales: describir, entender, predecir y controlar el comportamiento humano en el entorno organizacional (Amorós 2007, p.6 y Camacho 2008) por lo que los objetivos del comportamiento organizacional son:

- *Describir* sistemáticamente cómo se comportan las personas. Ello permite identificar planamente cómo es el comportamiento humano en el trabajo.
- *Entender* por qué las personas se comportan como lo hacen. Es imperioso entender las razones subyacentes que guían el comportamiento de los colaboradores, pues a partir de ello se aprende.
- *Predecir* el comportamiento futuro de los empleados es otro objetivo del comportamiento organizacional. El CO da la capacidad de predecir cuáles pueden ser las reacciones de los trabajadores a modo de que sea posible emprender acciones preventivas.
- *Controlar* (Al menos parcialmente las actividades humanas). El objetivo último del comportamiento organizacional es controlar y desarrollar, al menos en parte, cierta actividad humana en el trabajo. La alta dirección de la organización es responsable de los resultados de rendimiento de toda ésta, por lo que el CO les permite desarrollar propuestas y/o mejorar para: tener efectos positivos en el comportamiento, desarrollar habilidades, fomentar el trabajo de equipo y la productividad de los empleados etc.

Al necesitar mejorar los resultados mediante sus acciones y las de sus trabajadores, el comportamiento organizacional ayuda a lograr dicho propósito. (Amorós 2007)

Precisamente por este último objetivo, muchas personas temen que las herramientas del comportamiento organizacional se usen para limitar su libertad y privarlas de sus derechos; y aunque ello es posible, se tiene que recordar que el comportamiento organizacional es una herramienta humana para beneficio de los seres humanos, no un instrumento de dominación.

Los temas que suelen estar incluidos en el estudio del Comportamiento Organizacional son:

- La estructura organizacional,
- La motivación y el poder,
- La comunicación y el trabajo en equipo,
- El liderazgo y los procesos de cambio.
- En general la cultura y el clima organizacional

Cada uno de estos temas está presente en los tres niveles básicos de estudio del Comportamiento Organizacional: el individual, el grupal y el organizacional (Robbins 1998)

Debido a que los seres humanos son complejos, cambian de actitudes y comportamientos en situaciones distintas y por lo tanto no son iguales, la habilidad para hacer generalizaciones sencillas, concretas y claras es limitada. Esto no significa que no se pueda ofrecer explicaciones razonables y precisas del comportamiento humano o en todo caso realizar predicciones válidas. Quiere decir sin embargo que los conceptos de CO deben reflejar condiciones situacionales o de contingencia que son aquellas que moderan la relación entre las variables independientes e independientes, y mejoran la correlación. Existen tres niveles de análisis de CO y a medida que pasamos del nivel individual al del grupo y al de los sistemas de la organización, avanzamos sistemáticamente en nuestro entendimiento del comportamiento en las organizaciones (Amorós 2007, p.16)

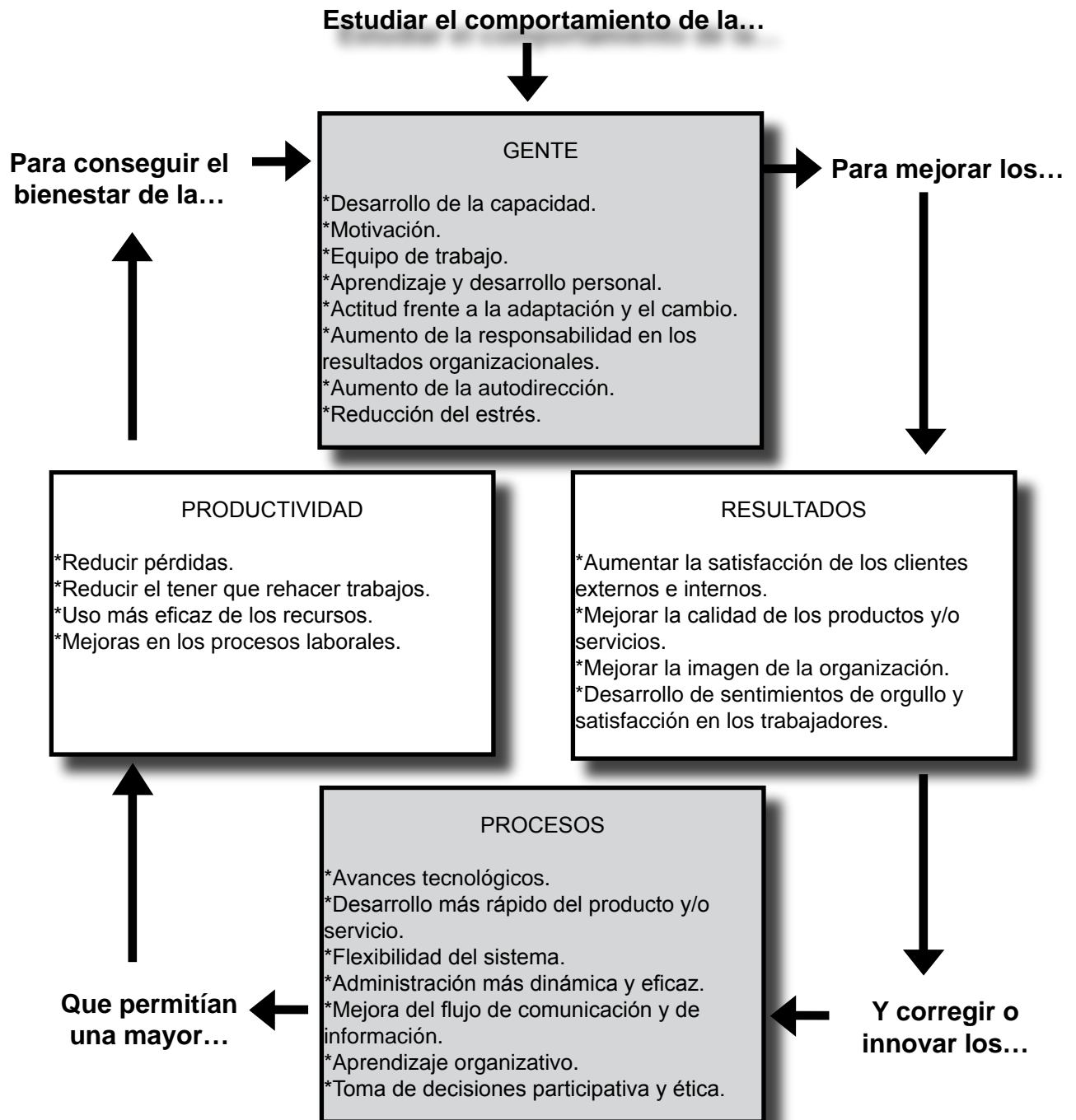
Por ende el comportamiento organizacional constituye un campo de estudio que se encarga de analizar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen en el comportamiento de la organización (Amorós 2007, p.20). De manera más concreta el CO centra su estudio en la búsqueda de una mejora para la productividad de la organización reduciendo las tasas de ausentismo y de rotación etc. además de buscar los medios que se requieran para incrementar la satisfacción del empleado en su trabajo (Davis y Newstrom 1990).

El CO ofrece de igual manera retos y oportunidades para toda la organización ya que permite reconocer e identificar las diferencias entre los miembros de una organización, una diversidad de la fuerza laboral que de ser dirigida de manera adecuada incrementa no sólo la productividad de la organización (aprovechando potencialidades, deficiencias y áreas de oportunidad de sus colaboradores) (Robbins 1998) sino también el sentirse a gusto con y en la organización.

El CO puede de igual forma ayuda a mejorar la calidad y la productividad normal que presenta el empleado y además muestra la manera en que los gerentes deben facultar a sus subordinados y de igual forma deben saber cómo diseñar y poner en práctica programas de cambio, brinda conocimientos específicos para mejorar las habilidades interpersonales... (Amorós 2007, p.20)

El Comportamiento Organizacional incluye como temas centrales de su estudio a la motivación, el comportamiento del líder y el poder, la comunicación interpersonal, la estructura de grupos y sus procesos, el aprendizaje, la actitud de desarrollo y la percepción, los procesos de cambios, los conflictos, el diseño de trabajo y la tensión en el trabajo (Robbins 1998)

GRÁFICO 13: Beneficios de estudiar el CO



Fuente: Robbins 1998 y Amorós 2007.
Esquema: Reyes Rangel 2008.

La importancia del CO radica en que las organizaciones al ser sistemas sociales necesitan ser comprendidas desde sus elementos y funcionamiento si se desea trabajar en ellas o dirigir las. La interacción entre sus partes es lo que permite conocerlas y mejorarlas, de poco o nada sirve estudiar parcialidades o limitarse a núcleos.

El comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina de necesidades y sistemas de valores muy arraigados en las personas. No existen fórmulas simples que permitan trabajar de manera fácil con las personas, ni existe una solución ideal o universal para todos y cada uno de los problemas de la organización. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes respecto al factor humano (y su actuar con otros elementos y factores organizacionales) para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo. Pero para ello antes que nada se debe estar dispuesto a pensar en las personas como seres humanos (Davis y Newstrom 1990).

1.5.1 Clima Organizacional.

El clima organizacional es un tema de suma importancia en la actualidad, ya que hoy en día casi todas las organizaciones buscan un continuo mejoramiento en su ambiente de trabajo para así alcanzar una mayor productividad, sin perder de vista el estar y sentirse a gusto del recurso humano (Aguilar Moreno y otros autores 2008) el bien-estar (Serrano et. al., 2001)

El clima organizacional (o clima laboral, ambiente laboral, ambiente de trabajo etc.) es entendido como el entorno donde una persona desempeña su trabajo diariamente, y el cual es configurado por el trato que un jefe tiene con sus subordinados, la relación entre el personal de la organización e incluso la relación con proveedores y clientes, entre otros muchos factores, elementos que al conjugarse van conformando “la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización” (Aguilar Moreno y otros autores 2008, p.6).

Cuando una persona asiste a su trabajo lleva consigo una serie de ideas preconcebidas (por el mismo, por sus compañeros, y por toda la organización en sí) tanto de sí mismo (quién es, qué se merece, qué es capaz de realizar etc.) como de su trabajo (hacia dónde debe marchar la organización, qué le corresponde hacer en la organización, cuál y cómo es su desempeño laboral etc.) y por supuesto sobre la organización (qué es, cuáles son sus rasgos principales, cómo es la relación de trabajo etc.), todo lo anterior se vuelve un referente que lo guía para navegar, incidir e insertarse en el sistema organizacional (Rivera Espinoza 2001).

Cada individuo que ingresa o es un miembro activo de una organización lleva consigo las percepciones de sí mismo (...). Estos conceptos propios del individuo se ven afectados por factores relacionados con su trabajo en la organización, tales como la inflexibilidad de la estructura organizacional, el estilo de su jefe inmediato y el criterio de su grupo de trabajo; para determinar como percibe su trabajo y ambiente organizacional. Por tanto, el desempeño del individuo dentro de la organización está claramente influenciado no sólo por el análisis objetivo de la situación, es decir, la parte formal de la organización, sino también por el conjunto de impresiones subjetivas del ambiente en el que realiza su trabajo, es decir, los aspectos informales de la organización (Rivera Espinoza 2001, p.36-37)

Según Richard Hall (1973) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. Por su parte Rivera Espinoza (2001) manifiestan que el clima se refiere a la serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como son percibidas por los miembros de ésta, es decir, “las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral” (Rivera Espinoza 2001, p.37)

GRÁFICO 14: Determinantes del clima organizacional

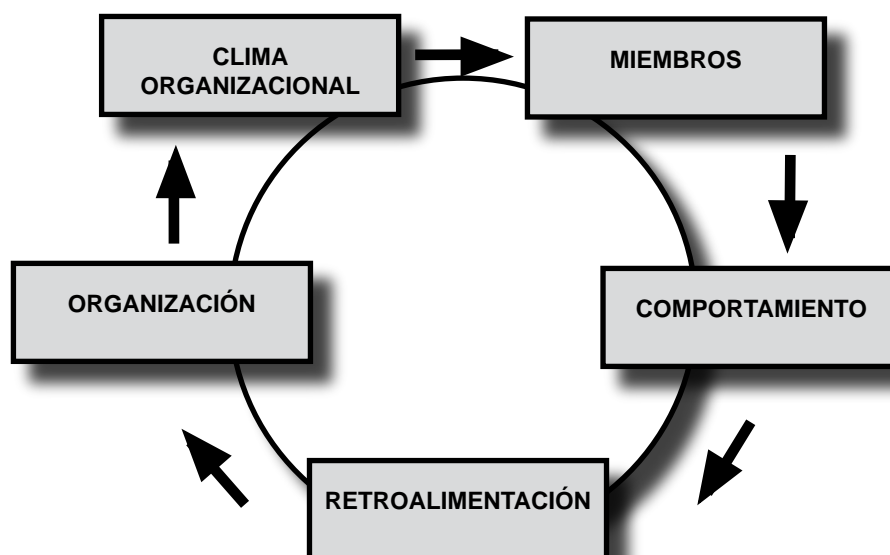
Fuente y elaboración: Rivera Espinoza 2001, p. 37.

La importancia de este último enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un colaborador/trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que el trabajador tenga de estos factores. Sin embargo dichas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otras múltiples experiencias y vivencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que se diga que el clima organizacional refleja la interacción entre características, necesidades y motivaciones personales y organizacionales (Schneider y Hall 1982 citados por Rivera Espinoza 2001, p.37-38)

Gracias a estas 2 contribuciones teóricas podemos inferir que:

- El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro del sistema organizacional.
- El Clima se ve afectado por todo lo que sucede dentro de la organización.

Por tanto los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado tipo de clima, el cual es definido en función de las percepciones de los miembros. Este clima resultante provoca o induce determinados comportamientos en los individuos. A su vez estos comportamientos inciden en la organización y por ende en el clima, cerrando así un círculo de afectaciones.

GRÁFICO 15: El círculo del clima organizacional

Fuente y Esquema Base: Rivera Espinoza 2001, p. 38.
Modificaciones: Reyes Rangel 2008.

Las anteriores definición de clima organizacional, aunque similares en algunos aspectos y diferentes en otras, más que contrarias son complementarias; las cuales básicamente podemos agrupar en tres posturas o enfoques (Silva, 1996).

- Enfoque estructural acerca de la formación del clima: Estas definiciones preponderan la comprensión del clima como conjunto de características organizacionales tangibles y que influyen sobre la conducta de sus integrantes (Brunet 2004 y (Mañas et.al. 1999), por lo que el clima existe de modo tangible y exterior a los individuos quienes están expuestos a él y tan sólo lo perciben. Esta visión implicaría que los integrantes de la organización tienen percepciones similares de su clima de trabajo por lo que al ser interrogados sobre él, lo reproducen sin modificaciones ni procesamiento.
- Enfoque perceptual de la formación del clima: Este enfoque entiende al clima como el cúmulo de percepciones personales de los miembros de una organización, es decir, el clima depende del estado de ánimo de quienes lo viven y, por tanto, sería mutable, poco fiable y tal vez hasta inabordable (Mañas et.al. 1999). El clima, desde esta perspectiva, es una descripción individual o personal del entorno organizacional.
- Enfoque integrador: Las definiciones integradoras conciben al clima como el resultado de la interacción entre las características físicas de la organización y las características personales de los individuos que la componen. Son los individuos en su interacción recíproca y con el ambiente, los que dan lugar al consenso sobre el clima (Méndez 2006).

Teniendo claro esta taxonomía, Méndez Álvarez llega a una definición holística de clima:

El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales (cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo (Méndez Álvarez 2006, p. 108).

Es así que un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo que permite la organización no sólo se establezca y/o consolide, sino que se desarrolle. Para completar en definitiva este concepto hay que destacar que:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas, de manera directa o indirecta, por los trabajadores que interactúan y conviven en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral y en la obtención de metas organizacionales.
- El Clima es una variable que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. (Martínez 2008).

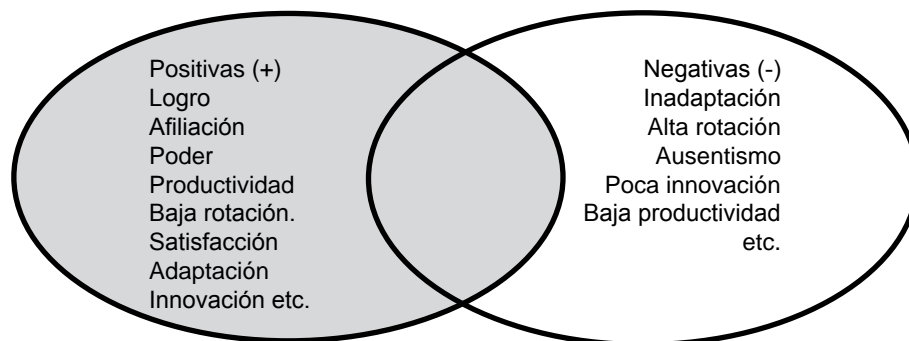
Además de lo anterior hay que subrayar que las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores que pueden ser integrados en 3 categorías:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.) (Aguilar Moreno et.al 2008 y Maisch Molina 2008).

Características del clima organizacional.

Como ya vimos el clima junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico, por lo que un buen clima o un mal clima organizacional tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo (Furnham 2001).

GRÁFICO 16: Características del clima organizacional



Fuentes: Robbins 1998, Rivera Espinoza 2001 y Martínez 2008.
Esquema: Reyes Rangel 2008.

En una organización podemos encontrar diversas escalas del clima organizacionales (elementos y rasgos a medir) los cuales están en función del propio sistema organizacional. Aunque hay dimensiones del clima que son constantes, en sí no hay una obligatoriedad de estos (Brunet 2004), pues el clima en cada organización es diferente, por tanto, se compone de diversas dimensiones, las cuales pueden ser:

TABLA 8: Principales dimensiones que componen el clima organizacional

| Dimensión | Descripción |
|-----------------|--|
| Estructura | Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el sistema; se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo “ y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal? |
| Responsabilidad | El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo. |
| Recompensa | El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción. |
| Relaciones | Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea. |
| Cooperaciones | Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos. La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo. |
| Conflicto | El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. |
| Identidad | El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. |

Fuente: Robbins 1998 y Amorós 2007.
Esquema: Reyes Rangel 2008.

En conclusión el estudio del clima organizacional en un proceso complejo debido a la dinámica de la organización, del entorno y del factor humano, pero no por esta complejidad debe no debe ser estudiado, muy por el contrario. De hecho muchas instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano, y para estar seguros de que hay solidez en su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional, lo que repercute sobre su correspondiente comportamiento y desempeño (Robbins 1998).

El análisis del clima organizacional requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis de todas las cosas que lo componen, por lo que el clima organizacional debe de ofrecer calidad de vida laboral

1.5.2 Cultura Organizacional.

La Cultura Organizacional es considerada el integrador de todas las organizaciones (el conjunto de ideas, creencias formas de trabajo etc.) siendo considerada un factor determinante para obtener la eficacia del recurso humano. Cada Organización posee, su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos, que generan climas de trabajos propios de ellas; es por ello que difícilmente las Organizaciones reflejarán culturas idénticas, estas últimas son "... tan particulares como las huellas digitales". (Phegan, 1998, p. 1) las organizaciones tienen su propia identidad.

La Cultura Organizacional condiciona el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, es ella quien determina el Recurso "...enraizamiento, arraigo y permanencia..." (Guedez, 1998, p. 57) del Humano, generando en él "... eficacia, diferenciación, innovación y adaptación..." (Valle, 1995, p. 57). Considerando lo antes citado se infiere que la Cultura Organizacional es una de las mayores fortalezas de la organización, si ésta se ha desarrollado adecuadamente, caso contrario constituye una de las principales debilidades, es por ello que de presentarse la cultura como una debilidad, la organización deberá "... definir programas y acciones... que modifiquen los elementos culturales que impiden..." (Serna 1997, p. 105) que el recurso humano logre identificarse con la organización y desarrollar un clima de trabajo motivante (Arevalo Ponce 2000, p.6). (Carvajal Peña 2000).

La cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los miembros de una organización (Amorós 2007, p.229) entre los cuales se incluyen:

- Comportamientos de rutina cuando las personas interactúan, con los rituales y ceremonias organizacionales y el lenguaje común utilizado.
- Las normas que comparten los grupos de trabajo de toda la organización.
- Los valores dominantes que mantiene la organización, por ejemplo la calidad del diseño.
- La filosofía que guía las políticas de la organización hacia los empleados y clientes.
- Las reglas del juego, para llevarse bien en la organización.
- El sentimiento o el clima que se transmite en una organización por la disposición física y la forma en que los integrantes interactúan con los clientes o con el personal externo. (Amorós 2007, p.229-230)

Y aunque ninguno de estos componentes representa en forma individual la cultura de la organización, en conjunto reflejan y dan sentido al concepto de cultura organizacional.

Cultura, definiciones y más definiciones

Antes de querer comprender el concepto de cultura organizacional quizá sería pertinente comprender qué es la cultura, para así poder hacer un análisis y desglose más preciso en pos de enriquecer al máximo la perspectiva y supuestos teóricos del término cultura. Desde la concepción de Edward B. Tylor, pasando por la Escuela de Frankfurt o a las distintas contribuciones de Clifford Geertz, John Thompson y Gilberto Jiménez entre muchos otros, la cultura es, probablemente, uno de los conceptos con más acepciones y significados a lo largo de la historia.

Parte de la confusión acerca del concepto de cultura es que se usa indistintamente para referirse como expresión que alude a las bellas artes (cultura es solamente la literatura, la pintura, la danza etc.) y que igualmente se usa como adjetivo para señalar que las personas instruidas y conocedoras de las artes son muy *cultas*, asumiendo con ello que hay toda una tipología de personas, desde las “cultas” hasta las “incultas”. Por otro lado, también se usa como sinónimo de civilización (la cultura mexicana, la cultura maya, la cultura griega...) o como adjetivo holístico (todas las expresiones de un pueblo son encerradas en el término de cultura)

Por ello es conveniente hacer un breve repaso de las distintas concepciones de cultura, para que a lo largo de este trabajo, no se despierten las incertidumbres y confusiones que se generan a partir de sus numerosas interpretaciones. Georges Balandier en la década de los años sesenta se dio a la tarea de intentar levantar un censo sobre el término cultura y conocer así las diversas significaciones que ha tenido y tiene. La anterior aventura no era nueva, en 1952, los autores Clyde Kluckhohn y Alfred Kroeber habían recopilado unas 164 definiciones distintas de cultura.

En el nuevo trabajo de Balandier éste llegó a encontrar más de 250 definiciones de cultura. ¿Tiene entonces sentido hoy día hablar todavía de cultura desde una única significación y práctica? (Bisbal Marcelino 1999) parece que no, pero a pesar de ello es conveniente saber que existe una amplia baraja de caminos teóricos (muy variados entre sí) para clarificar la palabra.

Los conceptos nunca son puros, están marcados por la historicidad que se suma a su existencia categorial. Por eso es importante la reflexión acerca de su génesis y sus implicaciones. Permite aclarar un conjunto de significaciones implícitas en su interior, y nos ayuda a entender ciertas cuestiones aún presentes en el debate contemporáneo (Ortiz 1998, p.69).

Además, estos conceptos de cultura no pueden considerarse como reflejos de una época determinada, no se pueden suscribir tan fácilmente en un periodo de tiempo específico, pues muchos de ellos han trascendido la barrera del tiempo, por lo que no es extraño encontrar que pensadores y/o autores de distintas épocas y lugares mencionen o tomen como punto de partida un concepto similar de cultura (enriqueciéndolo, corrigiéndolo o puntualizándolo), ya que debido a su atemporalidad está todavía en construcción.

- **Concepción clásica o humanista:** La cultura es el sustantivo común y abstracto “que describe trabajos y práctica de actividades intelectuales y específicamente artísticas, como en cultura musical, literatura, pintura y escultura “ (Millán Thomas 2000 p.3), es decir, se trata de un concepto de cultura que considera que solo es posible hablar de ésta en la medida que haya un acrecentamiento o exaltación de las manifestaciones más altas del espíritu y la creatividad humana en las bellas artes.
- **Concepción antropológica¹¹:** En 1871, E.B. Tylor, profesor de antropología de la Universidad de Oxford, presentó *Primitive Culture*, su obra de mayor trascendencia, en la cual, plasma una “cientificación del concepto de cultura” (Thompson 1998, p.192). Esta concepción destaca y valora de manera importante el presente a partir del pasado, de ese pasado que le dio forma, porque cualquiera de los elementos de la cultura nombrados actualmente provienen de las tradiciones del ayer. De manera que el concepto antropológico de cultura permite apreciar una amplia variedad de culturas particulares: como la cultura de una región particular, la de los jóvenes, la universitaria, etc. El concepto que esgrimió Kahn es holístico, elaborado para pensar “todas las formas de alteridad incluidas las de las sociedades llamadas primitivas” mientras que el concepto tyloriano de cultura se inscribe en un contexto “teórico evolucionista que en cierto sentido cancela su historicidad”. (Giménez 2003) A lo anterior se le conoce como la fase concreta del concepto cultura desde la antropología (Pasquinelli Carla 1993 citada por Giménez 2003)
- **Concepción sociológica:** Se entiende como “el concepto abstracto que describe procesos de desarrollo intelectual, espiritual y estéticos” (Millán Thomas 2000, p.4) del acontecer humano, incluyendo por supuesto a la ciencia y a la tecnología. Esta concepción es muy socorrida cuando se habla del desarrollo cultural de un pueblo o país; pues incluiría el progreso (intelectual y social del hombre en general) refiriéndose a la suma de los conocimientos compartidos por una sociedad, la cual, los emplea en forma práctica o guarda en la mente de sus intelectuales (Fischer 2004). En esta perspectiva sociológica se podría concluir que se entiende a la cultura como aquel proceso de producción simbólica.

11. Aunque Thompson y Gilberto Giménez la engloban en su definición de concepción descriptiva y simbólica; por la orientación y pertinencia del sentido que tienen cultura en el campo antropológico he decidido ponerla en un apartado propio, misma distinción que hacen Thomas Millán.

- **Concepción psicoanalítica:** Sigmund Freud nos aporta un interesante concepto psicoanalítico de la cultura, en el cual Thomas Millán afirma que hay una “emparentación de la definición freudiana de cultura con el superego”:

La cultura humana (...) comprende, por una parte, todo saber y el poder adquirido por los hombres para dominar las fuerzas de la naturaleza; y por otra, todas las organizaciones necesarias para fijar las relaciones entre ellos (Freud citado por Millán Thomas 2000, p5).

En otras palabras, para el psicoanálisis, la cultura está constituida por todas aquellas presiones intrapsíquicas, de origen social o colectiva, que constriñen la libre expresión del ego y repercutiendo en la personalidad y hasta posiblemente en traumas psíquicos. A ello agregamos que uno se da cuenta que hay un punto en que la cultura se enraíza con la psiquis al presenciar la forma enconada en que se defienden posiciones personales que no son otra cosa que posiciones culturales, lo mismo que las situaciones de depresiones profundas debidas al shock cultural que se le produce inicialmente a la persona que se va a vivir a una cultura que no es la propia. (Millán Thomas 2000, p.5)

- **Concepción descriptiva:** Los orígenes de esta concepción pueden hallarse en los escritos de los historiadores culturales del siglo XIX, los cuales, estaban sumamente interesados en “la descripción etnográfica de las sociedades europeas”, y de entre los cuales destacaba Gustav Klemm.(Salcedo 2004) quien:

...trató de proporcionar una descripción sistemática y amplia de “el desarrollo gradual de la humanidad” al examinar las costumbres, habilidades, artes, herramientas, armas, prácticas religiosas, y así sucesivamente, de pueblos y tribus del mundo. (Salcedo 2004, p.21)

Muchos autores entrelazan esta concepción descriptiva con la antropológica debido a que ambas se preocupan por establecer y hallar los vínculos de relación entre la cultura de hoy en día y las formas culturales previas. El mismo Alejandro Salcedo Aquino realiza esta asociación aunque afirma que en la obra de Tylor (el padre de la concepción antropológica) destaca, inclusive más que la ligadura con el pasado y la cultura antecesora que era su premisa, el hecho de dividir en partes a la totalidad cultural (conjunto de conocimientos, creencias, artes etc. de una sociedad en particular) creando una taxonomía cultural (clasificación y división) para poder estudiarlas de manera sistematizada, es decir, mediante un fraccionamiento de la realidad, describiendo lo que es y no, creando con ello una “cientificación del concepto cultura”, una descripción de la cultura.

...de la concepción descriptiva de la cultura, se ha señalado que al usarse para abarcar todo lo que “varia” en la vida humana, aparte de las meras características físicas y fisiológicas del ser humano, el concepto de cultura se vuelve coextensivo a la antropología misma, o más precisamente a la “antropología cultural” entonces el concepto se torna vago en el mejor de los casos y redundante en el peor, como quiera que sea. (Salcedo 2004, p.24)

- **La concepción simbólica:** A mediados del siglo XX surge el trabajo de Clifford Geertz; para quien la cultura, o más bien el entendimiento de ésta, se debe realizar desde el ámbito de lo simbólico. Para él la cultura es un concepto restringido y especializado que permite mayor eficacia teórica, y en consecuencia, la cultura se define como una telaraña de múltiples significados o, más bien dicho, como “estructuras de significación socialmente establecidas” (Giménez 2003, p.2):

...una jerarquía estratificada de estructuras significativas; consiste en acciones, símbolos y signos, es espasmos, guiños, falsos guiños, parodias, así como en enunciados, conversaciones y soliloquios. Al analizar la cultura, nos abocamos a la tarea de descifrar capas de significados, de describir y rescribir acciones y expresiones que ya son significativas para los individuos mismos que la producen, perciben, interpretan en el curso de sus vidas diarias. (Geertz 1973, p. 196)

Entonces bien, la cultura tendría que concebirse como aquel conjunto de hechos simbólicos presentes en una sociedad (lo que significan para alguien) o más precisamente, como la organización social del sentido, como pautas de significados “históricamente transmitidos y encarnados en formas simbólicas, en virtud de las cuales los individuos se comunican entre sí y comparten sus experiencias, concepciones y creencias” (Thompson 1998, p. 197) o como dice Umberto Eco “la cultura es un fenómeno de comunicación basado en sistemas de significación” (Almanza Verónica 2005) o en palabras de While Leslie la cultura sería la clase de las cosas y acontecimientos que dependen del simbolizar en cuanto son consideradas en un contexto extrasomático (While Leslie 1975).

- **La concepción estructural:** Respecto a esta concepción, hay dos contribuciones importantes que ayudarán a entender *cómo se comprende a la cultura en este trabajo*. En primera instancia está Thompson quien define a la cultura como:

...el conjunto de creencias, costumbres, ideas y valores, así como los artefactos, objetos instrumentos materiales que adquieren los individuos como miembros de un grupo o sociedad, y el estudio de la cultura implica, al menos en parte, el análisis, la clasificación y la comparación científicas de estos diferentes fenómenos (Thompson 1998, p.194).

La concepción estructural de la cultura destaca tanto el carácter simbólico de los fenómenos culturales como el hecho de que tales fenómenos se inserten siempre en contextos sociales estructurados. Por otra parte ese contexto social estructurado, ese sistema cultural, que se articula con la organización social a través de los códigos o patrones que ordenan las relaciones entre los miembros del grupo, debe ser entendido como el conjunto complejo de productos culturales simbólicos, retomando a Durkheim, sería, el conjunto de representaciones cognitivas culturales y colectivas compuestas por normas, reglas, mitos, creencias, sistemas de valores, etc. Al mismo tiempo, habrá que considerar que el sistema cultural compartido dependerá, en última instancia, de las características psicológicas individuales de cada uno de los miembros del cuerpo social, aisladamente.

Las representaciones colectivas son el producto de una inmensa cooperación, que no sólo abarca el tiempo, sino también el espacio; una multitud de espíritus diferentes ha asociado, mezclado, combinado sus ideas y sentimiento para elaborarlas (...). En el hombre hay dos seres: un ser individual, que tiene sus raíces en el organismo (...) y un ser social, que en nosotros representa la más elevada realidad, sea en el orden intelectual como en el orden moral, y que conocemos mediante la observación: me refiero a la sociedad (Durkheim, 1982, 14).

Cultura es...

Tras revisar las distintas concepciones podemos señalar que la concepción estructural es la más completa de todas debido a que permite entender al estudio de la cultura como *el estudio de las formas simbólicas*¹² en relación con los contextos y procesos históricamente específicos y estructurados socialmente en los cuales, y por medio de los cuales, se producen, transmiten y reciben tales formas simbólicas¹³. En esta descripción, los fenómenos culturales se van a considerar como “formas simbólicas en contextos estructurados”, y el análisis cultural se puede considerar como “el estudio de la constitución significativa y la contextualización social de las formas simbólicas”. (Thompson 1998, p.203).

Lo anterior lo podríamos sintetizar en que *la cultura es el patrón de significados asociados a las formas simbólicas, entre las que se cuentan acciones, enunciados y objetos significativos gracias a los cuales los individuos se comunican entre sí y comunican sus experiencias, concepciones y creencias en un contexto*.

La cultura es la que organiza lo social, lo dota de sentido a partir de “pautas de significados” históricamente transmitidos y encargados en formas simbólicas en virtud de las cuales los individuos se comunican entre sí y comparten experiencias, concepciones y creencias (Giménez 2002, p.39).

Entonces esta concepción nos permitiría analizar la apropiación, significación e interiorización que hacen los miembros de una organización de ella misma, ya que “es el proceso de continua producción, actualización y transformación de modelos simbólicos a través de la práctica individual y colectiva en contextos históricamente definidos y socialmente estructurados” (Giménez 2002, p.47).

12. Las acciones, los objetos y las expresiones significativas de diversos tipos, tales como las formas de trabajar, el estilo de liderazgo etc. dentro de una organización.

13. En una organización en específico, en este caso Comercio Justo México AC.

A través de esta concepción queda claro que, finalmente, la cultura es una capacidad humana que nos pertenece a todos sin distinción, siendo una capacidad para *crear nuestro propio mundo y hacer y nuestra propia historia*. Teniendo claro lo anterior también podemos comprender que hay una diversidad de culturas aún en una misma nación (México es una nación multicultural, cada organización tiene su propia cultura etc.) por lo que para convivir en una sociedad diversificada, en la que cada grupo cultural pueda desarrollarse y desarrollar su legado cultural al máximo, sin estar bajo la opresión, debe existir un diálogo constante con las demás culturas; la cultura nacional, la cultura mexicana en este caso en concreto, debe ser un espacio construido para el florecimiento de la diversidad, reconociendo la pluralidad (Bonfil 1987 y 1991).

(...) la cultura, en su sentido más amplio, puede considerarse hoy como el conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o a un grupo social. Engloba no sólo las artes y las letras, sino también los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias. La cultura da al hombre la capacidad de reflexión sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. Por ella es como discernimos los valores y realizamos nuestras opciones. Por ella es como el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevos significados y crea obras que lo trascienden”¹⁴

Tras el anterior recorrido por las múltiples comprensiones que se tienen de cultura tenemos mayor sustento teórico para aseverar, como lo dijimos al principio, que es imposible hablar de cultura como un concepto acabado, es más preciso, y ante todo más realista, hacerlo en términos de “collage o de fragmentación porque en cada momento o realidad social se van añadiendo nuevos elementos” (Bisbal Marcelino, 1999) “(...) donde cada parte, pieza o retazo remite a los otros, todos moviéndose en una continua danza de signos” (Brünner 1992, p.37). La idea de cultura se está moviendo todavía en nuestros días e indudablemente lo seguirá haciendo.

Por tanto Cultura organizacional es...

En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable... Phegan.

Como vimos la palabra cultura ha sido entendida como una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o a un grupo social en un período determinado. Engloba además desde modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias; etc.

Para Gladys Carvajal Peña (2000) la llamada “vida agradable” y el grado de compromiso a la que se hace referencia en la cita, únicamente puede ser conseguido a través de una efectiva proyección cultural de la organización, que permita generar en los colaboradores una imagen positiva de sí mismos, de la organización y el quehacer organizacional.

Este concepto (cultura) se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman (citados por García y Dolan, 1997) consultores de Mc Kinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones. Ellos realizaron un estudio comparativo sobre las empresas de mayor éxito, determinando la presencia de elementos comunes como la orientación a la acción, la proximidad al cliente, la autonomía y espíritu emprendedor interno, productividad gracias a las personas, dirección mediante valores, se concentraban en lo que sabían hacer y se basaban en una estructura simple y ágil. (Carvajal Peña 2000)

Conforme el término y su impacto fue haciéndose más relevante en los estudios organizacionales, varios investigadores del tema definieron a la cultura organizacional como “la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización” (Carvajal Peña 2000).

14. UNESCO (1982):Mexico Declaration Final Report. Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales en Bisbal Marcelino (1999)

Chiavenato afirma que la cultura organizacional es “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.”(Chiavenato 1989, p. 464) donde destaca el hecho de que la cultura es construida y determinada por las interacciones dadas entre los actores organizacionales, misma percepción que comparte R. Valle, para quien la cultura de una organización es “fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas.”(Valle 1995, p. 96).

Reforzando esta visión tanto H. Granell como Salvador García y Shimon Dolan realizan importantes contribuciones teóricas para delinear la fisonomía del concepto cultura organizacional. Granell señala que la cultura organizacional es todo “aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social”, similitudes que son definidas y reforzadas por la interacción compleja de los grupos sociales de una empresa, y las cuales a su vez determinan los “valores, creencias, actitudes y conductas” de los miembros de la organización (Granell 1997, p.2).

Asimismo García y Dolan señalan que estas similitudes son formas particulares “de pensar y hacer las cosas” en cada organización, por lo que por analogía la cultura organizacional vendría a ser “equivalente al concepto de personalidad a escala individual” (García y Dolan 1997, p.33), la cultura organizacional es pues la personalidad de la organización, o como señala H Serna:

La cultura (...) es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a (la organización) (Serna 1997, p. 106).

Retomando la postura sistémica podríamos señalar a partir de todo lo anterior que “la cultura organizacional es el reflejo de (...) las relaciones (...) de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización” (Guedez 1998, p. 58) por lo que la cultura se es entendida como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que comparten (gracias a sus interacciones diarias que van constituyendo la fisonomía organizacional) los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias. “La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional” (Carvajal Peña 2000).

Entonces la cultura organizacional es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, la cual es compartida por los miembros de una organización (Rivas Quinto 2008). Dichas pautas son entonces “un conjunto de valores y creencias¹⁵ comúnmente aceptados, conscientes o inconscientemente, por los miembros de un sistema” (Mendoza 1998), que permiten ver a la organización como un sistema cultural.

Los valores constituyen los ideales que se comparten y aceptan, explícita o implícitamente, lo integrantes de un sistema cultural y que por consiguiente influyen en su comportamiento. (Los valores) se refieren a pautas deseables de conducta individual y colectiva, proporcionando parámetros que determinan qué conductas deben ser premiadas, y cuales castigadas. En el sistema cultural tenemos que la cultura se constituye por los valores y creencias de las personas que forman parte de él, y un conjunto de manifestaciones culturales. (Rivas Quinto 2008).

Las manifestaciones culturales a su vez son las expresiones o productos de un sistema cultural que reflejan las creencias y los valores básicos de sus miembros, y se clasifican en:

- **Manifestaciones conceptuales –simbólicas:** Son todas las maneras con las que se pretende explicar o representar, objetiva o subjetivamente, al hombre, al mundo, a lo suprasensible, y a las relaciones que se generan entre ellos. La ideología, la filosofía, la ciencia, el arte, el mito y la religión se ubican en esta categoría.
- **Manifestaciones conductuales:** Son las pautas de comportamiento y de interacción de los miembros del sistema cultural.
- **Manifestaciones estructurales:** Son aquellas que se dan de manera directa y pretenden asegurar el cumplimiento de los objetivos del sistema cultural. Incluyen el marco normativo, las relaciones de producción, la estructura de poder, las formas de operación y la estructura social.

15. Las creencias en el entorno organizacional son entendidas como todas aquellas proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva. Lo que las personas aceptan como cierto (inclusive aunque no sea cierto). Rivas Quinto señala que no en las organizaciones no existe una uniformidad absoluta en las creencias, pero si hay ideas compartidas por la mayoría de sus miembros y serán estas las que dominen su cultura y le den el sello distintivo (Rivas Quinto 2008)

- **Manifestaciones materiales:** Comprenden todos los recursos económicos, físicos y tecnológicos necesarios para la productividad y el bienestar de los miembros del sistema cultural. (Rivas Quinto 2008).

Cuando entran en acción la cultura y las manifestaciones culturales, emerge una dinámica de realimentación, dado que la cultura se refleja en las manifestaciones culturales y las manifestaciones culturales a su vez nutren y enriquecen a la cultura (French y Bell 2007). Para Rivas Quinto la cultura organizacional (y en general toda la cultura) se constituye a partir de 6 dimensiones:

- **La mitología:** Es lo que el hombre sostiene ser, sin poder comprobar. Entre ellos figuran mitos sociales, religiosos, racionales, nacionales, regionales. A partir de estos mitos muchas veces se crean imaginarios colectivos.
- **La forma de hablar:** La forma de hablar dice mucho de las personas, en cuanto a su formación, proyección. En la forma de hablar algunas veces es posible leer el origen de la persona, su personalidad entre otros aspectos.
- **La comida:** El hombre es lo que come y como lo come, esto determina costumbres.
- **Vestuario:** Aquí se define que tan conservadora o liberal es la persona en términos conductuales y comportamentales.
- **Vivienda:** A partir de allí se determina cual es la construcción que hace una cultura de su mundo.
- **Sociabilización que tienen las personas:** Es la forma como comunican las cosas cotidianas, en donde las comunican, en la casa, en la familia, en la calle, en las esquinas-cuadras, en el trabajo. (Rivas Quinto 2008)

A partir de estas consideraciones la cultura en una organización puede ser estudiada desde dos aspectos:

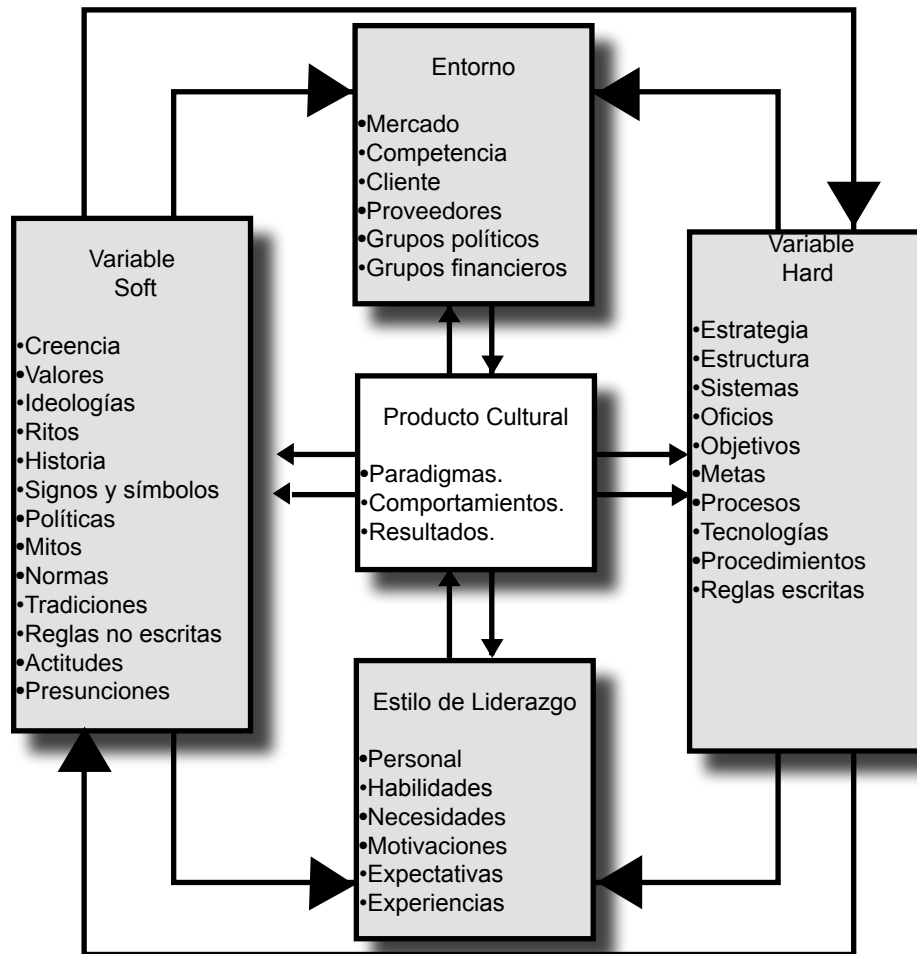
- **Cultura objetiva:** Se centra en revisar el historial de la empresa, sus fundadores y héroes, monumentos y hazañas, ritos, ceremonias, artefactos, colores, símbolos arquitectura, señales, instituciones.
- **Cultura subjetiva:** Se concentra en analizar:
 - Supuestos compartidos – como pensamos aquí
 - Valores compartidos – En que creemos aquí
 - Significados compartidos – como interpretamos las cosas
 - Entendidos compartidos – como se hacen las cosas aquí
 - Imagen corporativa compartida - como nos ven (Rivas Quinto 2008).

Si bien la cultura organizacional es un factor de éxito en las organizaciones, también hay que mencionar que es un elemento organizacional difícil de manejar; ya que una cultura profundamente arraigada, puede ser difícil de cambiar “los viejos hábitos son difíciles de erradicar” (Armstrong, 1991, p. 16). Pese a ello la cultura organizacional si puede ser transformada; pero el éxito de la implementación de una nueva cultura dependerá de la constancia, “y sobre todo del grado de madurez”, que tenga la organización. (Carvajal Peña 2000).

Para ello es indispensable tener en consideración los siguientes puntos:

- Identificar los principios de la organización y someterlos a consideración.
- Extraer de los principios los valores que subyacen en ellos
- Analizar el clima organizacional;
- Analizar el estilo de liderazgo
- Planificar y actuar sobre los principios, valores, clima y estilo gerencial que se deben cambiar y sobre los que deben mantenerse o reforzarse.

Cada organización tiene una cultura particular y distintiva, que se diferencia de todas las demás, lo que le da a la organización su propia identidad. La cultura organizacional incluye pues valores, creencias, actitudes, y comportamientos que se comparten dentro de la vida diaria laboral de cualquier organización, elementos que no sólo se presentan en la institución, sino que la forman y consolidan (García y Dolan 1997). El estilo de liderazgo, los procedimientos de trabajo, las características generales del quehacer laboral definen la manera como las organizaciones hacen las cosas, establecen prioridades y dan importancia y forma a las diferentes tareas que desarrollan. Por tanto la cultura organizacional es una de las mayores fortalezas de organización (Robbins 1998)

GRÁFICO 17: Elementos de la cultura organizacional

Fuente y Esquema Base: Alabart Pino 2008, p. 6.
Modificaciones: Reyes Rangel 2008.

Cada miembro de la organización aprende a diario y vive de y en esta cultura organizacional, de este particular estilo de hacer las cosas, por ello, es necesario que al momento de estudiársele, el diagnóstico contemple los diferentes niveles de la organización (y la manera de vivir y sentir la cultura) para fortalecer lo que hasta ahora se está haciendo bien y mejorar o modificar lo que no se está cumpliendo (French y Bell 2007).

Concluyendo la cultura organizacional podemos expresarla como:

- Las cosas que se comparten.
- Las comunicaciones establecidas.
- Las actividades que se realizan (ritos, ceremonias, reuniones, celebraciones etc.)
- Los sentimientos comunes (satisfacción compromiso, pertenencia etc.)

| TABLA 9: Elementos de la cultura organizacional. | |
|---|--|
| Estilo de Liderazgo: | Patrones de conducta por los que se inclinan los directivos durante el proceso de conducción de sus trabajadores y de influir sobre ellos. Incluye motivación de subordinados, el empleo eficaz de la comunicación y la solución de conflictos. |
| Variables Soft (blandas): | Las que permiten caracterizar el sistema social de la organización y tienen en cuenta a los grupos, sus relaciones internas y las estructuras de pensamiento a partir de las cuales éstos orientan su conducta. Incluyen indicadores tales como: creencias, valores, normas, actitudes, ideologías, presunciones, además de los signos y símbolos, las tradiciones, la historia y las políticas. |
| Variables Hard (duras): | Las que permiten la caracterización del sistema estructural de la organización, tomándose en consideración los indicadores que constituyen el soporte del funcionamiento organizacional: objetivos, estrategias, estructuras, decisiones, sistemas, procesos, tecnologías, oficio, procedimientos. |
| Producto Cultural: | Resultado de la interacción entre el estilo de liderazgo, las variables <i>soft</i> , y <i>hard</i> y de todos con el entorno, lo que trae como consecuencia paradigmas, comportamientos y resultados que serán efectivos en la medida que dichas interacciones sean de coherencia, organicidad y adaptabilidad. |
| Entorno: | Estas cuatro agrupaciones no interactúan de forma aislada sino influidos por las demandas del entorno, entendido éste como todos los elementos externos a la organización y actores internos significativos en su operación. |

Fuente: Alabart Pino 2008, p. 6-7.
Esquema: Reyes Rangel 2008.

2. CAPÍTULO II: CON LA VARA QUE MIDAS SERÁS MEDIDO...

El cuerpo metodológico.

*El reto básico en la investigación es la creatividad,
la capacidad de configurar posibilidades (metodológicas)
a partir de posibilidades (problemáticas).*

Jesús Galindo

La investigación es un proceso riguroso, cuidadoso y sistematizado en el que se busca resolver problemas o un vacío de conocimiento (investigación científica), pero en ambos casos la investigación es un procedimiento organizado y garantiza la producción de conocimiento o de alternativas de solución viables. La investigación científica entonces es definida como un proceso metódico y sistemático encauzado a la solución de problemas y/o preguntas científicas mediante la vía de la producción de nuevos conocimientos, los cuales vienen a ser la respuesta a tales interrogantes (De Faria 2008 y Guizar 2004).

Si la teoría es el fundamento, el alma de este trabajo, indudablemente la investigación y la metodología son el cuerpo; por lo que tan importante es el uno como el otro. La teoría nos da el sentido de lo que hacemos, el cuerpo nos permite hacerlo, ejecutando el arduo proceso que implica la recolección de datos e información que permitirá concretar los objetivos académicos de este trabajo, y además, llevar a buen puerto esta aventura llamada tesis.

Para constituir nuestro cuerpo metodológico es indispensable tomar en cuenta que tipo de *complexión* necesitamos (alcances, límites, estilo etc.) para entrar sin problemas al arduo y difícil terreno de la investigación, claro, sin perder de vista nuestro objeto de estudio y nuestras premisas teóricas. David Carballo señala que la investigación es la puerta de entrada al “conocimiento más puro de la naturaleza humana, ya que solo a través de ella desciframos los fenómenos, hechos sociales y actos (...) que son parte integral de la cotidianidad del ser humano” (Carballo 2007). Por ello la metodología que dirija nuestra investigación debe ser construida atendiendo las especificidades del objeto a analizar, por lo cual se necesita ser creativo y flexible.

A partir de esto es posible hacer una reflexión acerca del enfoque que de allí se desprende: Si estamos tratando la investigación científica, es posible desarrollar dos enfoques importantes: el cualitativo y el cuantitativo, en el primero se centra en la búsqueda de la cualidad, además de prestarle mayor atención a lo profundo de los resultados y no de su generalización; mientras que en el enfoque cuantitativo, lo importante es la generalización o universalización de los resultados de la investigación a partir de la virtud numérica/estadística (Schreiner 2004, Capítulo 4 p.2)

2.1 Explicación de la metodología cualitativa y cuantitativa.

En este punto del trabajo es inevitable recordar el viejo debate que proponía un tema controversial: qué investigación usar, la cualitativa o la cuantitativa. Los que estaban a favor de la primera señalaban que solo a través de ella se podía conocer a fondo e íntimamente un fenómeno, aunque no podían esconder el hecho de que esta investigación quedaba muy limitada para hacer generalidades, por lo que muchas investigaciones se quedaban como un buen trabajo referido a un objeto muy concreto, lo que imposibilitaba aprovechar al máximo el conocimiento obtenido. Por otra parte, los que defendían a la investigación cuantitativa enarbolaban la bandera de la exactitud numérica, proporcionando cantidades que daban cuenta de la frecuencia de fenómenos o de las constantes de un suceso; precisión pura, pero sin gran profundidad (García Ferrado et.al 1986).

Profundizando más en sus diferencias, hay que destacar que la investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos sobre variables (referidos a cuantos, es decir eminentemente numéricos) mientras que la investigación cualitativa evita a toda costa realizar una cuantificación sino que busca

las cualidades de una variable u objeto de estudio. Los investigadores cualitativos elaboran registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas (entre muchas otras técnicas), en contraparte, los cuantitativos usan técnicas como la encuesta (Goode, W. y Hatt, P. 1970)

Entonces la investigación cuantitativa estudia la asociación o relación existente entre variables cuantificadas y la cualitativa lo hace en contextos estructurales y situacionales. La investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, la estructura dinámica de estas relaciones. La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede. Tras el estudio de la asociación o correlación pretende, a su vez, hacer inferencia causal que explique por qué las cosas suceden o no de una forma determinada (Pita Fernández 2000).

Actualmente ha quedado demostrado que ninguna es mejor que otra, solamente varía la situación, es decir, de acuerdo al objeto de estudio y a los objetivos a los cuales se anhela llegar se debe de realizar un serio ejercicio de reflexión para descubrir que es lo mejor: investigar cualitativamente o cuantitativamente. Inclusive hoy en día, en distintos campos de la ciencia, se ha concluido que, basándose en la lógica elemental de las matemáticas y en una solución salomónica, de nada sirve elegir una (con sus virtudes y defectos) cuando se tiene la posibilidad de usar ambas (sumando las cualidades y restando las fallas).

El reto ahora es construir metodologías que conjuguen ambas de manera congruente, tanto entre las investigaciones cualitativa y cuantitativa como con el objeto a estudiar, los objetivos a alcanzar y, por supuesto, el marco teórico (Schuster, F. 1982)

Profundizando en: La Metodología Cualitativa.

La metodología cualitativa, como indica su propia denominación, tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. Busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad. No se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible (Hernández Sampieri et.al. 1991).

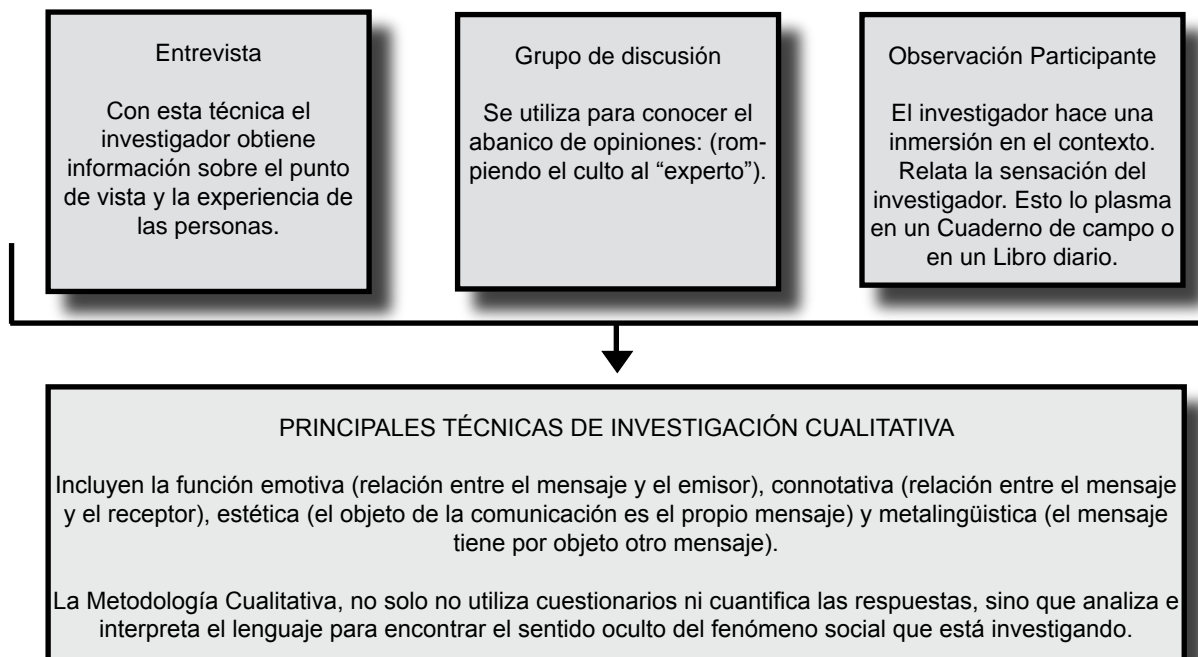
Cuando se habla de una investigación basada en la metodología cualitativa se habla de la búsqueda de un entendimiento en profundidad en lugar de exactitud: se trata de obtener un entendimiento lo más profundo posible. Las características principales de la metodología cualitativa son:

- La investigación cualitativa es inductiva.
- Tiene una perspectiva holística, esto es que considera el fenómeno como un todo.
- Se trata de estudios en pequeña escala que sólo se representan a sí mismos
- Hace énfasis en la validez de las investigaciones a través de la proximidad a la realidad empírica que brinda esta metodología.
- No suele probar teorías o hipótesis. Es, principalmente, un método de generar teorías e hipótesis.
- No tiene reglas de procedimiento. El método de recolección de datos no se especifica previamente. Las variables no quedan definidas operativamente, ni suelen ser susceptibles de medición.
- La base está en la intuición. La investigación es de naturaleza flexible, evolucionaria y recursiva.
- Se pueden incorporar hallazgos que no se habían previsto.
- Los investigadores cualitativos participan en la investigación a través de la interacción con los sujetos que estudian, la interacción es el instrumento de medida.
- Los investigadores cualitativos analizan y comprenden a los sujetos y fenómenos desde la perspectiva de los dos últimos; debe eliminar o apartar sus prejuicios y creencias (Pita Fernández 2000).

Una primera característica de estos métodos se manifiesta en su estrategia para tratar de conocer los hechos, procesos, estructuras y personas en su totalidad, y no a través de la medición de algunos de sus elementos. La segunda característica es el uso de procedimientos que hacen menos comparables las observaciones en el tiempo y en diferentes circunstancias culturales, es decir, este método busca menos la generalización y se acerca más a la fenomenología y al interaccionismo simbólico. (Rodríguez 2001).

Una tercera característica estratégica importante para este trabajo se refiere al papel del investigador en su trato -intensivo- con las personas involucradas en el proceso de investigación, para entenderlas. El investigador desarrolla o afirma las pautas y problemas centrales de su trabajo durante el mismo proceso de la investigación. Por tal razón, los conceptos que se manejan en las investigaciones cualitativas en la mayoría de los casos no están operacionalizados desde el principio de la investigación, es decir, no están definidos desde el inicio los indicadores que se tomarán en cuenta durante el proceso de investigación. Esta característica remite a otro debate epistemológico, muy candente, sobre la cuestión de la objetividad en la investigación social (Pardinas 1978).

GRÁFICO 18: Principales técnicas de investigación cualitativa



Fuentes: Rodríguez 2001.
Esquema: Reyes Rangel 2008.

Profundizando en: La Metodología Cuantitativa.

La Metodología Cuantitativa es aquella que permite examinar los datos de manera numérica, especialmente en el campo de la Estadística. Para que exista Metodología Cuantitativa se requiere que entre los elementos del problema de investigación exista una relación cuya Naturaleza sea lineal (Sierra Bravo 1991). Es decir, que haya claridad entre los elementos del problema de investigación que conforman el problema, que sea posible definirlo, limitarlos y saber exactamente donde se inicia el problema, en cual dirección va y que tipo de incidencia existe entre sus elementos (Babbie 1999).

Los elementos constituidos por un problema, de investigación Lineal, se denominan: variables, relación entre variables y unidad de observación (Alvira Martín 2002) dice que para que exista Metodología Cuantitativa debe haber claridad entre los elementos de investigación desde donde se inicia hasta donde termina, el abordaje de los datos es estático, se le asigna significado numérico.

- El abordaje de los datos Cuantitativos son estadísticos, hace demostraciones con los aspectos separados de su todo, a los que se asigna significado numérico y hace inferencias
- La objetividad es la única forma de alcanzar el conocimiento, por lo que utiliza la medición exhaustiva y controlada, intentando buscar la certeza del mismo.

- El objeto de estudio es el elemento singular Empírico. Sostiene que al existir relación de independencia entre el sujeto y el objeto, ya que el investigador tiene una perspectiva desde afuera.
- La teoría es el elemento fundamental de la investigación Social, le aporta su origen, su marco y su fin.
- Comprensión explicativa y predicativa de la realidad, bajo una concepción objetiva, unitaria, estática y reduccionista.
- Concepción lineal de la investigación a través de una estrategia deductiva.
- Es de método Hipotético – Deductivo (Pita Fernández 2000).

2.2 Técnicas de investigación.

En este apartado donde se presentaran nuestras técnicas de investigación, se hace relevante hacer un pequeña reflexión/recopilación (para entender de mejor manera su elección y uso) tomando como base todo lo que hemos visto hasta ahora. En primera instancia debemos dejar en claro que la efectividad de un buen diagnóstico depende mucho de:

- **Un marco teórico:** En indispensable contar con conceptos y teorías que permitan entender cómo funcionan las organizaciones, cómo se da el comportamiento dentro de ellas y qué diferencia a las organizaciones eficientes de las ineficientes. La manera en la que comprendemos al sistema organizacional define en gran medida el cómo nos acercamos a ella.
- **Un marco metodológico:** En donde se clarifiquen las técnicas y procesos de medición (cúmulo instrumental) que ayudan a la recolección de datos acerca del funcionamiento del sistema organizacional. Es difícil realizar mejorar o intervenciones precisas en cualquier organización si no se disponen de las herramientas adecuadas para investigarla (tanto cualitativas como cuantitativas).

Ateniéndonos a la anterior síntesis conceptual podemos señalar que los dos ejes que guían la intencionalidad de este estudio es ser:

- Más democrático (incluir posturas de todos los actores y niveles de la organización) para identificar “todas las formas de ver a la organización.
- Poder estudiar a la organización de manera cuantitativa y general, pero también cualitativa y particular que nos ayude a identificar las diferentes concepciones que se tiene del trabajo, el modo de organizarlo y de interactuar e interrelacionarse entre los actores de la organización.
- Visualizar la gran diversidad de objetivos, metas, intereses y expectativas que configuran a la organización.
- Fomentar la participación de todos los colaboradores.
- No destruir sino aprovechar la diversidad de opiniones y posturas.
- Promover y utilizar las propuestas de todos los que conforman el sistema organizacional (Pérez Dávila 2001).

Para cumplir con estos criterios, utilizaremos las siguientes técnicas:

***Análisis de documentos:** El investigador reunirá una colección de documentos diversos que necesitan ser interpretados a fin de extraer la información que contienen sobre la historia y características de la organización, y que lo llevarán a inferir algunos aspectos importantes de la misma (Rodríguez 2001).

***Encuestas:** La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas o reactivos escritos (encuesta/cuestionario) que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. La información recogida por medio de esta técnica puede emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. El método que puede utilizarse para levantar la encuesta es el cuestionario.

Es impersonal porque el cuestionario no lleve el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos. Es una técnica que se puede aplicar a sectores más amplios del universo, de manera mucho más económica (pero no tan profunda) (De Faria 2008, p.117).

Características:

- Mayor rapidez en la obtención de resultados.
- Técnica más utilizada y que permite obtener información de casi cualquier tipo de población.
- Gran capacidad para estandarizar datos, lo que permite su tratamiento informático y el análisis estadístico.
- Relativamente barata para la información que se obtiene con ello.

Instrumentos:

- Encuestas.

***Test:** Con este término, según Ander-Egg en su libro *Técnicas de Investigación Social*, se definen a las técnicas de investigación, análisis y estudio que permiten apreciar una característica específica de la personalidad de un individuo. Dichas técnicas son evaluación ya estructuradas, es decir que los cuestionarios y resultantes han sido producto de un arduo trabajo de investigación (y pruebas) para llegar a reactivos universales que se pueden aplicar a todos los individuos (Ander 2007 p. 293-294).

Estas pruebas por tanto son estandarizadas, y no hacen otra cosa que contrastar el rendimiento de cada sujeto basándose en una pauta o criterio ya definido (Sarton 1978). Esa pauta puede establecerse de manera independiente o mediante el análisis estadístico de un amplio número de sujetos. Los Test no pretenden desentrañar las causas de una conducta o cierta actitud, sino que se limitan a describir equis comportamiento de acuerdo a los patrones definidos (hay test de inteligencia, habilidades , personalidades etc.) (Ramírez Parrales 2007).

***Observación:** Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Para llevarla a cabo, el investigador puede optar por convertirse en un miembro más del grupo (observación participante), o bien por observarlos desde fuera (observación no participante u ordinaria). El investigador debe ganarse, en cualquier caso, la confianza de las personas que va a estudiar, lograr su aceptación y evitar en lo posible que su presencia interfiera o perturbe de algún modo las actividades cotidianas del grupo (Carballo 2007).

Características:

- Determinar el objeto, situación, caso, etc. (que se va a observar)
- Determinar los objetivos de la observación (para qué se va a observar)
- Determinar la forma con que se van a registrar los datos
- Observar cuidadosa y críticamente
- Registrar los datos observados
- Analizar e interpretar los datos
- Elaborar conclusiones

Instrumentos:

- Fichas, Récorde Anecdóticos, Grabaciones, Fotografías, Listas de chequeo de Datos Escalas, etc.

El tipo de observación que realizaremos será:

*Directa, tendremos contacto directo con el hecho o fenómeno a investigar.

*Participante, porque obtendremos los datos “desde adentro, incluyéndonos en el sistema organizacional para conseguir la información “de primera mano”.

*Estructurada porque nos apoyaremos en elementos técnicos apropiados, tales como: fichas, cuadros, tablas, etc. (una observación sistemática).

*De campo y descriptiva; pues la realizaremos en los lugares donde ocurren los hechos o fenómenos investigados (Carballo 2007).

2.3 Proceso de Aplicación.

Finalmente y para hilvanar este capítulo metodológico con nuestras premisas teóricas podemos decir que este Diagnóstico Organizacional es un proceso en el cual una determinada persona (el observador/diagnosticador) explica a la organización observada (sus formas de operar, de vivir, de existir), pero para lograr una buena “explicación” referente a ésta, es indispensable una metodología de trabajo rigurosa y sistematizada que se apoye en distintas técnicas e instrumentos de investigación.

Teniendo como base el modelo de imágenes organizacionales, así como la anterior reflexión, en esta sección presentamos nuestra matriz metodológica, en la cual se condensaron los procedimientos, técnicas, objetivos e instrumentos de investigación que dieron forma a este trabajo. Esta matriz es de suma importancia, pues gracias a ella fue factible darle solución al acertijo que representaba Comercio Justo México AC ya que este cúmulo metodológico nos permitió acercarnos a nuestro objeto de estudio, de manera rica y profunda (combinando investigación cualitativa y cuantitativa) para obtener los mejores resultados.

Antes de pasar a la tabla, hay que aclarar que las herramientas de investigación no serán presentadas en esta sección, ya que el autor consideró que aglutinar los instrumentos de investigación en este apartado les quita fuerza a su uso, pues estos cobran más sentido cuando se les relaciona con:

- La imagen organizacional a la que estudian.
- Las variables y condiciones propias del desarrollo del diagnóstico (las cuales los influyen).
- Su contexto o habitat natural, debido a que pues su inserción en un contexto de investigación determinado permite, no sólo conocer los instrumentos, sino comprender su origen y entender su uso y aplicación.

Muchas de nuestras herramientas no estaban premeditadamente listas, sino que fueron enriquecidas conforme el diagnóstico avanzaba , nuestros instrumentos se constituyeron pues en verdaderos canales de comunicación flexibles y adaptables que hicieron posible eliminar las insuficiencias o contingencias propias de cualquier estudio, concibiéndose desde una perspectiva dialéctica y sistémica, en verdaderos vehículos de retroalimentación.

El proceso de investigación de nuestro diagnóstico fue el siguiente:

TABLA 10: Cuerpo metodológico.

| METODOLOGÍA | | INVESTIGACIÓN | | | PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS | |
|---|--|---|------------------------------|---|------------------------------|--|
| Dimensión a estudiar (de acuerdo al modelo) | Técnica | Fuentes de Investigación | Instrumento de Investigación | Descripción / Justificación | Procesamiento de información | Descripción / Justificación |
| PRIMERA DIMENSIÓN AUTOIMAGEN | <p>Análisis Documental.</p> <p>El análisis documental nos permiten recabar la información más importante para comprender como se autoconoce formalmente la organización.</p> | <p>Documentos Institucionales:</p> <p>Acta constitutiva de CJM.</p> <p>Manual de inducción.</p> <p>Manual organizacional.</p> <p>Currículum organizacional.</p> <p>Libros:</p> <p>La Aventura del Comercio Justo.</p> <p>Excluidos Hoy. Protagonistas Mañana.</p> <p>Un Café por la Causa”, Hacia el Comercio Justo.</p> <p>¿Tiene futuro la agricultura campesina en México?</p> | Fichas de Trabajo | Las fichas de trabajo ayudan a condensar de manera sencilla la información más relevante. | Ensayo | <p>A través del ensayo no sólo se puede presentar la información más importante acerca de organización, sino que también nos permite explicarla y profundizar en ella (mediante el análisis detallado) para comprender mejor:</p> <p>*Sus orígenes.</p> <p>*Su trayectoria.</p> <p>*Ideario organizacional.</p> <p>*Expectativas</p> |
| | | | | | Matrices de Información. | Por su parte las matrices permiten condensar información para su fácil cotejación y comprensión. |

| | | | | | | |
|--------------------------------|---|---|---------------------------------|---|---|--|
| SEGUNDA DIMENSIÓN HETEROIMAGEN | <p>Análisis Documental.</p> <p>El análisis documental nos permiten cotejar la información formal "lo que dice ser y hacer" con las percepciones externas "lo que los demás ven que es y hacen CJM".</p> | <p>Documentos Institucionales:</p> <p>Acta constitutiva de CJM.</p> <p>Manual organizacional.</p> | <p>Fichas de Trabajo</p> | <p>Las fichas de trabajo ayudan a condensar de manera sencilla la información más relevante.</p> | <p>Ensayo</p> | <p>A través del ensayo no sólo se puede presentar la información más importante acerca de la estructura orgánica de la organización, sino que también nos permite explicarla y profundizar en ella para comprender mejor disonancias en su funcionamiento.</p> |
| | <p>Observación.</p> <p>El observar nos deja conocer los juicios (y prejuicios) así como opiniones e impresiones de los agentes externos a CJM (incluido el propio investigador).</p> | <p>El diario acontecer laboral.</p> | <p>Diarios de campo</p> | <p>Le permiten al investigador llevar los problemas y las características propias de la organización, usando como materia prima su propia visión así como las opiniones de personas y /o organizaciones externas a CJM.</p> | <p>Concentrado de observaciones (Matrices comparativas)</p> | <p>Entrecruzar las distintas opiniones que despierta CJM según las percepciones del investigador.</p> |
| | <p>Encuesta.</p> <p>La encuesta nos permitirá obtener información sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas.</p> | <p>Opiniones de los representantes de Consejo Directivo y Asamblea General</p> | <p>Encuesta de Heteroimagen</p> | <p>Ayuda a recabar las opiniones que CJM genera en las organizaciones más cercanas a ella.</p> | <p>Cuadro de codificación de respuestas.</p> | <p>El cuadro de codificación permite desarrollar gráficas de cada uno de los reactivos de la encuesta para que la información pueda ser fácilmente estandarizada, lo que permite su tratamiento informático y el análisis estadístico.</p> |
| | | | | | <p>Gráficas</p> | |

| INDIVIDUOS | | Test | Actores Sociales de CJM | Test de Personalidad y Carácter de Adriana Ulloa | Estos Test son cuestionarios y herramientas de investigación definidas por sus creadores, las cuales permiten definir conocer el perfil humano de los actores sociales de CJM de una manera objetiva e imparcial. | Respuestas del Test de Personalidad y Carácter de Adriana Ulloa | Con las hojas de resultados e interpretación de cada uno de estos Test's, podemos obtener resultados que no estén alterados ni enturbiados, pues son pruebas ya estandarizadas. La finalidad primordial de recurrir a estos perfiles ya delineados es que los miembros de la organización exhiban sus rasgos individuales de manera que sea posible reconocer cómo es que cada individuo refleja su comportamiento y habilidades según su tipo de personalidad, temperamento y carácter. |
|------------|----------------------|--|--|--|---|---|---|
| GRUPOS | Test | Con el término test se designan las técnicas de investigación, análisis y estudio que permiten apreciar una característica psicológica o el conjunto de la personalidad de un individuo. Tales técnicas pretenden organizar los datos extraídos de la investigación de la conducta sin intención de explicar causas o consecuencias, sino mas bien limitándose a describir el comportamiento en la dimensión que persigue en sus objetivos (por ejemplo inteligencia, aptitudes, personalidad, etc.) | Actores Sociales de CJM | Test de los 4 temperamentos | Estos Test son cuestionarios y herramientas de investigación definidas por sus creadores, las cuales permiten definir conocer el perfil humano de los actores sociales de CJM de una manera objetiva e imparcial. | Respuestas del Test de los 4 temperamentos | Con las hojas de resultados e interpretación de cada uno de estos Test's, podemos obtener resultados que no estén alterados ni enturbiados, pues son pruebas ya estandarizadas. La finalidad primordial de recurrir a estos perfiles ya delineados es que los miembros de la organización exhiban sus rasgos individuales de manera que sea posible reconocer cómo es que cada individuo refleja su comportamiento y habilidades según su tipo de personalidad, temperamento y carácter. |
| | Análisis Documental. | Gracias a éste podemos identificar las funciones y estructura de los grupos formales. | Documentos Institucionales: Organigrama. Descripción de puestos. Manual Organizacional. | Fichas de Trabajo | Las fichas de trabajo ayudan a condensar de manera sencilla la información más relevante. | Matriz de Caracterización Grupal (Formal) | Identificar las características de agrupación, definición de objetivos y consolidación de actividades de los grupos formales para conocer y entender las funciones de éste. |
| | Observación. | El observar es indispensable para comprender la dinámica grupal (afinidades, conflictos etc.) dentro de CJM. | El diario acontecer laboral. | Diarios de campo | Le permiten al investigador estructurar un registro de las relaciones que establecen los actores sociales (como parte de un grupo) para considerar qué tanto afecta esta interacción al quehacer laboral de Comercio Justo México AC. | Matriz de Caracterización Grupal (Informal) | Identificar las características de agrupación, definición de objetivos y consolidación de actividades de los grupos informales para conocer y entender las funciones de éste. |
| | | | | | | Matrices de Seguimiento de la Interacción | Establecer las pautas de socialización de los grupos (relación intergrupal) tanto formal como informal. |
| | | | | | | Grupogramas | Representar gráficamente las pautas de socialización de los grupos (relación intergrupal) tanto formal como informal.. |

| | | | | | | |
|----------------------------|---|---|-----------------------------------|---|---|---|
| INDIVIDUOS / GRUPOS | Encuesta. La encuesta nos permitirá obtener información sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas. | Opiniones de los actores sociales de CJM. | Encuesta de clima organizacional. | Ayuda a recabar las opiniones del personal de CJM respecto a diferentes aspectos del sistema organizacional. | Cuadro de codificación de respuestas. | El cuadro de codificación permite desarrollar gráficas de cada uno de los reactivos de la encuesta para que la información pueda ser fácilmente estandarizada, lo que permite su tratamiento informático y el análisis estadístico. |
| | | | | | Gráficas | |
| CUARTA DIMENSIÓN LIDERAZGO | Observación. El observar es indispensable para comprender la incidencia del liderazgo en la dinámica socio/organizacional de CJM. | El diario acontecer laboral. | Diarios de campo | Le permiten al investigador estructurar un registro de las relaciones que establecen los actores sociales (como individuos y como integrantes de un grupo) para considerar qué tanto afecta el liderazgo al quehacer laboral de Comercio Justo México AC. | Matrices de Seguimiento de la Interacción | Establecer las pautas de socialización de los colaboradores y sus líderes (formales e informales) así como definir las características de los líderes. |
| | | | | | Sociograma | Representar gráficamente las relaciones sociales presentes dentro de una organización (líderes / subordinados) para comprenderlas y evaluar la incidencia de éstas en el desempeño individual y colectivo |

(continuación)

| | | | | | | |
|---|---|---|---------------------------|---|---|--|
| <p>CUARTA DIMENSIÓN LIDERAZGO (continuación)</p> | <p>Test Con el término test se designan las técnicas de investigación, análisis y estudio que permiten apreciar una característica psicológica o el conjunto de la personalidad de un individuo. Tales técnicas pretenden organizar los datos extraídos de la investigación de la conducta sin intención de explicar causas o consecuencias, sino mas bien limitándose a describir el comportamiento en la dimensión que persigue en sus objetivos (por ejemplo inteligencia, aptitudes, personalidad, etc.)</p> | <p>Líderes Formales e Informales de CJM.</p> | <p>Test Reddin</p> | <p>La prueba Reddin esta diseñada para identificar el perfil de un sujeto respecto a sus habilidades gerenciales (estilo de dirigir a un equipo de trabajo), centrándose en indagar las fuerzas y talentos del evaluado y la forma en que las aplica en su tareas gerenciales. Forma parte de las llamadas pruebas psicométricas, las cuales son los instrumentos que usa la psicología industrial o laboral para medir cualidades de la psique humana</p> | <p>Respuestas del Test Reddin.</p> | <p>Con las hojas de resultados e interpretación de este Test podemos obtener resultados que no estén alterados ni enturbiados, pues es una prueba ya estandarizada que permite comprender los estilos gerenciales y de liderazgo que psicométricamente posee un individuo.</p> |
| <p>DE LA COMBINACIÓN DE OBSERVACIONES Y TEST</p> | | | | | | |
| <p>Matriz Comparativa de Liderazgo</p> | | | | | | |
| <p>Para poder tener un perfil más completo de los estilos de liderazgo presentes en CJM, se emparentaron 2 análisis: uno originado de las observaciones (liderazgo observado) emanado de las observaciones y otro resultado de la aplicación de la prueba Reddin (liderazgo psicométrico), los cuales en conjunto permiten tener un acercamiento más completo entre el liderazgo que ejecutan y las características de liderazgo que poseen</p> | | | | | | |
| <p>Organidrama</p> | | | | | | |
| <p>Representación gráfica (cómica y satírica) de las relaciones humanas dentro de la organización (en este caso de las originadas por los distintos estilos de liderazgo), para así poder acercarnos a ellos con una visión menos solemne ni con prejuicios de "dificultad".</p> | | | | | | |

3. CAPÍTULO III.

NO TE QUEJES PORQUE EL VIENTO VA EN CONTRA TUYA, MEJOR APRENDE A VOLAR...

Diagnóstico Cultural Organizacional de Comercio Justo México AC.

*Nada que se diga es eficaz si no es congruente con lo que sé es y se hace.
Xavier Ávila Guzmán.*

Para Comercio Justo México AC se ha vuelto una necesidad el fortalecerse institucionalmente, de manera continua y permanente, un proceso que exige que las personas que ya forman parte de esta organización o que van a integrarse a ella entren en esta dinámica de crecimiento mediante el establecimiento de un Programa Integral de Desarrollo Organizacional, que no sólo los vuelvan colaboradores de alta calidad, sino también personas comprometidas con su conocimiento profesional, su organización, su país y con ellos mismos.

Pero para estructurar un Programa Integral de Desarrollo Organizacional que no se sustente en las siempre poco fiables intuiciones es necesario comprender primero “los problemas específicos de la organización” (Ibarra Colado en De la Garza Toledo 2006, p.126) así como identificar su funcionamiento y estructura, pues sólo con estos insumos se podrá concretar el cambio y el desarrollo. Es así que para CJM, y en general para cualquier organización, es una escala obligada el comprender su estructura y funcionamiento, pues sólo a través de este análisis se podrá alcanzar el tan anhelado desarrollo; adoptando siempre el camino ideal para buscar los cambios que el sistema necesita (los cuales deben estar siempre de acuerdo a sus especificidades) teniendo siempre presente que:

- (a) Es primordial desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos con el fin de potencializar el espíritu de equipo y la integración de todos los actores.
- (b) Integrar y buscar el equilibrio entre las necesidades y objetivos de la organización y de su personal.
- (c) Perfeccionar los sistemas de información y comunicación.
- (d) Desarrollar el sentido de pertenencia en las personas y el sistema organizacional.
- (e) Desarrollar las potencialidades de los individuos en las áreas técnicas, administrativas e interpersonales.
- (f) Establecer un clima positivo que genere confianza.

Por tanto los cambios que se introduzcan en CJM tienen que responder siempre a las exigencias y/o demandas propias y del medio en el que se encuentra, pues sólo así será capaz de competir. El conocimiento de sus propias destrezas y limitantes es el recurso más valioso para ayudarse: El mejoramiento continuo, la adaptación a entornos cambiantes, el crecimiento organizacional, la búsqueda de un mejor rendimiento etc., dejaron de ser opciones para CJM y se han convertido en obligaciones, si es que realmente lo que quiere es perdurar como sistema organizacional y acrecentarse en el tiempo.

Concluyendo, en este Diagnóstico Organizacional de Comercio Justo México AC están concentrados múltiples esfuerzos (de la organización y sus colaboradores) para posicionar a la organización en un contexto de innovación y aprendizaje organizacional que le permitirán cumplir con su cometido de lograr mayores beneficios para un mayor número de productores organizados y hacer del Comercio Justo una realidad más frecuente en y desde México. En las siguientes páginas comienza la aventura de Comercio Justo México AC por comprenderse a sí misma, identificar su sello distintivo (su forma de hacer y ser) para alcanzar la excelencia (a partir de la comprensión/asimilación de sus propios procesos).

3.1 Para que tanto brinco estando el suelo tan parejo.

Autoimagen Organizacional.

No soy perfecta, ni me interesa.
Soy lo que ves, ni más , ni menos...
sin velos... no hay misterios...
Lizasky

Según Andrés Henestrosa (investigador y profesor oaxaqueño) así como Max Mendizábal (autor del Refranero Popular Mexicano), un dicho o refrán nos suelen abrir ante nuestros ojos una visión diferente del mundo, pues éstos son un resumen de la sabiduría humana acumulada con el paso de los años (la voz de la experiencia); en este caso el *Para que tanto brinco estando el suelo tan parejo*, nos permite precisar que no es necesario exagerar o complicarse con aquello que puede tratarse de manera serena (Mendizábal 2005, p.50).

Si bien los estudios organizacionales encierran gran complejidad, finalmente las respuestas y soluciones se encuentran dentro del mismo sistema, pero es menester entender en primera instancia su auto- concepción u auto-imagen (el para qué y por qué fue creada) así como sus principios elementales, pues éste es el punto de partida ideal para no perdernos en un mar de “exageraciones” producidas por el desconocimiento.

Herramienta de aplicación.

Identificar la imagen que la misma organización tienen de sí permite delinear su fisiología organizacional para poder tener un esbozo descriptivo de sus características y particularidades que la hacen ser como es y no de otra forma. Para ello básicamente se desarrolló un análisis documental (tanto de bibliografía referente a CJM como de información oficial de la organización, tales como acta constitutiva, currículum organizacional etc.)

Forma de aplicación.

El análisis de la Dimensión Autoimagen se realizó con las siguientes especificidades:

Etapas: Análisis documental de la autoimagen de CJM.

Fecha: 18 al 22 de agosto de 2008.

Etapas: Reporte de la autoimagen organizacional de CJM.

Fecha: 29 de agosto de 2008.

Explicado lo anterior Comercio Justo México AC se ve y define de la siguiente manera:

| TABLA 11: DATOS GENERALES DE COMERCIO JUSTO MÉXICO AC. | |
|--|--|
| Nombre y razón social | Comercio Justo México Asociación Civil |
| Dirección | Guanajuato 131 Int. 301 Colonia Roma Norte. CP 06700 Delegación Cuauhtémoc. México, D.F. |
| Teléfonos | +52 (55) 55-74-71-16 01 800 690 2858 |
| Sitio Web | www.comerciojusto.com.mx |
| Correo electrónico institucional | info@comerciojusto.com.mx |
| Horario de atención | Lunes a Viernes de 9:00 a 18:00 |
| Tamaño de la organización | (10 empleados) Microempresa. |

Fuente: CJM Currículum Organizacional 2008.
Esquema: Reyes Rangel 2008.

GRÁFICO 19: Mapa de ubicación de Comercio Justo México AC



Fuente y esquema: Guía Roji 2008.

3.1.1 Fundamentos Organizacionales.

Misión.

Comercio Justo México es un organismo que construye junto con las y los pequeños productores organizados y las y los consumidores, un modelo diferente de desarrollo, impulsando un mercado basado en la justicia, la solidaridad y la sustentabilidad.

Visión.

Ser la instancia mexicana que consolide al sistema de Comercio Justo como base en la construcción de un mundo con justicia, incluyente, solidario y sustentable

Objetivos.

- Fomentar la vinculación directa entre consumidores, productores y comercializadoras en la perspectiva de un mercado diferente.
- Impulsar y contribuir al funcionamiento óptimo del sistema de Comercio Justo en México que promueva la correcta articulación de los actores del sistema y otros sectores de la sociedad en general.
- Difundir el concepto de Comercio Justo y posicionar el SGCJM (Sello de Garantía de Comercio Justo México AC).
- Incidir en el sistema internacional del Comercio Justo para posicionar los valores de Comercio Justo México AC.
- Consolidar el funcionamiento institucional que permita el cumplimiento pleno de los objetivos.

Valores.

Enfoque de Calidad
Cuidado del Medio Ambiente
Equidad de Género
Justicia Económica
Consumo Ético
Responsabilidad Social Empresarial.

3.1.2 Un poco de historia...

Un vistazo al pasado...

Desde hace más de 40 años, organizaciones no gubernamentales y organizaciones de productores de diversos países vienen desarrollando un enfoque alternativo al comercio internacional actualmente denominado *Comercio Justo*; el cual es considerado la respuesta de los pequeños productores de países en desarrollo que buscan introducir sus productos al mercado con precios razonables.

Lo anterior es de suma importancia destacarlo ya que en esos momentos los pequeños productores no tenían posibilidades de participar de manera directa en el mercado y recibían precios mermados por la intermediación

excesiva, o “coyotaje”, que no recompensaban el trabajo invertido: la famosa cadena de intermediarios que provocan el encarecimientos de los productos:

El Comercio Justo es un sistema de relaciones comerciales basado en la justicia, la solidaridad y la sustentabilidad que parte de la asociación principalmente comercial, directa y de largo plazo, entre pequeños productores y consumidores. En el comercio justo, los productores obtienen un ingreso digno y estable que impulsa sus propios procesos de desarrollo económico, social y cultural. Por otro lado, los consumidores reciben un producto de calidad certificada, elaborado con respeto a la salud, al medio ambiente y a un precio accesible (Comercio Justo México AC 2008).

Profundizando más, el Comercio Justo es un sistema de relaciones comerciales entre organizaciones de pequeños productores y empresas de comercialización, industriales y consumidores, que permite a los pequeños productores, obtener un ingreso digno y estable para impulsar sus propios procesos de desarrollo económico, social, cultural y ecológico de manera sustentable (CJM Manual de Inducción 2008 p.3).

El Comercio Justo busca disminuir el número de intermediarios entre los productores y los consumidores; pagar sus productos a un precio determinado con fin de conceder mejores ingresos, así como desarrollar prácticas socialmente responsables en las entidades del circuito comercial. Por su parte el productor respeta el medio ambiente y las normas laborales adecuadas y así ofrece productos de calidad.

Este nuevo sistema comercial, como hemos visto, debe su existencia en buena medida a las deficiencias del sistema globalizado de libre comercio que excluye una participación plena y digna de múltiples grupos sociales, entre ellos, de pequeños productores y consumidores; así como a la distribución in-equitativa de la riqueza y de los recursos nacionales, altos índices de pobreza, marginación, carencia de servicios públicos y en una falta de perspectivas para una parte importante de la población del campo (CJM Manual Organizacional 2008, p.10).

El libre comercio y el libre mercado no son libres, ya que la participación activa está cada vez más restringida a las empresas económicas más fuertes, ya sean nacionales o transnacionales. En la convencional cadena productiva – industrial – comercial, la entidad que más beneficios obtiene y que menos riesgos corre es el intermediario comercial. Las fluctuaciones de los precios del mercado, resultado del libre comercio global y de la especulación, afectan principalmente a los pequeños productores y a los consumidores. Las caídas extremas en los precios, muchas veces por debajo de los costos de producción, violentan el entorno económico, social, ecológico y cultural del pequeño productor, sin ofrecerle salidas dignas (CJM Manual de Inducción 2008 p.4).

Los productos que recibe el consumidor, normalmente carecen de información en cuánto a la procedencia, contenido y calidad, además de que los precios llegan a ser altos, como consecuencia de un exceso en el *intermediarismo*. El consumidor termina comprando al precio mas bajo, aun al costo más alto, como las prácticas de explotación, injusticia comercial, daño y deterioro del medio ambiente, uso de químicos, transgénicos y otros, con las graves consecuencias que conllevan y derivan.

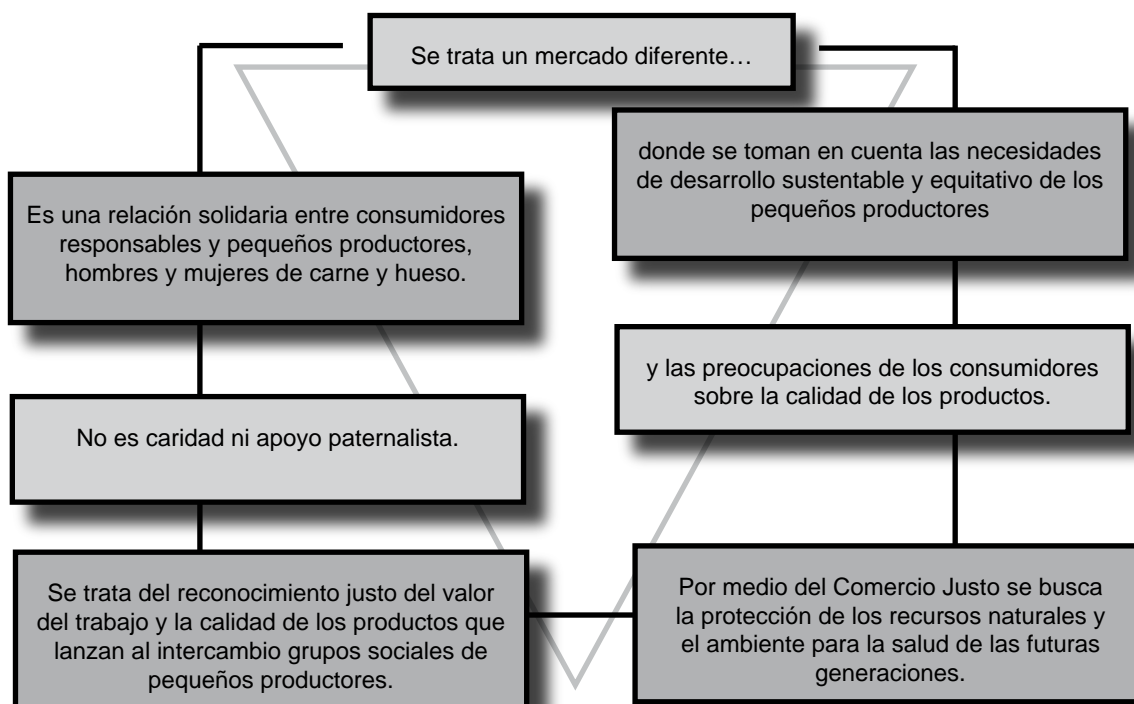
Oficialmente se señala que el Comercio Justo existe desde la década de los 60's después del llamado que hicieron unos productores de varios países del tercer mundo (*de los países del Sur*¹⁶) en 1964, durante una Conferencia de las Naciones Unidas (United Nations Conference on Trade and Development - UNCTAD) en la cual esbozaron como grito de batalla de su movimiento la frase: “*Trade, not Aid*”, (*Comercio, no Ayuda*).

El Comercio Justo tiene una historia de más de cincuenta años. Después de la segunda guerra mundial y en el proceso de descolonización de muchos países en el llamado tercer Mundo, grupos solidarios empezaron a comprar productos provenientes de organizaciones de productores en el Sur. ‘Comercio Si, Caridad No’ fue el lema (CJM Manual de Inducción 2008 p.3).

Este slogan, muy poderoso y simbólico, indicaba que ellos no buscaban mendigar apoyo de los países desarrollados ni de los emporios comerciales, sino que pedían un trato justo y equitativo en las relaciones comerciales que ellos establecieran directamente con el mercado. Más precisamente, lo que pidieron era un precio justo para sus productos, que les permita cubrir como mínimo sus costes de producción así como sus necesidades primarias (hogar, salud, educación, etc.) (Roozen y Vanderhoff 2002) .

16. La expresión “Países del Sur” hace referencia a los países tercermundistas, que mayoritariamente se encuentran debajo de la línea divisoria imaginaria del Ecuador. Hay que aclarar que dentro del concepto tercermundista entran naciones como México, que a pesar de geográficamente encontrarse en la mitad norte del orbe, económicamente forma parte de la mitad sur.

GRÁFICO 20: Principios básicos del Comercio Justo



Fuentes: CJM Manual de Inducción 2008.
Esquema: Reyes Rangel 2008.

Organizaciones no gubernamentales (ONG) en Holanda e Inglaterra, las pioneras del Comercio Justo a nivel internacional, respondieron a este llamado, y empezaron a comercializar diversos productos agrícolas teniendo como principal característica que esta “negociación comercial” en realidad era una “nueva relación comercial”, más directa entre el productor y el consumidor al eliminar a los intermediarios innecesarios. Es así que surgen tiendas especializadas en vender productos provenientes de este nuevo sistema comercial. Posteriormente aparecieron otros movimientos de Comercio Justo, mayoritariamente en Europa y Estados Unidos, gracias al trabajo de las Organizaciones de Comercio Alternativo (Alternative Trade Organizations – ATO).

En 1988 en Holanda surge la inquietud de diversas organizaciones pro-Comercio Justo por constituir un organismo regulador y certificador del Comercio Justo en los Países Bajos que fuera capaz de coordinar los esfuerzos de todas las organizaciones hacia un mismo fin, sincronizando y unificando criterios para hacer una mejor labor entre todos y no cada quien por su lado. Es así que Francisco VanderHoff Boersma, Nico Roozen, y la ONG holandesa Solidaridad como punta de lanza, fundan Max Havelaar, la instancia rectora del comercio justo en Holanda (CJM Currículum Organizacional 2008).

Max Havelaar consiguió fomentar ventas no sólo en tiendas especializadas en el comercio justo, sino que amplió la presencia de los productos agrícolas del comercio justo en los sitios más conocidos por los consumidores/as: los supermercados. El sistema de certificación en Holanda, con el sello Max Havelaar, fue un éxito. Entonces lo copiaron varios países de Europa y Estados Unidos bajo otros nombres como Transfair, Fairtrade, Max Havelaar France, etc. Sin embargo, todavía no existía un movimiento homogéneo de comercio justo al nivel mundial...(CJM Manual de Inducción 2008 p.4)

El sistema de Comercio Justo ha sido hasta ahora el modelo más exitoso para ofrecer a los pequeños productores la opción de obtener ingresos mediante una relación comercial de largo plazo y de manera más directa entre productores y consumidores, en donde estos últimos obtienen productos de la mejor calidad, producidos de manera sustentable; además que el sistema de Comercio Justo también ha demostrado que se puede avanzar rápidamente en el camino de buscar vivir más dignamente y tener un desarrollo más integral mediante un uso adecuado de los ingresos provenientes de un sistema comercial mejor (Vanderhoff 2005).

Un vistazo a la actualidad...

En 1997 todos los movimientos pro-Comercio Justo de varias naciones se unieron en 1997 bajo el nombre de Fairtrade Labelling Organizations International (FLO)¹⁷, que marcó el comienzo de un movimiento unificado internacional de certificación de comercio justo. Con el fin de garantizar una certificación transparente e independiente, en 2004 se creó FLO-CERT, organismo de certificación de productos de comercio justo, que cumplía a finales de 2006 con los estándares de la norma ISO 65 para organismos internacionales certificadores.

Tras esta revisión hay que señalar que los consumidores son el eslabón final que hace posible el Comercio Justo al utilizar con responsabilidad su poder de adquisición, valorando no sólo el precio de los productos, sino también las condiciones sociales y ecológicas en que se han fabricado; ellos pueden decir NO a la explotación y contribuir a establecer relaciones comerciales más equitativas (Waridel 2004).

GRÁFICO 21: Actores del Comercio Justo

Los productos provienen de pequeños productores organizados, democráticos, transparentes e independientes.

Los precios al productor cubren los costos de una producción sustentable y reconocen de su aportación al desarrollo integral.

Se establecen compromisos de largo plazo entre los productores y las empresas del mercado.

El mercado debe pagar oportunamente a los productores para que no sean obligados a malvender a los intermediarios.

Con el sello, al consumidor se le garantiza la calidad, el origen y la sustentabilidad de los productos.

Fuentes: CJM Manual Organizacional 2008.
Esquema: Reyes Rangel 2008.

17. Fairtrade Labelling Organizations International (FLO), establecida en 1997, es una asociación de 20 Iniciativas de Sello que promueven la certificación y el consumo de productos de Comercio Justo en sus respectivos países. Actualmente, los miembros de FLO están presentes en 15 países europeos, así como en Australia, Nueva Zelanda, Canadá, Japón, México (miembro asociado) y Estados Unidos.

FLO es el principal organismo establecedor de Criterios y certificador de Comercio Justo. FLO inspecciona y certifica regularmente cerca de 508 organizaciones de productores en más de 50 países de África, Asia y América Latina. Fairtrade Labelling Organizations Internacional está dividida en dos organizaciones:

FLO International e.V. es una asociación sin fines de lucro reconocida públicamente que involucra a múltiples grupos de interés y que agrupa 20 organizaciones miembro (o Iniciativas de Sello), organizaciones de productores, comerciantes y expertos externos. FLO desarrolla y revisa criterios y ayuda a los productores a sacar provecho de las oportunidades del mercado.

FLO-CERT GmbH es una sociedad de responsabilidad limitada que coordina todas las tareas y tramita toda la información relativa a la inspección y a la certificación de los productores y del comercio.

Teniendo presente esto los criterios del Comercio Justo son:

Referente a los productores:

1. Los grupos productores procederán de colectivos registrados bajo forma de asociaciones, Sociedades o cualquier forma de microempresa, dependiendo del tipo de objetivos y actividades que tengan como fin.
2. Las Organizaciones de Pequeños Productores (OPP's) están comprometidas en el apoyo de la participación y las necesidades de los trabajadores y trabajadoras, en especial, de las mujeres y de los grupos raciales o sociales que sufren discriminación, explotación u otras situaciones injustas.
3. Los grupos productores no deben instaurar una dependencia exclusiva de la exportación y deberán tender a la creación y fomento de la economía social.
4. La estructura organizativa interna de los grupos productores debe ser participativa y democrática, evitando formas organizativas no representativas, de cargos estáticos o situaciones similares que impidan el desarrollo de los fines últimos del grupo productor.
5. Las condiciones laborales de los trabajadores y trabajadoras deben ser dignas y no atentar contra la salud.
6. Los sueldos deben ser dignos e ir acordes con la realidad socioeconómica de la zona.
7. El grupo productor debe estar dispuesto y ser capaz de ofrecer al comprador los detalles requeridos sobre los miembros productores, así como de compartir información sobre sus programas o proyectos dirigidos a la mejora de las condiciones de vida de las comunidades (Pérez et.al. 2002).

Referente a los procesos de producción

1. El producto debe llegar con el máximo valor añadido posible y se incentivará el manufacturado en origen.
2. En el proceso de producción se incentivará la utilización de los recursos de la zona y tecnologías blandas no perjudiciales al medioambiente. En cuanto a la producción agrícola, se fomentará la que proceda de la agricultura ecológica (Pérez et.al. 2002).

Referente a los productos

1. El productor deberá ser capaz de ofrecer productos de calidad y de planificar su cantidad de producción y las fechas de entrega antes de aceptar los pedidos. Cualquier prórroga o cambio necesario, respecto a las cantidades o fechas de entrega, debe ser notificado al facilitador y al comprador, exponiendo los motivos, con la mayor brevedad posible.
2. El productor garantizará que los productos suministrados confirmen la calidad y otras especificaciones que tuviera la muestra modelo, enviada con anterioridad al comprador, y sobre la que se hayan basados los acuerdos del pedido.
3. El productor se comprometerá a mantener el nivel de precios hasta la fecha de entrega del material, tal como acuerde con el comprador al confirmar los pedidos. Cualquier cambio en el precio acordado, surgido por motivos ajenos al control del productor, siempre se realizará con el conocimiento y consentimiento previo del comprador. Ambos, productor y comprador, serán responsables y velarán por la viabilidad económica de la transacción comercial.
4. El grupo productor debe estar dispuesto a ser capaz de ofrecer los detalles requeridos sobre el producto y los procesos de producción.
5. Respecto a los anteriores criterios, el comprador deberá ser flexible y acompañar a los grupos productores en estas tareas mediante asesoramiento y asistencia técnica necesaria para hacer una buena planificación de todos

los procesos que conlleve este tipo de comercio.

La comprensión de estos criterios permite entender que los productos de Comercio Justo son productos con historia. Detrás de ellos, se encuentran las manos de los productores que los han trabajado y las organizaciones que han apoyado su producción y distribución, y facilitado su venta en el mercado (Pérez et.al. 2002).

PRODUCTORES : Son la relación directa con la cultura, la naturaleza y el ambiente social de cada uno de los productos. El Comercio Justo trabaja por la dignificación del esfuerzo y reconocimiento de los productores, que al insertarse en este movimiento reciben, directa o indirectamente, asistencia técnica, recursos, asesoría empresarial y acceso al mercado internacional.

IMPORTADORAS : Compran productos a las organizaciones productoras, pagándoles un precio establecido de común acuerdo, que les permite vivir en condiciones dignas y acceder a nuevas oportunidades de educación y desarrollo económico y social. Las organizaciones importadoras pueden también apoyar a los productores de otras formas: financiando por adelantado la producción, asesorándoles en la mejora de los productos, con apoyo técnico y de gestión, entre otras. También participan en campañas de sensibilización dirigidas a reivindicar la necesidad de introducir criterios éticos en las relaciones comerciales.

TIENDAS : Son las que hacen llegar el producto de Comercio Justo hasta tus manos. Se comprometen a realizar una labor de divulgación y sensibilización sobre los principios del Comercio Justo, con especial atención a los beneficios de este comercio para los productores.

CONSUMIDORES: Al ejercer el consumo responsable, no solo ayudan a mejorar las condiciones de vida de las comunidades productoras, respetando el medio ambiente, sino que también presionan para cambiar las condiciones injustas de intercambio en el mercado convencional.

ORGANIZACIONES REGULADORAS: Su objetivo es garantizar el cumplimiento de los criterios de Comercio Justo, y promover el desarrollo, realizando auditorías a los actores del ciclo comercial (como Comercio Justo México AC) (CEPCO 2008).

Un vistazo a nuestro terruño: Comercio Justo México AC...

En 1999 en nuestro país surge Comercio Justo México AC constituyéndose como una iniciativa de organizaciones de pequeños productores mexicanos y organizaciones de la sociedad civil. Se construyó a partir de la apremiante necesidad de vinculación de los múltiples esfuerzos para crear un mercado doméstico para los productos de los Pequeños Productores organizados de nuestro país. En México unas 50,000 familias de pequeños productores de zonas marginadas están participando en el sistema internacional de Comercio Justo (CJM Acta Constitutiva, p.1). Actualmente CJM está integrada por 25 asociados, de los cuales 18 son asociados titulares (con pleno derecho a voto durante las Asambleas) y 8 son asociados solidarios (dan apoyo, recomendaciones, pero no tienen derecho a votar) (CJM Acta constitutiva 1999 p.3-7).

Tabla 12 : Asociados de Comercio Justo México AC.

| Asociados Titulares |
|---|
| Campesinos Ecológicos de la Sierra Madre de Chiapas S. C., CESMACH |
| Coordinadora Estatal de Productores de Café del Estado de Oaxaca A. C., CEPCO |
| Impulsora de Alternativas Regionales, S. C. |
| Indígenas de la Sierra Madre de Motozintla "San Isidro Labrador", ISMAM |
| Organización Tzeltal de Productores Cafetaleros de san Juan Cancuc (OTPC) |
| Pequeños Apicultores Unidos de América Latina, A. C. |
| Servicios Informativos Procesados, A. C. |
| Sociedad Cooperativa Agropecuaria Regional Tosepan Titataniske |
| Sociedad Cooperativa de Producción Tzeltal-Tzotzil SCL |
| Tiemelonla Nich K Lum |
| Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo, UCIRI |
| Unión de Ejidos San Fernando |
| Unión de Ejidos y Comunidades Cafeticultores Beneficio Majomut de R. I. C.V. |
| Yeni Navan, S. De P.R. De R. L. |
| Unión de Ejidos Luz de la Montaña de Guerrero |
| Asociación Nacional de Empresas Comercializadoras de Productos del Campo, A. C. |
| El Café de Nuestra Tierra, A. C. |
| Invertir para la sustentabilidad. |
| Asociados Solidarios |
| Alianza Cívica, A. C. |
| Asociación Mexicana de Arte y Cultura Popular, A. C. |
| Centro de Estudios Ecuménicos A.C. |
| Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras A. C., CNOC |
| Instituto Maya |
| Red de Todos los Derechos para Todos, A.C. |
| Red Mexicana de Acción Frente al Libre Comercio A. C., RMALC |
| VAMOS, Fundación para el Desarrollo Sustentable, A.C. |

Fuente: CJM 2008.

Esquema: Reyes Rangel 2008.

Los principales motivos que llevaron a constituir a CJM fueron:

1. El interés de los diferentes fundadores de que en México se creara un mercado de Comercio Justo, a semejanza de los mercados de Comercio Justo en otros países.
2. La vinculación de los múltiples esfuerzos para crear un mercado doméstico para los productos de los Pequeños Productores organizados de nuestro país.
3. La necesidad de crear un elemento distintivo en el mercado mexicano que permitiera identificar a los productos de calidad de pequeños productores organizados y comercializados bajo condiciones justas.

4. La posibilidad de promover y concretar una alianza de largo plazo, entre los pequeños productores y los consumidores, basada en la calidad y la justicia (CJM Manual de Inducción 2008 p.30-35).

Las dos actividades principales de CJM son:

Promover el Comercio Justo: CJM es una entidad promotora del Comercio Justo que establece mecanismos que faciliten la participación favorable de personas y diversos actores en el Comercio Justo, estas acciones son:

- Brindar acompañamiento a Organizaciones de Pequeños Productores en su integración al Comercio Justo
- Respetar los procesos internos, democráticos y autogestionarios de las organizaciones
- Generando información y herramientas que permitan a las personas, empresas y organizaciones integrarse al Comercio Justo
- Participado en campañas, eventos y foros de difusión y promoción
- Colaborando en actividades educativas
- Con el desarrollo de materiales informativos y promocionales
- Participando en medios impresos y electrónicos, tradicionales y alternativos.
- Partiendo de la problemática, necesidades, deseos y oportunidades para los involucrados
- Promoviendo acciones que, relacionadas directa o indirectamente con el Comercio Justo, favorezcan a la construcción de un mundo mejor (CJM Manual de Inducción 2008 p.37-38).

Desarrollar la normatividad de Comercio Justo en México: CJM es una entidad normativa del Comercio Justo que establece las normas, reglamentos y criterios de Comercio Justo para la participación de lo diversos actores a través de:

- Respetar el trabajo y las necesidades de la gente, cuidando el medio ambiente
- Con un enfoque equitativo, participativo y democrático
- Tomando en cuenta las opiniones, argumentos, experiencias y propuestas de los involucrados
- Obteniendo y analizando información de la producción, de la organización, de la comercialización y preferencias del consumidor.
- Fomentando un enfoque sustentable y solidario.
- Manteniendo apertura a la crítica constructiva reconociendo un proceso de mejora continua
- Siempre con enfoque de Calidad
- Considerando materia prima producida sólo por organizaciones de pequeños productores (CJM Manual de Inducción 2008 p.39).

Con todo ello CJM busca la consolidación del desarrollo del Comercio Justo en el mercado interno, con México como un país productor - consumidor (a diferencia de la mayoría de países europeos que son sólo consumidores) enfocándose con ello a la creación de sistemas de comercio en donde los diferentes actores sociales y económicos jueguen un papel positivo (beneficios para todos).

La creación de este modelo está enmarcada en un sistema internacional de Comercio Justo, pero no por ello CJM no puede proveer o dar un aporte propio, brindando ideas para la integración de esfuerzos y experiencias de iniciativas nacionales e internacionales, relacionadas directa e indirectamente con el Comercio Justo (CJM Manual Organizacional 2008 p.25). Esto es una construcción participativa de una opción real, justa, solidaria y sustentable para el desarrollo de los pequeños productores. Actualmente hay 60 Organizaciones de Pequeños Productores que ya están incorporadas de lleno al sistema del Comercio Justo en México¹⁸ (El listado de todas las organizaciones incorporadas al CJ puede ser visto en la sección **Anexos Primera Dimensión**).

18. En esta sección se presentarán de manera general las características propias de Comercio Justo México como AC (miembros, asociados, afiliados etc.) pero su funcionamiento será analizado con mayor profundidad en la sección de **La Organización Visible** (en la dimensión Heteroimagen) para comprender mejor sus especificidades organizacionales y relacionar éstas con las problemáticas vislumbradas por el diagnosticador.

El Sello de Garantía de Comercio Justo México.

Es el instrumento de promoción y de vinculación de los pequeños productores con los consumidores, reflejado a través de un logotipo en el producto, que garantiza el cumplimiento de la norma y reglamento del Comercio Justo, llevando implícito los conceptos de calidad, precio mínimo de garantía y contribución al desarrollo rural (CJM Manual del Uso de Sello de Garantía p.2).

El sello de garantía de Comercio Justo funciona como un elemento diferenciador en el mercado, que asegura que los productos cumplen con los criterios de Comercio Justo: la calidad, el origen y la sustentabilidad de los productos ya que el proceso de elaboración, cuida el medio ambiente.

El Sello garantiza que:

- El productor reciba un precio justo por su producto
- El consumidor adquiera un producto con calidad certificada que cuida su salud

La idea original del Sello de Garantía de Comercio Justo México, fue el símbolo azteca de Ollin que significa movimiento, el latido del corazón mismo, evolución y la inquietud creadora que lleva a las personas al conocimiento. "Los nacidos en Ollin están en constante actividad". EL Sello de Garantía esta compuesto por 3 pétalos los cuales representan a los 3 actores principales del Comercio Justo que son (CJM Manual del Uso de Sello de Garantía p.4):

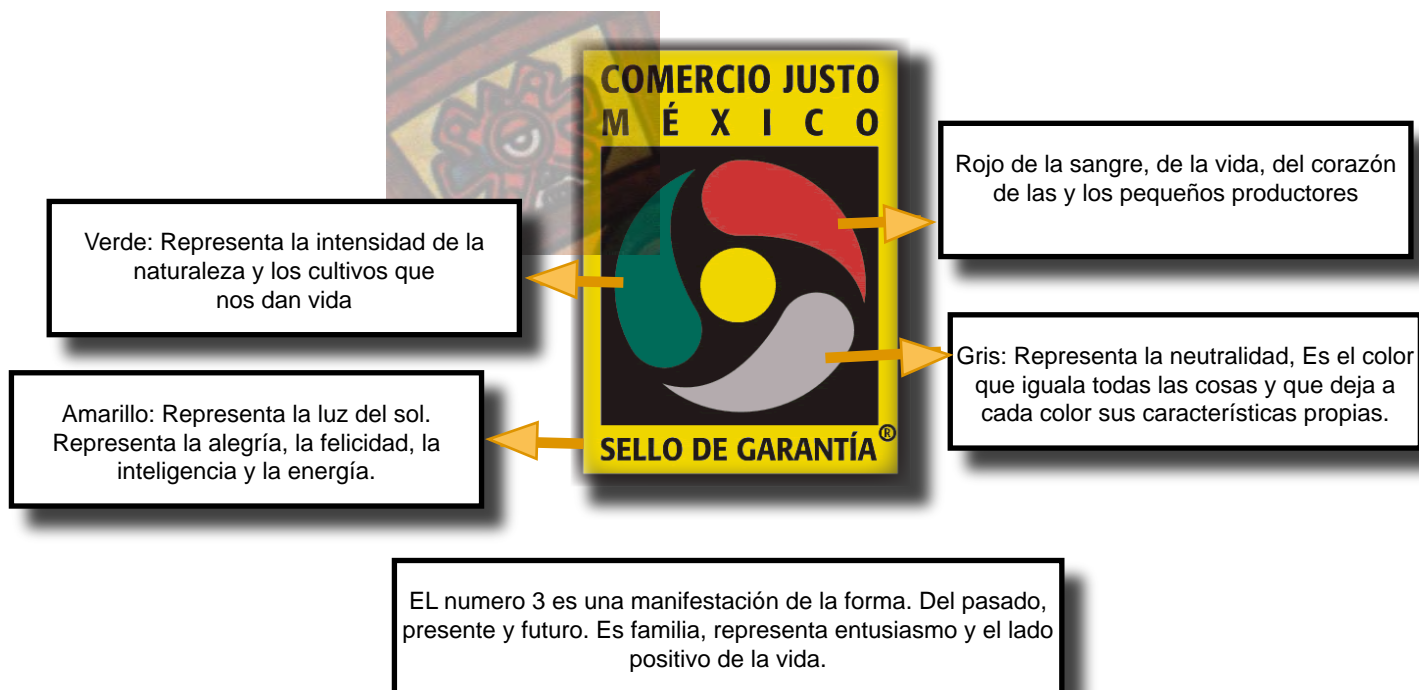
*Los Pequeños Productores

*Los consumidores

*Las empresas y demás actores que contribuyen al desarrollo de este concepto

Todos ellos giran alrededor de un fin común en beneficio de y para todos.

GRÁFICO 22: Elementos del Sello de Garantía de CJM



Fuente: CJM Manual del Uso de Sello de Garantía 2008 p.2.

Esquema: Reyes Rangel 2008.

Comercio Justo México AC obtiene financiamiento a través de diversas fuentes como donaciones de agencias de desarrollo nacionales e internacionales, además de tener ingresos por la utilización del Sello de Garantía de Comercio Justo. Es importante hacer notar que los ingresos por concepto de uso del sello se destinan a actividades de promoción de los productos que lo portan (CJM Manual del Uso de Sello de Garantía 2008 p.5).

Los productos que están participando dentro del sistema de Comercio Justo en México ¹⁹(avalados con el Sello de Garantía de CJM por supuesto) los podemos englobar en 4 categorías:

*Café: Es el producto insignia del movimiento de Comercio Justo a nivel mundial. En el catálogo de productos de CJM actualmente aparecen 7 marcas, las cuales están en el mercado con distintas presentaciones (desde bolsas de 250 grs. hasta latas de 1 kg.).

*Miel: Solamente se está manejando una marca (Miel Pom) en presentación de frasco de 350 mil.

*Semillas /granos: Únicamente es el ajonjolí en dos distintas presentaciones: Bolsa de semilla de ajonjolí y aceite de ajonjolí.

*Frutas: Se están manejando 3 variedades de frutas: limón, mango y maracuya. Las dos primeras están en el mercado sin ningún tipo de procesamiento (la fruta natural), mientras que la maracuya se encuentra en 3 distintas versiones: mermelada de maracuya, mermelada de maracuya con café y concentrado de maracuya.

...a las organizaciones hermanas.

***Agromercados:** Es una empresa colectiva del sistema de Comercio Justo y es propiedad de varias organizaciones de pequeños productores. Su producto estrella es el café y a la fecha la empresa ha logrado desarrollar la marca colectiva de Café Orgánico Fértil.

La empresa integra de esta manera a alrededor de setenta mil pequeños productores de diecisiete estados de la república. Los productores de café socios de Agromercados y del sistema mexicano de Comercio Justo producen más de ocho mil toneladas de café.

***Certimex:** Es una Sociedad civil constituida con la finalidad de contribuir en el desarrollo de la producción mediante la inspección y certificación de calidad de los procesos y productos agrícolas, pecuarios, agroindustriales y forestales. Acreditada ISO-IEC 65 (EN 45011) por el organismo Alemán de Acreditación DAP, el CAAQ Conseils des Apellations Agroalimentaires du Québec y el National Organic Program (NOP USDA). Es una certificadora reconocida por Comercio Justo México.

***Coordinadora Mexicana de Pequeños Productores en el Comercio Justo:** Es una plataforma organizativa que agrupa a las Organizaciones de Pequeños Productores democráticas que en sus procesos de construcción de alternativas de desarrollo sustentable y autogestivo se han ido involucrado en los mercados del Comercio Justo certificado tanto a nivel nacional como internacional.

El total de familias pequeños productores afiliados rebasa las 25,000 (Entre productores registrados en el Comercio Justo y asociados aún no certificados) involucrando más de 125,000 personas.

***Servicios Integrales para el Comercio Justo (SER JUSTO):** Agencia de Servicios Integrales para el Comercio Justo, propiedad de organizaciones y redes de pequeños productores. Ofrece servicios especializados de mercadotecnia y desarrollo empresarial que permiten la expansión de la participación de pequeños productores mexicanos en los mercados nacional e internacional (CJM Manual Organizacional p.32-43).

19. Para ver los productos más a detalle (con especificaciones técnicas, productores, presentaciones etc.) se puede consultar el ANEXO: Catálogo de Productos de CJM 2008.

GRÁFICO 23: Organizaciones hermanas de Comercio Justo México AC



Fuente: CJM Manual Organizacional 2008 p.32-43.
Esquema: Reyes Rangel 2008.

3.1.3 En dónde está y a dónde va...

Clarificada su estructura base, podemos decir que Comercio Justo México AC promueve la distribución de artículos de los pequeños productores hacia los consumidores a través de distintas estrategias de divulgación de los valores que representa el movimiento de Comercio Justo, buscando siempre eliminar la intermediación excesiva y promover el establecimiento de relaciones solidarias entre consumidores y productores.

En términos generales, los estándares refieren a organizaciones de pequeños productores, instituciones democráticas y profesionales; a productos y procesos sustentables; al establecimiento de relaciones solidarias y de largo plazo entre productores y otros actores del mercado que toman en cuenta las necesidades, intereses y culturas de las partes involucradas. La verificación del cumplimiento de las normas y reglamentos se realiza a través de una instancia independiente de certificación internacionalmente reconocida, Certimex S.C., con base en un acuerdo entre CJM y dicha certificadora.

Comercio Justo México, A.C. cuenta con un sello propio conocido como Sello de Garantía de Comercio Justo México, y es Comercio Justo México quien mediante la certificación independiente por parte de la certificadora Certimex, otorga el uso de dicho sello a las instancias que cumplan con los estándares del comercio justo en México. La certificación puede otorgarse a las organizaciones de pequeños productores, a los productos elaborados por las mismas (por ejemplo, al café tostado o soluble), a establecimientos (puntos de venta) o a algunas marcas de empresas, si se cumplen los requerimientos establecidos en las normas correspondientes.

El costo generado por la certificación es pagado por los beneficiarios de la misma con base en diversos criterios como el monto de producto a certificar, de manera que dichos costos son variables. A través de Certimex se hacen inspecciones conjuntas con la certificación orgánica y el Comercio Justo Internacional, por lo que se reducen los costos de inspección y por ende de la certificación, en su conjunto, para las organizaciones.

Sueños propios...

CJM refleja su compromiso por seguir trabajando a favor de las Organizaciones de Pequeños Productores con el establecimiento de estrategias, proyectos, convenios etc. que sigan dando justicia, solidaridad y sustentabilidad a este movimiento. CJM pretende seguir con su plan de crecimiento teniendo siempre claro un marco de constancia, calidad y enfoque de mediano y largo plazo, sin perder de vista su aporte y responsabilidad en una dimensión nacional e internacional, dadas las oportunidades generadas de intercambio de experiencias, complementariedad con otros sistemas o modelos y la replicabilidad de éxitos (CJM Plan Estratégico 2008).

Estos "sueños organizacionales podemos dividirlos en 6 categorías:

- *En la relación comercial directa entre productores y comercializadoras y consumidores.
- *Articulación de los actores del sistema y otros sectores de la sociedad en general.
- *Difundir el concepto de Comercio Justo y posicionar el Sello de Garantía de CJM (SGCJM).
- *Involucrar a los consumidores al Comercio Justo.
- *Incidir en el sistema internacional del Comercio Justo.
- *Consolidar el funcionamiento institucional.

TABLA 13: En la relación comercial directa entre productores y comercializadoras y consumidores.

| Descripción | Estrategia | Resultados Esperados |
|--|---|--|
| <p>Hasta el momento CJM ha logrado incluir café, ajonjolí, maracuyá, el mango y limón al sistema del Comercio Justo No obstante, resulta una gran oportunidad armar un paquete de opciones que permita al consumidor tener más alternativas, y sobre todo, a su alcance, para activarse y mantenerse en el Comercio Justo.</p> <p>Además el integrar las artesanías al CJ, permite a CJM una entrada estratégica, no sólo respondiendo a la demanda de las cooperativas de artesanos mexicanos que enfrentan también una gran problemática y vulnerabilidad, y que cada vez tienen mayor interés, sino de la misma manera, responder a oportunidades comerciales que el CJ podría generar para los artesanos y que CJM ha detectado como potencial.</p> | A. Introduciendo en el mercado una mayor gama de productos certificados por Comercio Justo México | <p>1. 9 nuevos productos en el Comercio Justo</p> <p><i>Cinco de esta clasificación de alto impacto a nivel de consumo: de granos básicos el frijol, arroz, maíz, trigo, amaranto. También, chile, miel y frutas, como la naranja. Y cuatro diversos</i></p> <p>2. Un proyecto piloto implementado para la introducción de artesanías con la certificación de CJM.</p> |
| <p>CJM aunque no comercializa, si puede hacer muchas cosas para facilitar la comercialización de productos de Comercio Justo, con actividades de vinculación, haciendo incidencia con el aprovechamiento del interés por los productos naturales, orgánicos y sustentables. Por ello el desarrollo de herramientas de mercadotecnia así como el seguimiento a las relaciones comerciales entre comercializadores/distribuidoras y las Organizaciones de Pequeños Productores se vuelven básicas para detectar puntos de mejora en los procesos.</p> <p>La estrecha comunicación e intercambio de información con los licenciatarios del Sello de Garantía de CJM, es primordial para que la vinculación y los procesos relacionados tengan éxito, por lo que CJM seguirá invirtiendo en las reuniones de Comités y otras actividades relacionadas con éste fin. Estas actividades permitirían que haya más y mejores resultados comerciales para las OPP, y más puntos de venta con productos de Comercio Justo.</p> | B. Mejorando y creando canales de comercialización y distribución que fortalezcan las relaciones comerciales entre productores y consumidores | <ol style="list-style-type: none"> Una procesadora involucrada en el CJ, que pueda dar el valor agregado a aquellos productos con grandes dificultades para comercializarse con buenos resultados, como las frutas y aquellos altamente perecederos. Un Mapeo de los canales de comercialización de productos de CJ, solidarios, orgánicos y convencionales potenciales, para poder alinear nuestros esfuerzos. Un modelo de colaboración con una cadena comercial que cuente con un alto impacto de consumo en México, en la cual estén integrados algunos productos de CJ, con la posibilidad de ir integrando los nuevos 50% de la oferta de café procesado certificado CJ se venda en condiciones de CJ y con el SGCJM. 10% de incremento mínimo en la venta de café con el SGCJM respecto del año anterior, mediante la vinculación de CJM. 10% de la producción total certificada CJM de cada uno de los nuevos productos sean vendidas con el SGCJM (de acuerdo a plazos de certificación y temporalidad) mediante la vinculación de CJM. |
| <p>Aliados estratégicos y algunas de sus funciones esperadas:</p> <p>Certimex: 1) Como certificadora de las nuevas Organizaciones de Pequeños productores y sus productos. 2) Como certificadora de las Comercializadoras y procesadoras que se integren al CJ. 3) Brindando información sobre los interesados OPP y comercializadores.</p> <p>Ser Justo: 1) Como opción para dar asesoría, capacitación o fortaleza comercial a las OPP en el sistema de CJ. 2) Realizando investigaciones de mercado. 3) Elaborando algunos planes de negocio o comerciales. 4) Dando a CJM información de las OPP que han contactado y que están interesados en las actividades y procesos de CJM</p> <p>Agromercados: 1) Uniendo esfuerzos con las OPP para comercializar los productos, tradicionales y nuevos, con el SGCJM. 2) Participando activamente en los Comités de Licenciatarios. 3) Brindando información a CJM sobre obstáculos y oportunidades comerciales. 4) Compartiendo su experiencia de comercialización</p> <p>Coordinadora Mexicana: 1) Con involucramiento en todo el proceso para asegurar el direccionamiento de los esfuerzos. 2) Dando la posibilidad a los nuevos grupos de integrarse en los procesos de desarrollo y fortalecimiento de las Organizaciones de Pequeños Productores en el Comercio Justo en la CM. 3) Brindando información sobre las OPP, sus productos y sus procesos comerciales. 4) Apoyando para buscar sinergia y colaboración entre los aparatos del CJ al servicio de las organizaciones.</p> | | |

Fuente: CJM Plan Estratégico 2008.

Esquema: Reyes Rangel 2008.

TABLA 14: Articulación de los actores del sistema y otros sectores de la sociedad en general.

| Descripción | Estrategia | Resultados Esperados |
|---|--|---|
| Con la finalidad de que las relaciones entre los diferentes actores en el sistema del CJ sean de acuerdo a los principios, criterios y el espíritu del CJ, es necesario que se reflejen estos criterios en normas y reglamentos específicos, en construcción colectiva con los principales involucrados y los representantes de producción, comercialización y consumo correspondientes. Estos documentos constituyen las reglas bajo las cuales se debe operar en el sistema de CJ, por lo que permiten el acceso al sistema de CJ y un funcionamiento claramente direccionado del sistema. | A. Desarrollando Normas y procedimientos que regulen y promuevan la práctica del Comercio Justo en México. | <ol style="list-style-type: none"> 1. 9 Reglamentos de los nuevos productos 2. 3 Reglamentos de productos en curso. 3. Documento de trabajo - Norma de Artesanías 4. Un proceso de certificación de artesanías 5. Un modelo de evaluación del funcionamiento del sistema de normatividad con los actores involucrados. |
| Las Organizaciones de Pequeños Productores han creado a CJM, pero también otros aparatos con la idea de dar soluciones a los problemas y aprovechar oportunidades en los mercados. Cada una, funcionando de manera independiente, con una aportación clara al sistema y manteniendo comunicación abierta. En esta nueva etapa, CJM y los aparatos no sólo se deben incrementar la comunicación, sino que deben coordinarse más estrechamente, para que con la rectoría de los productores organizados, desde la CM, cada uno aporte lo propio en la implementación de un marco estratégico general, y también una esfuerzos en líneas de acción específicas, como la incidencia, para incrementar el alcance de los resultados. Siendo así se unen bajo un mismo marco estratégico: CJM (normatividad y promoción), Certimex (procesos y sistemas de certificación), Agromercados (Comercialización), Ser Justo (Servicios técnicos y de asesoría comercial), todos, bajo la rectoría de la Coordinadora Mexicana de Pequeños Productores en el Comercio Justo (entidad organizativa, de coordinación y fortalecimiento de las OPP en el Comercio Justo) | B. Fortaleciendo la relación con la CM, Ser Justo, Agromercados y Certimex para lograr una incidencia común en políticas públicas, intercambio de información y coordinación de actividades. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Planes de trabajo de CJM con CM, Ser Justo, Agromercados y Certimex, enfocados a la articulación y unión de esfuerzos en las acciones de incidencia, generación y análisis de la información y demás actividades, alineados con el plan estratégico rector de la CM. 2. Dos reuniones anuales de coordinación operativa general con CM, Ser Justo, Agromercados y Certimex. 3. Un evento masivo anual, en coordinación con las demás instancias (ferias y foros especializados). 4. Participación coordinada en al menos una campaña nacional o internacional. |
| Para CJM no sólo es importante la coordinación entre los aparatos del sistema, como cuestión interna. También es muy importante que logremos resultados en un sentido de articulación y colaboración con otras organizaciones que están relacionadas directa o indirectamente con el CJ, o que incluso que la relación está en términos de oportunidad de involucramiento positivo e innovación. El sentido es un direccionamiento de esfuerzos adicionales ante los objetivos propios pero que son comunes o similares con otras entidades. | C. Generando Alianzas Estratégicas y operativas con los sectores de la sociedad civil organizada, educativo, empresarial y gubernamental. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Estrecha articulación con dos organizaciones de la sociedad civil organizada (P, Ej. el poder del consumidor, Greenpeace, GEA, etc.) 2. Implementación de convenios con dos instancias educativas a nivel de recursos humanos, investigación, servicios, promoción y difusión. 3. Coordinación en el trabajo de incidencia con la Red Puentes México ya sea en acciones conjuntas o asumiendo un rol de representación, previo acuerdo. 4. Un convenio implementado con una instancia gubernamental de financiamiento, enfocado a programas relacionados con el CJ y la producción orgánica 5. Colaboraciones en 5 actividades con una instancia de investigación (CONANP, CONABIO, FONART, UACM, ITESO, UdM, etc.) 6. Elaboración de una metodología pedagógica para la Economía solidaria y el Comercio Justo |
| <p>Aliados estratégicos y algunas de sus funciones esperadas:</p> <p>Certimex: 1) Participando en el Comité de Normas. 2) Proporcionando retroalimentación sobre los procesos de certificación. 3) Participando en las reuniones de coordinación. 4) Compartiendo información sobre los procesos gubernamentales para la ley relacionada con la producción orgánica y en, su caso, colaboración para la gestión e la misma para los criterios sociales.</p> <p>Ser Justo: 1) Participando en las reuniones de coordinación. 2) Llevando a cabo las actividades de colaboración convenidas.</p> <p>Agromercados: 1) Participando en las reuniones de coordinación. 2) Llevando a cabo las actividades de colaboración convenidas.</p> <p>Coordinadora Mexicana: 1) Liderando los procesos de incidencia y coordinación 2) Llevando a cabo las actividades de colaboración convenidas.</p> | | |

Fuente: CJM Plan Estratégico 2008.
Esquema: Reyes Rangel 2008.

TABLA 15: Difundir el concepto de Comercio Justo y posicionar el Sello de Garantía de CJM (SGCJM).

| Descripción | Estrategia | Resultados Esperados |
|---|--|--|
| <p>CJM ha mantenido actividad de promoción y difusión prácticamente desde sus inicios. No obstante, hasta el momento ha sido con un enfoque de replica y de carácter reactivo, que si bien, han permitido a CJM tener resultados importantes, hay un gran potencial para que se aprovechen mucho más los espacios y diferentes recursos promocionales y publicitarios, además de incrementar altamente los resultado al darle un sentido proactivo y de coordinación a las diferentes actividades promocionales.</p> | <p>A. Incrementando presencia en medios y participación en eventos y campañas.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar una campaña permanente de concientización del Comercio Justo, contemplando: <ol style="list-style-type: none"> a. 2 intervenciones en radio por mes. b. 2 presencias por mes en medios impresos (uno de alta circulación). c. 5 presencias en TV (una cadena de alto impacto). d. Intercambio de publicación del link con otras 20 organizaciones. e. Participación en eventos, incluyendo la feria de CJ, con un alcance total de por lo menos 60, 000 personas. f. Involucramiento activo con una campaña nacional o internacional. g. Envío masivo de dos boletines bimestrales con un alcance de 10,000 destinatarios. 2. Construir, junto con los aparatos del movimiento y las organizaciones hermanas una base de medios de comunicación, incluyendo las radios locales y comunitarias, que permitan tener un plan de comunicación con mucho mayor alcance y alineando líneas de comunicación, además del apoyo en campañas específicas |
| <p>CJM en la implementación de sus actividades, ha detectado la necesidad de atender algunos segmentos con prioridad, sobre todo para mejorar perspectiva del movimiento del Comercio Justo. Por un lado, están los niños y jóvenes, que muestran un especial interés por activarse en acciones y alternativas del Comercio Justo y relacionadas temáticamente. Y que, pueden influir en esta etapa de su vida y, crecer con una perspectiva más amplia sobre los problemas y soluciones sociales. Por otro lado, esta la importancia de que se genere desde CJM material de difusión enfocado hacia el sector de la juventud en las organizaciones y sus comunidades, buscando una herramienta más encaminada a lograr que la gente conozca las opciones que tendría para crecer y desarrollarse en su región.</p> | <p>B. Desarrollando un programa de involucramiento dirigido a sectores específicos de población.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Un programa de difusión a jóvenes 2. Bases para un programa de difusión a niños. 3. Materiales de difusión para productores |
| <p>CJM ha hecho grandes esfuerzos en que haya puntos de venta para los productos con el Sello de Garantía, tanto en trabajo para detección de los existentes, como en el fomento para el ingreso o apertura de nuevos. No obstante, el sello por sí solo no asegura que hay un mensaje integral. Es por esto que ahora CJM ahora dirige sus esfuerzos a que haya material informativo básico en los lugares en los que haya productos con el sello, buscando que tanto el consumidor, como el comercializador, tengan mayor información sobre el Comercio Justo, sus beneficios y características.</p> | <p>C. Realizando promoción en puntos de venta.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. El 70% de los puntos de venta de productos de CJ cuenten con material de comunicación con información de productos, general, de consumo responsable y Comercio Justo. 2. Piloto de colaboración con 4 puntos de venta, para tener bases de aquellas colaboraciones sujetas de ser realizadas con todos los puntos de venta. |

| | | |
|--|--|--|
| <p>El concepto de CJ es cada vez más conocido. Por esto, debemos aprovechar las circunstancias en México. País en el que si hay productos certificados en el Comercio Justo, elaborados por organizaciones de pequeños productores locales, y que ostentan el sello de garantía de CJM. Es por esto importante que, bajo esta idea, se trabajen materiales electrónicos e impresos y otros medios, para que sean la vía no sólo para dar un mensaje general o específico del CJ, sino también para asociar directamente el Sello de Garantía.</p> | <p>D. Posicionando el sello de garantía en la mente de los consumidores como instrumento de concientización y mercadotecnia.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Página de Internet de CJM rediseñada, enfocada a la información y a la vinculación 2. Paquete de información dirigida a diferentes actores (consumidores, productores y distribuidores). 3. Implementación de una campaña de comunicación masiva. |
| <p>Aliados estratégicos y sus funciones esperadas:</p> <p>Certimex: 1) Generando información sobre la producción orgánica y del Comercio Justo. 2) Colaborando en la promoción y difusión de la producción orgánica, del Comercio Justo, del Sello de Garantía de CJM. 3) Brindando información sobre temas específicos de la producción orgánica y los procesos de certificación</p> <p>Ser Justo: 1) Realizando estudios e investigaciones de mercado. 2) Promocionando el uso del Sello de Garantía entre sus clientes</p> <p>Agromercados: 1) Colaborando temáticamente en la participación en medios. 2) Brindando información sobre la comercialización de los productos con el Sello de Garantía, puntos de venta y oportunidades de colaboración. 3) Dando acompañamiento a CJM y viceversa, en los procesos y eventos de difusión</p> <p>Coordinadora Mexicana: 1) Brindando información a CJM sobre su situación, sus procesos, actividades, resultados y desafíos, así como de sus socios y del sector en lo general. 2) Promocionando el uso del Sello de Garantía entre sus socios. 3) Dando acompañamiento a CJM y viceversa, en los procesos y eventos de difusión.</p> | | |

Fuente: CJM Plan Estratégico 2008.

Esquema: Reyes Rangel 2008.

TABLA 16: Involucrar a los consumidores al Comercio Justo.

| Descripción | Estrategia | Resultados Esperados |
|--|--|---|
| <p>CJM ha logrado contacto con cientos de miles de consumidores potenciales, comunicando el concepto de Comercio Justo, sus productos (tradicionales y nuevos), sus beneficios, entre otros. Ahora, la labor de CJM deberá enfocarse al contacto, pero buscando ser más contundente, y lograr la activación de la gente dentro del movimiento, no exclusivamente como consumidores de productos con el Sello de Garantía, sino también como promotores de un Comercio Justo, de sus valores y principios, la idea es que se activen favorablemente. Al respecto, se aprovechará la oportunidad generar colaboración con aquellas cooperativas o redes de consumo existentes.</p> | <p>A. Creando y desarrollando alianzas con redes de organismos representantes de consumidores.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Convenio con una red de alto impacto de consumidores 2. Compartir información con todas las instancias relacionadas con los derechos de los consumidores. |
| <p>Para el CJ en lo general, es muy importante que la gente conozca y haga valer sus derechos. En tanto al consumo, la responsabilidad de compra puede realizarse sólo si hay información general y específica del producto o servicio. Para que la gente se active al CJ, es básico que tenga información o que la busque, para orientar su compra a un acto consciente, y con una imagen propia de sujeto.</p> | <p>B. Involucrándonos en campañas/ actividades de promoción de los derechos de los consumidores.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Participar en una actividad (campaña) relacionada con los derechos de los consumidores. |
| <p>Aliados estratégicos y sus funciones esperadas: Certimex: 1) Dando información propia, sobre los procesos de certificación y la producción orgánica. Ser Justo: 1) Posiblemente realizando estudios e investigaciones de mercado Agromercados: 1) Dando información propia, sobre los procesos y beneficios de comercialización justa y de las marcas colectivas con el Sello de Garantía de CJM. Coordinadora Mexicana: 1) Dando información propia, sobre los procesos organizativos y sustentables, de sus productos con el Sello de Garantía de CJM. 2) Facilitando el involucramiento de los interesados a través del acompañamiento en visitas a las organizaciones, sus comunidades o cursos y talleres.</p> | | |

Fuente: CJM Plan Estratégico 2008.
Esquema: Reyes Rangel 2008.

TABLA 17: Incidir en el sistema internacional del Comercio Justo.

| Descripción | Estrategia | Resultados Esperados |
|---|---|---|
| CJM ha estado realizando esfuerzos para que las decisiones en el sistema internacional de Comercio Justo, tengan bases importantes y un claro análisis de la realidad desde diferentes perspectivas. En este proceso, se ha logrado cierto avance con algunos actores, identificando muchas líneas comunes, pero en otros, ha sido insuficiente, por esto es importante que CJM mantenga y refuerce su participación. Las estrategias y el enfoque del posicionamiento, será construido junto con la Coordinadora Mexicana y en su caso, en coordinación con la CLAC, buscando concentración en los temas de mayor importancia. De igual manera uniendo esfuerzos con otros actores del sistema, internos o externos. | A. Participando en la toma de decisiones del sistema internacional del Comercio Justo | <ol style="list-style-type: none"> 1. Participar activamente en todos los foros de discusión de FLO (Referentes a Planeación estratégica). 2. Convenio con FLO (Normatividad y trabajo en y desde México) (Facilitar la entrada al sistema de FLO para OPP certificadas CJM). 3. Obtener el respaldo de la CM, CLAC en relación a los posicionamientos de CJM y viceversa |
| El origen de CJM, desde las propias organizaciones de pequeños productores, y su funcionamiento con pleno acompañamiento, ha permitido que mantenga sus esfuerzos enfocados y alineados, a un problema – solución claramente identificado, brindando además opciones para que los diferentes actores se integren, jugando un papel propositivo. Para CJM es muy importante compartir sus resultados positivos y sus desafíos, sus aprendizajes y procesos para que otras entidades puedan sumarse o tenerlos de referencia para efectos de complementariedad para objetivos comunes. | B. Promoviendo los valores de Comercio Justo México (reflejados en la Misión y Visión) con todas las instancias del sistema internacional del Comercio Justo. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer el contacto activo con cada una de las redes de productores del sur. 2. Informar a las instancias de FLO (Directores, Junta Directiva, Iniciativas Nacionales, Redes de Productores) y Organismos de América Latina, sobre los procesos y trabajos realizados en y desde México. 3. En coordinación con CM, promover por lo menos, una visita de dos representantes de iniciativas nacionales. 4. Programa de visitas para el involucramiento de iniciativas nacionales. 5. 1 convenio con iniciativas nacionales con enfoque comercial |
| <p>Aliados estratégicos y algunas de sus funciones esperadas:</p> <p>Certimex: 1) Participando en los procesos de construcción y consulta de los modelos y actividades de colaboración con las diversas instancias relacionadas directa e indirectamente con el Comercio Justo. 2) Involucrando a la CM y a CJM en los acuerdos en materia de certificación en el Comercio Justo y producción orgánica</p> <p>Ser Justo: 1) Participando en los procesos de construcción y consulta de los modelos de colaboración con las diversas instancias relacionadas directa e indirectamente con el Comercio Justo</p> <p>Agromercados: 1) Participando en los procesos de construcción y consulta de los modelos de colaboración con las diversas instancias relacionadas directa e indirectamente con el Comercio Justo</p> <p>Coordinadora Mexicana: 1) Aportando información, análisis y posicionamientos sobre el Comercio Justo. 2) Guiando los procesos de construcción y consulta de los modelos y actividades de colaboración con las diversas instancias relacionadas directa e indirectamente con el Comercio Justo</p> | | |

Fuente: CJM Plan Estratégico 2008.
Esquema: Reyes Rangel 2008.

TABLA 18: Consolidar el funcionamiento institucional.

| Descripción | Estrategia | Resultados Esperados |
|---|--|---|
| <p>CJM ha mejorado por mucho sus resultados, pero aún tiene camino por recorrer para asegurar que aquellos que no se han concretado, se cumplan, buscando la manera de que se tengan bases operativas que permitan no sólo la concreción a este nivel, sino también a mediano y largo plazo. Por eso, las bases deben ser amplias, suficientes y congruentes, debiendo partir de análisis profundo y la implementación de acciones de forma y de fondo.</p> <p>Por esto es básico que CJM mantenga actualizado y con un enfoque de construcción participativa, su sistema de planeación estratégica y operativa, así como los mecanismos de evaluación, retroalimentación y seguimiento de los objetivos.</p> <p>El enfoque de género se mantendrá como un eje incorporado en el trabajo de CJM, así como una línea de colaboración con los demás actores del sistema.</p> <p>Como insumos en lo general, pero resulta especial para la mención de éste objetivo, no sólo están las experiencias positivas de CJM, sino también los insumos que se generan a partir de las reuniones de consejo directivo, consultorías, auditorías, recomendaciones derivadas del intercambio de información con actores internos y externos, evaluaciones externas, etc. De ahí que se tienen formuladas tácticas para el logro de cada una de las metas.</p> | <p>C. Construyendo un modelo eficiente y congruente fundamentado con un equipo estable y un presupuesto.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Lograr un equipo de trabajo estable, suficiente, comprometido, dinámico y congruente; capaz de cumplir los objetivos. 2. Gestionar un presupuesto suficiente que permita el adecuado cumplimiento de los objetivos. 3. A partir de diagnósticos organizacionales (Clima, Cultura, Comportamiento Organizacional y Comunicación Interna), implementar un plan integral de recursos humanos, incluyendo inducción, capacitación, profesionalización y la participación en líneas de acción relacionadas directamente (como la incidencia) entre otros, que garantice la eficiencia operativa y el bienestar de los colaboradores. 4. Cumplimiento de los objetivos de las comisiones redefinidas con planes de trabajo actualizados, en el marco de la congruencia organizacional. 5. Generar un programa para optimizar los recursos de la organización 6. Establecer un sistema de comunicación que permita, interna y externamente, informar, compartir, analizar y coadyuvar a los resultados y desafíos institucionales. |
| <p>Aliados estratégicos y sus funciones esperadas:</p> <p>Certimex: 1) Contribuyendo con su experiencia, información y retroalimentación en temas específicos del proceso institucional CJM. 2) Manteniendo en agenda los talleres de intercambio de experiencias institucionales</p> <p>Ser Justo: 1) Contribuyendo con su experiencia, información y retroalimentación, en temas específicos del proceso institucional CJM.</p> <p>Agromercados: 1) Contribuyendo con su experiencia, información y retroalimentación en temas específicos del proceso institucional CJM.</p> <p>Coordinadora Mexicana: 1) Contribuyendo con su experiencia, información y retroalimentación en temas específicos del proceso institucional CJM. 2) Participando en los espacios de decisión e información de CJM.</p> | | |

Fuente: CJM Plan Estratégico 2008.

Esquema: Reyes Rangel 2008.

GRÁFICO 24: Material de Difusión de Comercio Justo México AC



Fuente y elaboración: CJM 2008.

Sueños compartidos...

Con el objetivo de contribuir a la creación de una **organización ciudadana** que permita **la reconstrucción de un sistema alimentario local y sustentable**, Comercio Justo México AC está participando en una gran campaña a nivel nacional denominada **SIN MAÍZ NO HAY PAÍS**, su principal co-proyecto.

El interés de CJM por participar en esta campaña se debe a que comparte los fundamentos esenciales de esta iniciativa

- Acercamiento de la producción campesina con el consumo de alimentos seguros y sanos,
- Fomento de las redes de distribución justa y asequible para todos los habitantes de México.

Esta Campaña Nacional se lanzó hace un año, a inicios de 2007, para enfrentar la profunda crisis en la que está el campo mexicano, tendiendo como principal meta que las problemáticas del campo estuvieran “en la boca de todas y todos los mexicanos” (SMNHP 2008, p.1).

Las organizaciones que están conformando la campaña nacional Sin Maíz no hay País, están buscando trabajar de manera coordinada para lograr la reactivación del campo mexicano, pero no sólo impulsado la compra de productos nacionales o solicitando apoyo económico del gobierno, sino tratando de renegociar el capítulo agropecuario del Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

Incomprensible es el modelo impuesto al campo mexicano que en los últimos 25 años ha obligado a millones de campesinos a buscar trabajo en Estados Unidos en condiciones deplorables a cambio de importar alimentos caros y de mala calidad. En fecha reciente se anunció que el monto del gasto destinado a la importación de alimentos fue equivalente al que envían en remesas los co-nacionales.

Salimos a sembrar maíz en camellones, parques y jardines del DF y otras ciudades; lanzamos campañas en 18 estados y recolectamos casi medio millón de firmas; organizamos conciertos, festivales y ferias; realizamos mítines y tomas de instituciones de gobierno; el primero de enero de 2008 estuvimos en el puente internacional Córdoba–Las Américas en Ciudad Juárez; partimos desde El Chamizal en caravana de tractores hacia la Ciudad de México para participar en la Marcha Nacional Campesina, el pasado 31 de enero. Indiferencia y desprecio fue la respuesta del gobierno federal frente a una realidad que hoy se muestra al mundo de manera angustiante... (SMNHP 2008, p.1)

De enero de 2007 a octubre de 2008 los precios de los alimentos se han incrementado en más del 70% afectando severamente la economía y la nutrición de la mayoría de las familias mexicanas. Mientras que los salarios han aumentado apenas un 5%, este fenómeno ha provocado enormes sufrimientos a las familias mexicanas, principalmente a las más pobres.

Para CJM y todas las organizaciones que conforman Sin Maíz no hay País, las causas de esta delicada situación son:

- La pésima nutrición que promueve el gobierno y los medios se traduce en 20 millones de mexicanos que sufren desnutrición y anemia; y en el incremento de la obesidad: hoy la tercera parte de la población presenta sobrepeso.
- Más de la mitad de los mexicanos, 60 millones, sobreviven en condiciones de pobreza.
- El estancamiento persistente de la economía nacional profundiza la dependencia de las importaciones agroalimentarias.
- Negada una y otra vez la crisis alimentaria en México por el régimen calderonista, no se enfrenten las causas estructurales de fondo y todas las supuestas soluciones que ofrecen, únicamente favorecen a las grandes corporaciones mexicanas y transnacionales que dominan la cadena agroalimentaria;
- Crisis política y social que vive el país y erosionando nuestra frágil estabilidad social, económica y financiera. Enfrentamos un riesgo ecológico y a la salud por la contaminación con transgénicos de nuestros maíces, situación que implica la privatización de nuestro principal patrimonio alimentario y cultural: el maíz. Así como el arrasamiento de la producción campesina, sustituida por alimentos de baja calidad y alto precio (SMNHP 2008, p.2).

Para enfrentar estas desavenencias se está realizando una serie de actividades (compromisos con el movimiento y la causa) en defensa del maíz, inclusive el movimiento ha crecido tanto, y ha tenido tanta aceptación, que se han incluido la defensa de otros productos como el frijol y el café, añadiendo a esta campaña sub-movimientos o ramificaciones, tales como “Sin maíz no hay país y sin frijol tampoco” o “Sin maíz no hay país y sin café tampoco” etc.

(Hemos sembrado)...maíz en hogares, banquetas, camellones y parques públicos. Lancemos pronunciamientos contra los productos transgénicos, promovamos y garanticemos zonas y territorios libres de transgénicos en toda la República. Exijamos el reconocimiento de México como centro de origen del maíz. Apoyemos y hagamos nuestras las demandas de las organizaciones campesinas e indígenas para alcanzar la justicia y la soberanía para México. Consumamos de manera responsable dando preferencia a los productos nacionales, frescos, y sin industrializar de pequeños y medianos productores bajo el sello de Comercio Justo México. Compremos en mercados de barrio, tianguis, puestos y no en supermercados. Evitemos la compra de productos industrializados de grandes empresas agroalimentarias como: Bimbo, Maseca, Minsa, Bachoco, Nestlé, Cargill, Monsanto, entre otras... (SMNHP 2008, p.5-6).

Todo ello apoyado por una serie de actividades destinadas a denunciar los abusos de los monopolios agroalimentarios, impulsar la producción y el consumo nacional de alimentos e informar al pueblo sobre los riesgos de autorizar el maíz transgénico en México, tales como foros nacionales y regionales, ferias campesinas y conciertos a favor de la agricultura campesina y la soberanía alimentaria.

Convocamos a todos los mexicanos, hombres y mujeres del campo y de la ciudad, a adherirnos a la histórica tarea de defender al maíz e impulsar un proyecto alternativo para el campo y para el país; un proyecto rural y nacional, incluyente, justo, sustentable y solidario (SMNHP 2008, p.5-6).

Las medidas tomadas para conseguir este fin son:

- **Soberanía alimentaria.** Adoptar el principio de soberanía como base y columna vertebral de una nueva política agroalimentaria para enfrentar la crisis en el corto, mediano y largo plazos.
- **Políticas públicas alternativas y un Estado responsable.** Frente al modelo de dependencia y libre comercio que profundiza la inseguridad y vulnerabilidad alimentarias deben adoptarse políticas públicas activas y un renovado papel del Estado tendientes a la autodeterminación, la autosuficiencia alimentaria, el procesamiento, la distribución y el acceso de alimentos campesinos a todo lo ancho y largo del país. La gravedad de la crisis alimentaria requiere la participación amplia, plural e incluyente de toda la sociedad y los poderes de la República.

- **Revalorización e impulso a la agricultura campesina.** En los últimos 25 años se ha menospreciado la contribución, el potencial y las virtudes ecológicas de la agricultura en pequeña y mediana escala y se ha ignorado el aporte de las mujeres en las estrategias de sostenimiento de la vida rural frente a la crisis. Los campesinos tienen en sus manos el 80% de las tierras donde se encuentran los recursos estratégicos, agua, germoplasma y minerales que han sabido mantener con un manejo sustentable; y tienen un potencial capaz de responder a las necesidades alimentarias del pueblo mexicano.
- **Agricultura sustentable y reconocimiento del carácter multifuncional de la agricultura campesina.** El modelo de agricultura basado en grandes unidades de producción de monocultivo, uso creciente de agua, maquinaria e insumos contaminantes está agotado. Proponemos transitar hacia una agricultura campesina sustentable que promueva la producción de alimentos sanos, la conservación de la biodiversidad y los servicios ambientales, la preservación de la diversidad étnica y cultural. En suma, la recuperación de las múltiples contribuciones de la agricultura campesina a la sociedad y al desarrollo económico del país.
- **Moratoria a la siembra de maíz transgénico.** La riqueza genética de México especialmente del maíz, lo convierte en el gran reservorio de variedades adaptadas al cambio climático. Además su calidad de centro de origen del maíz debe preservarse. La biotecnología moderna no solucionará los problemas del hambre, por el contrario las empresas transnacionales crean una gran dependencia tecnológica al apropiarse del germoplasma y cobrar derechos por el uso de sus semillas. No hay evidencias suficientes de que los transgénicos sean inocuos a la salud.
- **Prohibición al uso de alimentos para producir agrocombustibles.** El uso de maíz y de otros alimentos para la producción de etanol es un crimen en esta crisis, siendo nuestro país un fuerte productor de petróleo. Se reconoce que los biocombustibles no son sustentables en términos ambientales, ya que utilizan una gran cantidad de agua y energía fósil para su elaboración.
- **Derecho a la alimentación.** La alimentación es un derecho humano fundamental que debe ser garantizado por la Constitución y tutelado por el Estado mexicano. El derecho a la alimentación se fundamenta en que todas las personas tengan acceso físico y económico, de manera regular y permanente, a una alimentación adecuada y suficiente y a los medios para producirla según tradición cultural de cada población garantizando una vida digna. Además se relaciona con otros derechos como la salud, los derechos laborales, culturales, y ambientales, entre otros. La desnutrición, la anemia y la obesidad deben ser erradicadas.
- **Lucha contra los monopolios alimentarios y la publicidad engañosa en los alimentos.** Como consumidores debemos ejercer nuestro derecho a decidir qué queremos comer y a quiénes queremos favorecer. Las grandes corporaciones, mediante campañas publicitarias que mienten o exageran acerca de los valores nutricionales de sus productos, dictan hábitos de consumo perniciosos para la salud. Es necesario impulsar el consumo responsable acompañado de una correcta regulación de las campañas publicitarias de los monopolios (SMNHP 2008, p.3).

Proponiendo que para lograr estos cambios es necesario seguir 5 líneas básicas de acción:

1. **Acciones para incrementar la producción y productividad sustentable con campesinos:**
 - a) Programa de mediano plazo para la sustitución de importaciones agroalimentarias a fin de eliminar el déficit de la balanza comercial agroalimentaria en 2012 del 42 al 20%. Concertación del gobierno federal y gobiernos estatales con las organizaciones por rama de producción para establecer metas de incrementos anuales de la producción.
 - b) Una agenda legislativa para el campo que incluya, entre otras:
 - ✓ Aprobación por el Senado de la República de la minuta de Ley de Planeación para la Soberanía y la Seguridad Alimentaria y Nutricional y de la minuta de Ley de Gas Natural de Proceso.
 - ✓ Aprobación por el Congreso de la Unión de un mecanismo de administración del comercio exterior de los alimentos básicos y estratégicos, de conformidad con la Ley de Desarrollo Rural Sustentable.
 - a) Acciones urgentes para apoyar la agricultura campesina y promoción de tecnologías sustentables de producción.

- b) Programa de ampliación de la infraestructura hidroagrícola e introducción de tecnologías de riego para el uso sustentable del agua.
 - c) Reestructuración consensuada de los programas e instituciones del sector rural.
 - d) Renegociación del TLCAN y de los Acuerdos de Agricultura de la Organización Mundial de Comercio para dejar a salvo la soberanía alimentaria y el derecho a la alimentación.
2. **Acciones para garantizar un acceso universal a los alimentos a precios razonables:**
- a) Aprobación por la Cámara de Diputados de la minuta del Senado por el cual se eleva a rango constitucional el derecho a la alimentación.
 - b) Establecimiento de una canasta alimentaria básica con precios controlados de productos nacionales, fomentando la compra con asociaciones de productores mexicanos.
 - c) Ampliación presupuestal a Diconsa para: incrementar a 100 los almacenes regionales y a 5 mil las tiendas comunitarias y su cobertura en el medio rural; la renovación y ampliación de la flotilla de transporte; el mantenimiento de los precios en el nivel prevaleciente en enero de 2007.
 - d) Establecimiento de una regla que estipule la compra obligatoria de la producción local y regional vía asociación de productores.
 - e) Incremento de 100% al monto de apoyo a las familias en el Programa Oportunidades y redefinición de los programas de apoyo a las mujeres rurales con base en el reconocimiento de su papel como productoras, conservadoras de recursos naturales y administradoras de la tierra y las remesas.
 - f) Promoción de un programa de empleo rural para la reforestación comunitaria, el mejoramiento del territorio, la construcción de caminos y bordos, recuperación y mantenimiento de cuerpos de agua, el mantenimiento de la infraestructura social y productiva.
3. **Reserva Estratégica Alimentaria:** Administrada por la Sagarpa y un consejo intersecretarial e intersectorial, constituida por el volumen de maíz (3 millones de toneladas), trigo (1 millón), frijol (200 mil toneladas), arroz (200 mil toneladas) y leche en polvo equivalente a 4 meses del consumo nacional.
4. **Protección al maíz:**
- a) Investigación pública orientada a valorar la agroecología y el potencial de las semillas nativas.
 - b) Incentivo a las prácticas sustentables que han demostrado su alto valor para resolver los problemas ambientales de la agricultura.
 - c) Protección de nuestros maíces criollos o nativos de la contaminación transgénica,
 - d) Apoyo a las iniciativas locales para protegerlos.
 - e) Medidas de bioseguridad que respondan a la realidad del país como centro de origen y de diversificación genética del maíz,
 - f) Creación del Régimen de Protección Especial del Maíz, establecido por la Ley de Bioseguridad de OGM, que proteja a México como centro de origen y de diversidad genética del maíz, garantice la preservación de la diversidad de maíces en todo el territorio nacional, así como la salud humana y animal.
 - g) Establecimiento de sistemas de protección, responsabilidad e indemnización para los campesinos que han resultado afectados por la contaminación o flujo genético a sus cultivos convencionales u orgánicos.
 - h) Etiquetado obligatorio en todos los productos que contengan OGM, como se aplica en muchos países, acatando el derecho fundamental a la información para poder elegir
5. **Presupuesto requerido y fuentes:**
- a) Reducción del 20% del gasto corriente de la alta burocracia del Ejecutivo Federal, Poder Judicial y Poder Legislativo, incluyendo reducción salarial, prestaciones y eliminación del seguro de gastos médicos mayores.
 - b) Excedentes petroleros a un Fondo Nacional para la Soberanía y Seguridad Alimentaria y Nutricional.
 - c) Ingresos extraordinarios por la recaudación del IETU.
 - d) Decomisos del crimen organizado (25%) (SMNHP 2008, p.4-6).

Gracias al establecimiento de este plan de actividades y líneas a seguir se pudo concretar la 1ra Asamblea por la Soberanía Alimentaria del Valle de México, la cual marcó la pauta del trabajo interinstitucional para re-forzar desde el ámbito urbano la campaña Sin Maíz no hay País.

Dicha Asamblea se llevó a cabo el día 4 de octubre del 2008 en la Universidad Autónoma de la Ciudad de México y en ésta se debatieron cuáles serían las directrices de apoyo para que la preocupación por el campo saliera del ámbito rural y permeara diferentes escenarios de la vida cotidiana de todos los habitantes del Valle de México. Estas directrices fueron definidas como:

Producción campesina en el Valle de México: Se pretende que los mismos productores den a conocer las características de la producción que se realiza en esta región, la cual alberga una de las mayores urbes del mundo, además de mostrar las técnicas ancestrales de cultivo que se realizaban antes de la conquista, las cuales sobreviven hasta nuestros días y son únicas en el mundo.

Mercados: Hay una multiplicidad de formas de comercialización: mercados sobre ruedas, tianguis, mercados públicos, red de tianguis orgánicos, tiendas alternativas, central de abasto, cadenas de autoservicio, diversidad que ha complejizado este tema. Muchos de estos tipos de mercados responden a estructuras corporativizadas (mercados sobre ruedas, mercados públicos) lo que dificulta trabajar con ellos (la ganancia y el beneficio económico está por sobre todas las cosas) además de que cada uno tiene problemáticas muy particulares y complejas.

Abasto, poder adquisitivo y cultura del consumo: Para enfrentar la crisis y avanzar hacia la soberanía y seguridad alimentarias es preciso un nuevo proyecto de nación que se funde en una nueva constitución que amplíe y garantice los derechos sociales de todas y todos los mexicanos. En esta nueva propuesta, la voz de las y los campesinos y, en general, de los de abajo debe tener mucho mayor peso.

Los temas analizados tienen implicaciones en diversos ámbitos:

- ✓ **Económico:** Relacionado con las condiciones de las y los productores, en particular del campesinado. Las empresas transnacionales intervienen con mucha importancia en esta dimensión. También hay implicaciones económicas en lo referido al consumo debido a los precios de los productos que se adquieren tanto en el campo como en la ciudad. Otra perspectiva económica se refiere al poder adquisitivo de las y los trabajadores tanto en el sector formal como informal.
- ✓ **Cultural:** Para transformar la realidad es pertinente romper inercias culturales no sólo de los otros, sino de las propias personas y organizaciones que buscan transformar la situación actual. Hay una distorsión en los hábitos de consumo que están conduciendo a serios problemas de salud como la desnutrición, mal nutrición, obesidad; sobre-peso, diabetes. Es preciso revisar cómo vivimos y las nociones que tenemos de bienestar. Las empresas transnacionales también intervienen en este campo pues con su publicidad y falta de información y transparencia inducen a estos hábitos dañinos.
- ✓ **Políticas:** Las leyes, programas y políticas públicas se relacionan con los temas abordados. También se considera en este ámbito la organización de la ciudadanía, los productores.

Las propuestas gestadas con estas reflexiones y posicionamientos en torno a la situación sociopolítica y económica actual fueron:

•El Fortalecimiento de la producción, los mercados y las redes de comercialización.

Se propone el fortalecimiento de la producción que se lleva a cabo en el Valle de México (Tláhuac, Xochimilco, Milpa Alta, Atenco) y promover la vinculación entre productores/as y consumidores/as. Esto constituye una alternativa para evitar el intermediarismo y la especulación que las grandes empresas transnacionales hacen con los alimentos, fortalece la producción y favorece la soberanía alimentaria. Las propuestas son:

•Producción:

- ✓ Defensa para la conservación de las tierras de cultivo y el agua porque “aquella ciudad que no produce su propia agua y sus propios alimentos está condenada a morir”

- ✓ Fomentar y promoción de la producción local-urbana de alimentos, la pequeña producción campesina.
- ✓ Reconocimiento de la producción de recursos naturales y servicios ambientales (agua y oxígeno), y el pago por estos servicios.
- ✓ Promover granjas integrales, traspatio, agricultura urbana, huertos verticales.
- ✓ Protección y registro de semillas naturales nativas
- ✓ Incorporar valor agregado a la producción agrícola
- ✓ Reconocimiento por parte del estado a los productores.
- ✓ Unificación con otras organizaciones campesinas a nivel nacional
- ✓ Crear centros de financiamiento para los proyectos (producción y comercialización) y vincular estratégicamente productores, consumidores y gobierno.
- ✓ Promover la agricultura orgánica urbana. Fomentar la autosuficiencia para los productores y la comercialización de los excedentes así como la apropiación de la cadena productiva por parte de las y los productores: que vendan directamente sus productos.
- ✓ Impulsar una red de tortillerías artesanales de mujeres con molinos comunitarios y maíz criollo.

•*Comercialización:*

- ✓ Crear puntos de encuentros urbanos, centros de distribución para acercar pequeños productores y consumidores.
- ✓ Ampliar la red de tianguis orgánicos en el DF.
- ✓ Promover diferentes tipos de certificaciones.
- ✓ Usar y difundir los medios de comunicación.
- ✓ Promover que el gobierno del DF haga compras directas a los productos campesinos en vales de despensa.
- ✓ Promover redes de tortillerías artesanales y locales.
- ✓ Integrar la red internacional de comercio solidario.
- ✓ Impulsar los mercados locales.
- ✓ Exigir espacios para productos alternativos en la Central de Abastos.
- ✓ Promover la firma de convenios con gobiernos para que se acepten los vales de despensa en los mercados públicos.
- ✓ Impulsar el turismo como un tipo de mercado de productos sanos y alternativos.
- ✓ Fomentar y fortalecer los clubes y cooperativas de consumidores, tiendas celulares, tianguis, mercados sobre ruedas, en coordinación con las y los productores.
- ✓ Boicotear las compras a Walt-Mart y grandes cadenas comerciales y de productos como Nescafé y Coca Cola.
- ✓ Generar empleos (adultos mayores, personas con capacidades diferentes, madres solteras) en la venta de productos campesinos, sustentables y mexicanos en escuelas y otros centros.

- ✓ Crear un grupo de trabajo “promotor” para conjuntar proyectos y compartir perspectivas.
- ✓ Realizar un directorio de productores y comercializadores: Atenco, Mocaff, Comercio Justo, red de tianguis.
- ✓ Solicitar apoyo a todas las organizaciones sindicales, civiles, sociales, ONG´s.
- ✓ Retomar “Colaboración solidaria” www.solidarios.br

•Acción legislativa.

El propósito es incidir en la formulación de leyes a nivel de congresos locales y nacional con el fin de que las propuestas adquieran fuerza jurídica.

- ✓ Participación en la solicitud de presupuesto para el campo en la Cámara.
- ✓ Formular un paquete de propuestas legislativas para la Asamblea Legislativa del Distrito Federal.
- ✓ Restricción de venta de productos chatarra en escuelas públicas y promoción de productos locales, sanos.
- ✓ Revisar el contenido de los desayunos DIF.
- ✓ Obligatoriedad de etiquetación para dar información sobre el contenido y origen de los productos alimenticios.

•Educación.

La educación tanto de los productores como de los consumidores es central. En el tema de hábitos de consumo es muy importante para ser impulsado tanto en escuelas y universidades como mediante mecanismos de educación informal. Las propuestas son:

- ✓ Realizar talleres sobre educación campesina.
- ✓ Realizar talleres que sean lúdicos, participativos, interesantes con grupos específicos: jóvenes, niños y niñas.
- ✓ Ponerse en contacto con nutriólogos para vincularlos con las necesidades de la población.
- ✓ Fomentar el cambio de hábitos de consumo/compra, promoviendo cambios inmediatos positivos desde lo individual y familiar.
- ✓ Replicar los talleres “moneda social y comunitaria” que ha sido exitosos en el estado de Sonora.
- ✓ Realizar talleres sobre consumo responsable.
- ✓ “Secuestrar” una o varias universidades con la carrera de nutrición para mostrar la necesidad de vincular el mercado de trabajo a estos universitarios con las necesidades alimentarias de la población.

•Campañas.

Tienen el objetivo de difundir información, educar y promover la organización. Se propusieron algunos temas para la realización de estas campañas.

- ✓ Fortalecer la campaña por el derecho humano a alimentarse que se encuentra en el legislativo.
- ✓ Denuncia del papel de las empresas transnacionales y de los productos que distribuyen – alimento chatarra.
- ✓ Difusión de los productos campesinos, sus cualidades y la conveniencia de adquirirlos para fortalecer a nuestros propios productores como el caso de Atenco.
- ✓ Campañas y elaborar guías de consumo responsable.

•Información y difusión.

Con la finalidad de intercambiar información entre productores y consumidores y también para que las personas y comunidades conozcan los problemas y se involucren en las actividades. Se enlistan algunas propuestas.

- ✓ Promover espacios de encuentro para realizar actividades de educación, información y difusión entre organizaciones.
- ✓ Todos los actores presentes, los integrantes de la campaña deben ser puntos de información, promoción, capacitación y difusión dentro de sus posibilidades

- ✓ Directorios de tianguis y mercados, centros de abasto en la ciudad de México, lugares donde se ofrezca la información y capacitación.
- ✓ Directorios sobre productores/as, sus productos y puntos de venta.
- ✓ Realizar contra propaganda a las posturas de la Secretaria de Educación, Josefina Vázquez Mota.

•**Alianzas y crecimiento.**

La articulación de las organizaciones campesinas, de trabajadores, sindicatos, comerciantes y consumidores permitirá fortalecer la Campaña y facilitar los intercambios. La propuesta es:

- ✓ Invitar a otras organizaciones y personas a unirse.
- ✓ Dar mayor información a la ciudadanía.

•**Otras propuestas.**

- ✓ Demandar apoyo a la producción campesina, incluyendo subsidios.
- ✓ Formular una canasta básica popular, sana y nutritiva.
- ✓ Declarar al Distrito Federal como entidad libre de transgénicos.
- ✓ Proclamarse en contra de la destrucción de las tierras agrícolas (por la construcción de la línea 12) (SMNHP Relatoría Asamblea p.7-12).

GRÁFICO 25: Campaña Sin Maíz no hay País



Fuente y Esquema: Sin Maíz no hay País 2008

3.1.4 De aquellos polvos vienen estos lodos...

Autoretrato organizacional.

*La situación actual es consecuencia
de acciones previas...*

Daniel Reyes.

Originalmente el término de Comercio Justo fue empleado para definir “la comercialización de productos de pequeños productores de zonas y países marginados” bajo condiciones que les fueran menos desfavorables, teniendo muy claro que para ello se necesitaba un gran apoyo por parte de los consumidores (consumidores solidarios con el movimiento).

Clarificada esta idea, hay que subrayar que el Comercio Justo no es un concepto estático; aunque su origen se debió a la necesidad de lograr ingresos más dignos para los pequeños productores en aras de un proceso de desarrollo autogestivo y sustentable, hoy en día encierra mucho más.

Por principio de cuentas a quedado claro que la problemática comercial de los pequeños productores no nace con el neoliberalismo, ni con el reciente proceso de globalización económica sino con los esquemas de comercialización convencional que han sido construidos con base en **la explotación de seres humanos y recursos naturales**:

- Actualmente los pequeños productores mexicanos viven una realidad comercial particularmente cruda, marcada por la enorme desigualdad entre las fuerzas del mercado. Las reglas actuales del llamado “libre mercado” hacen que los pequeños productores mexicanos con bajos niveles de productividad pero con altos niveles de calidad, sustentabilidad social y ecológica tengan que competir en el mercado con productores y comercializadores extranjeros y/o transnacionales con altos niveles de productividad y bajos niveles de calidad, sustentabilidad social y ecológica.

- Aunado a esto, en el actual contexto comercial global, los precios de muchos productos que producen los pequeños productores mexicanos han ido perdiendo la relación directa entre su valor intrínseco, es decir, su costo integral de producción. Este sistema se ha justificado por la supuesta autorregulación de la oferta en respuesta a la demanda.

Muchos productores que han visto perder las perspectivas ya no tanto de crecimiento y vida digna sino de sobrevivencia en sus regiones gracias a estas dos reglas negativas, **prefieren optar por la migración para convertirse en mano de obra explotada** en otras regiones del país o en los Estados Unidos, con todas las consecuencias que de ahí se derivan (migración ilegal, tráfico de seres humanos etc.); inclusive algunos optan por apostarle a la vía delictiva para tratar de encontrar una solución a sus problemas, transformado así sus parcelas, a priori destinadas para generar arroz, maíz o frijol, en incubadoras que contienen grandes plantíos de marihuana u otras drogas.

Una muestra de la gravedad de la situación actual es el reciente auge de la migración en zonas tradicionalmente con un índice muy bajo de migración; particularmente las zonas cafetaleras de Chiapas, Oaxaca, Guerrero, Puebla, Veracruz y otros estados que tienen una fuerte presencia de pequeños productores de café así como el ascenso de problemáticas generadas por el narcotráfico en Michoacán y la misma Oaxaca.

Por todo lo anterior en la medida en que las OPP's se ven obligados a participar en el mercado bajo estas reglas y realidades, tienen que buscar formas diferentes de llevar sus productos a los consumidores y obtener condiciones comerciales justas para sus productos.

Hoy día, en México, los pequeños productores luchan por la innovación, profesionalización y masificación de los esquemas del Comercio Justo, cuidando que no se pierda la identidad de los pequeños productores ante el mercado, construyendo una alternativa para la generación de perspectivas dignas; a los pequeños productores no les queda otro camino... Entonces se vuelve necesario buscar aliados en esta lucha; consumidores, comercializadoras, organizaciones de la sociedad civil etc.; los cuales coadyuvan a reflexionar sobre el trasfondo social y ecológico de los productos que se consumen todos los días...

A finales de 1998 un grupo de integrantes de organizaciones y redes de pequeños productores y de organismos civiles se reunieron para la construcción de un sello mexicano de Comercio Justo. En septiembre de 1999 se constituyó formalmente Comercio Justo México AC.

La función principal que adopta esta asociación es la promoción; por un lado la promoción de los productos hacia los consumidores, haciendo campañas educativas de conscientización y de publicidad y por otro apoyar a los grupos de pequeños productores en la búsqueda de soluciones a su amplia problemática comercial y empresarial. Por todo esto a los pequeños productores el concepto del Comercio Justo les ha servido de manera importante para generar una identidad propia ante los consumidores, lo cual ha permitido comercializar volúmenes importantes a precios dignos.

Comercio Justo México AC a su vez, se ha empeñado en el desarrollo y la promoción de esas estrategias de Comercio Justo que ofrezcan una solución tangible a la problemática que viven cotidianamente los pequeños productores de México.

Para CJM es de vital importancia que en México, particularmente entre los organismos civiles y movimientos sociales, **exista un mayor conocimiento sobre el Comercio Justo como una arma alternativa digna para revertir procesos de destrucción económica, social, cultural y ecológica.** Los pequeños productores de este país necesitan el apoyo de todas las organizaciones civiles en la gran tarea de concienciar al consumidor sobre el trasfondo de los productos que consumen y sobre el poder que tiene cada consumidor para **cambiar el mundo comprando.**

En el actual entorno económico del libre comercio, los pequeños productores de países con altos niveles de marginación, como México, se enfrentan con múltiples obstáculos en la comercialización de sus productos: tales como la competencia desleal; precios excesivamente bajos e inestables en los mercados mundiales; la falta de acceso a créditos comerciales; la falta de infraestructura comercial y la carencia de suficientes instrumentos de fomento al desarrollo económico.

Por todo ello el Comercio Justo representa una relación comercial no sólo más directa y solidaria entre el consumidor y el pequeño productor, sino que también se vuelve en una **alternativa de esperanza**, pues al eliminar la intermediación excesiva (coloquialmente llamada “coyotaje”) lo que se está haciendo es dar “un trato comercial más justo, pero sobretodo digno”; tanto para el pequeño productor como para el consumidor.

De esta manera, el productor logra obtener un ingreso que refleja el valor real de su trabajo y le permite impulsar sus propios medios de desarrollo comunitario y comercial (lo verdaderamente **justo**). A cambio, el consumidor obtiene un producto de alta calidad integral (calidad física, social, cultural y ecológica) a un precio razonable mientras brinda apoyo al desarrollo sustentable del productor. **El Comercio Justo no es caridad, sino la elección consciente por parte del consumidor para compensar de manera justa al productor** en el momento de realizar una compra, en otras palabras, es un naciente esfuerzo, para conseguir un mejor presente y futuro para todo el campo mexicano.

Pero para que esto continúe CJM debe resistir los **embates de transnacionales y poderosos consorcios económicos** que compiten en el mercado mexicano, muchos de los cuáles traen productos de mala calidad, transgénicos, o que en muchos casos **son resultado de la explotación de otro ser humano.**

Esta fortaleza va más allá de contar con un buen mobiliario, equipo de cómputo u oficinas óptimas es, principalmente, *la conformación de un equipo humano de alta calidad que con su cotidiano laboral materializa los objetivos organizacionales.* Actualmente CJM esta enfocado sus esfuerzos en consolidarse, para lo cual se han establecido alianzas y elaborado programas de trabajo y proyectos internos y de colaboración; que permitan cimentar las bases del fortalecimiento institucional.

CJM tiene ante sí la oportunidad de comenzar su proceso de desarrollo institucional y construir bases sólidas que garanticen un desarrollo organizacional firme, constante y apegado a la filosofía de respeto y justicia por y para el ser humano.

| CONCLUSIÓN 1: Comercio Justo México dice ser... | |
|---|---|
| Para todo el mundo... | Una alternativa digna para revertir los procesos de destrucción económica, social, cultural y ecológica. |
| Para el consumidor... | La posibilidad de cambiar el mundo comprando. Es la elección consciente por parte del consumidor para compensar de manera justa al productor (No caridad) |
| Para las Organizaciones de Pequeños Productores (campesinos) | Una alternativa de esperanza para evitar problemas de migración, narcotráfico, pobreza, etc. |
| Una organización... | Que busca la justicia (el trato justo) Que es Mexicana / Nacionalista Que apoya sólo a las OPP's y productos que garanticen calidad Que defiende al medio ambiente y la ecología Que promueve la Responsabilidad (que todos asuman sus errores y pongan de su parte para cambiar las cosas) |

Fuente: CJM Diagnóstico Organizacional 2008.

Esquema: Reyes Rangel 2008.

3.2 Cuando veas las barbas de tu vecino cortar, pon las tuyas a remojar...

Heteroimagen organizacional.

Aprende a escuchar a los demás...
porque su voz también cuenta...
Jesus Andres Gutiérrez García.

Advertir que lo ocurrido a otros puede sucedernos (o que lo que nos está pasando le ha ocurrido a los demás) es indispensable para poder crecer y madurar, como individuos y como organización; es así que el escuchar las opiniones y consideraciones de los demás es clave para el desarrollo.

La Heteroimagen, según Jaime Pérez Dávila, es el cómo las instituciones o personas externas ven a la organización, señalando que una de las imágenes organizacionales más fuertes es la que se genera fuera de la organización misma (del investigador, la opinión pública, organizaciones externas etc.). La intención de analizar esta imagen se debe a que gracias a ella se desentrañan las opiniones (incluso prejuicios) y valoraciones (buenas y malas) que despierta un sistema organizacional en los demás (Pérez Dávila 2001).

Para realizar este ejercicio se decidió dividir a la heteroimagen en 3 secciones:

- **La organización visible:** Cuál es el funcionamiento de la organización (su estructura orgánica) (Visión del investigador a partir del análisis de documentos y observación).
- **La organización pública:** Cómo es vista CJM por las organizaciones con las que colabora (Organizaciones de Pequeños Productores, Asamblea General y Consejo Directivo) (Visión de personas y organizaciones cercanas a CJM a partir de la encuesta de heteroimagen)
- **La organización profunda:** Cuál es la percepción del diagnosticador con respecto a la imagen que CJM despierta en los demás así como un primer acercamiento a la dinámica humana en la organización (análisis de las opiniones, interacciones y espacio físico de CJM) (Visión del investigador a partir de la observación).

GRÁFICO 26: Heteroimagen de CJM



La Heteroimagen es el cómo ven a la organización desde afuera.

Fuente: CJM 2008.
Esquema: Reyes Rangel 2008.

Herramienta de aplicación.

Definir la heteroimagen que Comercio Justo México AC proyecta a los demás fue una labor que requirió cruzar varias técnicas y herramientas de investigación para poder hacer un análisis no sólo amplio, sino enriquecido por varias perspectivas y puntos de vista. Para ello básicamente, y como ya vimos en la tipología de organizaciones (visible, pública y profunda) se realizó tanto análisis documental, encuesta de heteroimagen y observaciones.

Forma de aplicación.

El análisis de la Dimensión Heteroimagen se ejecutó con las siguientes especificidades:

Etapas: Análisis documental de la heteroimagen de CJM (organización visible).

Fecha: 18 al 22 de agosto de 2008.

Etapas: Encuesta de Heteroimagen (organización pública).

Fecha: 4 al 29 de agosto 2008.

Etapas: Observaciones de Heteroimagen (organización profunda).

Fecha: 18 al 29 de agosto de 2008.

Etapas: Reporte de Heteroimagen.

Fecha: 5 de septiembre de 2008.

Explicado lo anterior Comercio Justo México AC es vista y definida de la siguiente manera:

3.2.1 Del dicho al hecho hay mucho trecho.

La organización visible.

La vergüenza de confesar el primer error, hace cometer muchos otros.

Jean de la Fontaine

La asociación tendrá como objeto social el administrar licencias, franquicias, registros de marcas, patentes, avisos comerciales, nombres comerciales, derechos de autor, o de otras propiedades intelectuales, fondos y recursos materiales, humanos e intelectuales para promocionar el “Comercio Justo”, término por el cual se entiende el apoyo a la promoción de y el crecimiento y fortalecimiento de la comercialización (sic) de toda clase de productos y servicios de organizaciones y empresas de pequeños productores mexicanos organizados, tanto en el mercado nacional como en el extranjero, mediante la generación y promoción de esquemas comerciales que concilien los intereses de los pequeños productores con los intereses de los consumidores finales y de los demás agentes que intervengan en la cadena productiva-industrial-comercial. (CJM Acta Constitutiva 1999, Capítulo 1, p.4)

Cuando un grupo de personas físicas (individuos) o morales (organizaciones) se unen con la intención de desarrollar actividades sociales, comunitarias, culturales, o cualquier otra que tienda al bien común, sin perseguir fines económicos, se está hablando de una Asociación Civil, la cual establece por escrito sus reglas de funcionamiento (distribución de puestos, responsabilidades, tareas etc.) ante un Notario Público.

En síntesis, una asociación civil es una persona jurídica constituida por un conjunto de personas físicas o morales (llamadas asociados) que se unen para realizar actividades que tienden al bien común. La característica principal de este tipo de organización es que no persiguen una ganancia económica.

(Una AC)... ayuda a organizarse mejor: se definen las funciones de cada (asociado) (...), se especifican los objetivos principales y secundarios, se establecen autoridades, se fijan reglas de funcionamiento, etc. Todo eso fortalece la organización. En segundo lugar, una (organización como ésta) (...) tiene mucha más fuerza (...) de esta manera, se hace realidad aquel viejo refrán que reza “LA UNION HACE LA FUERZA”. Además, un núcleo constituido y organizado suele atraer y entusiasmar a otras personas. De esta manera, aumenta la participación, se afianza el compromiso de los integrantes y crece la solidaridad social (Ciudad y derechos 2008, p.2)

Con este marco referencial, podemos observar que Comercio Justo México es una asociación civil que persigue un fin lícito: la promoción del Comercio Justo en México. Y al estar definida como una AC se rige por un documento denominado *Acta Constitutiva* donde están presentes los estatutos que la definen, es decir, los derechos y obligaciones de los socios, las funciones de los órganos de la asociación, la forma de terminación de la misma, entre muchos otros puntos.

(...) hay que precisar qué se entiende por ASOCIACIÓN CIVIL: Al respecto nos conducimos al texto del artículo 172 del Código Civil del Estado y reza el mismo “CUANDO VARIAS PERSONAS CONVIENEN EN REUNIRSE, DE MANERA QUE NO SEA MERAMENTE TRANSITORIA, PARA REALIZAR UN FIN COMUN, QUE NO ESTÉ PROHIBIDO POR LA LEY, Y QUE NO TENGA CARACTER PREPONDERANTEMENTE ECONÓMICO, CONSTITUYEN UNA ASOCIACIÓN CIVIL” (Bailón 2001).

TABLA 19: Características de una AC.

| |
|--|
| 1.- Concurrencia de varias personas, (pueden ser dos o más) |
| 2.- Voluntad (jurídica) de unirse. Esto es que existe el pleno conocimiento y consentimiento de formar "otra personalidad" al estar asociado. |
| 3.- Que sea desde el punto de vista de la temporalidad PERMANENTE, esto es NO TRANSITORIA, hasta que exista esa voluntad claro está, sin que se entienda ACCIDENTAL. |
| 4.- Con el OBJETO O FIN, Previamente concebido que sea COMUN y QUE NO SEA DE INDOLE ECONÓMICO PRINCIPALMENTE ESE OBJETO. |

Fuente: Bailón 2001.
Esquema: Reyes Rangel 2008.

Revisando el *acta de nacimiento* de CJM podemos observar que el poder supremo de la asociación reside en un órgano llamado Asamblea General (AG), la cual define los estatutos a seguir:

...los (órganos de la asociación), (...) (que) estarán a cargo de La Asociación, son:

- I. La Asamblea General de Asociados.
- II. El Consejo Directivo.
- III. El Director Ejecutivo.

La máxima autoridad de La Asociación será la Asamblea General de Asociados, la que tiene los más amplios poderes para resolver los asuntos de La Asociación. Sus acuerdos legalmente tomados obligan a todos los asociados, aún a los disidentes o ausentes, y serán ejecutados por los órganos competentes o por quien ella designe expresamente. (CJM Acta Constitutiva 1999, Capítulo 4 De los órganos de la organización, p.7)

La Asamblea General de Asociados de CJM está compuesta por 1 representante de cada uno de los asociados titulares y solidarios así como un representante de cada OPP que colabora con CJM (aunque sólo los asociados titulares pueden votar). Entre las principales funciones de la AG está la de convocar a asambleas ordinarias y extraordinarias según los resultados organizacionales, pero de manera obligatoria deben reunirse por lo menos una vez durante los primeros tres meses del año para:

- Discutir, aprobar y modificar el informe de labores (así como tomar las medidas que considere oportunas).
- Discutir, revisar y aprobar el estado financiero de la organización.
- Aprobar el informe del Consejo Directivo.
- Elegir a los miembros del Consejo Directivo (por voto universal, directo y secreto).
- Otorgar y/o revocar poderes a los demás órganos.
- Admisión y/o exclusión de miembros.
- Aprobar planes y presupuestos generales de la AC así como el objetivo social de la organización (y en general cualquier modificación a los estatutos).
- Prorrogar o disolver a la AC.

- Fusionarse con otra asociación o afiliarse a otros organismos (tanto nacionales como internacionales) (CJM Acta Constitutiva 1999, Capítulo 4 De los órganos de la organización, p.7)

En las reuniones convocadas por la AG se abordan diversos temas (como pueden ser la admisión de un asociado, la prórroga de la duración de la sociedad, y otros temas que se señalen en los estatutos etc.) por lo que para que quede aprobada cualquier decisión de la asamblea es necesario que la mayoría de los asociados estén presentes y de acuerdo, en caso contrario, la decisión es nula.

Por su parte el **Consejo Directivo (CD)** está integrado por representantes facultados de alguno de los asociados titulares, y está estructurado de la siguiente forma:

1. El Presidente.
2. El Vicepresidente.
3. El Secretario.
4. EL tesorero
5. y 4 Vocales

Estos integrantes son electos y designados por la AG (la duración en su cargo es de 2 años), y pueden ser removidos por ésta siempre y cuando haya motivos justificados. Las facultades y obligaciones del CD son:

- Representar a la AG y ejecutar sus acuerdos.
- Elaborar y/o supervisar los planes de trabajo y presupuestos de La Asociación (mediante Comités y Comisiones de trabajo).
- Nombrar y remover libremente al personal de La Asociación (señalando obligaciones, remuneraciones, lineamientos institucionales etc.)
- Representar legalmente a la organización.
- Administrar los bienes de la organización.
- Estar al tanto de pleitos y cobranzas de la AC. (CJM Acta Constitutiva 1999, Capítulo 4 De los órganos de la organización, p.8-9)

En cuanto al **Director Ejecutivo (DE)** (nombrado por la AG y el CD) éste tiene como principal obligación ejecutar las resoluciones de los organismos jerárquicamente superiores (AG y CD) mediante:

- La operación y administración de La Asociación.
- La elección de su equipo de trabajo.
- La presentación ante el CD de Programas anuales de trabajo, Manual de la Organización, Contabilidad, Procedimientos Internos etc.
- La representación legal de la AC con autorización para efectuar apertura de cuentas de cheques, manejo de chequeras, cuentas bancarias etc., a nombre y beneficio de la organización. (CJM Acta Constitutiva 1999, Capítulo 4 De los órganos de la organización, p.10-11)

TABLA 20: Características de una AC / el caso Comercio Justo México AC

| | | |
|-----------------------------|---|---|
| FORMAL: | Constituirse en escritura publica ante notario público. | Fecha de constitución: 28 de septiembre de 1999 |
| UBICUIDAD: | <p>La asociación civil tiene un radio de acción propio, es decir un domicilio, si se substraer no debe dejar de referir su ubicación.</p> <p>Las decisiones (asambleas de asociados) deben de tomarse en el domicilio social (plaza o localidad donde se ubiquen)</p> <p>La constitución, las reformas a sus estatutos deben ser con un notario público de su mismo domicilio.</p> | Ubicación: Guanajuato No. 131 Int. 301 Col. Roma Norte. Deleg. Cuauhtemoc. Cd. De México. |
| REGISTRO: | Debe ser -incorporado- (registrado) en el registro público de la propiedad donde corresponda el domicilio de la misma (hasta que es registrada la escritura constitutiva es una sociedad regular, antes es irregular y carecen de efectividad jurídica sus actos). | Notario Número 135 Lic. Mario Rea. Registro: 0292830 |
| DENOMINACIÓN: | Las asociaciones civiles deben de tener un nombre de identidad propia, este es concedido por la secretaria de relaciones exteriores expresamente. | Comercio Justo México AC Permiso: 09030381 Expediente: 9909029689 Folio: 30540 |
| REPRESENTACIÓN UNIPERSONAL: | La constituye el director general que es dotado por las facultades que la asamblea constitutiva de asociados acuerde expresamente. | Director Ejecutivo: Lic. Eduardo Rojo Botello |
| REPRESENTACIÓN COLEGIADA: | <p>Es la que se ofrece por un consejo de directores, esto es que las decisiones de la administración substancialmente propia la llevan a cabo por este medio, en el que se nombra un presidente del consejo directivo, secretario, tesorero y, si son necesarios, vocales, (basta presidente y secretario).</p> <p>Comentario: la presencia social de un consejo de directores es mejor porque se ve que la asociación civil efectivamente es esfuerzo colectivo de diversas personas para determinados fines.</p> <p>Aquí por ejemplo, si se les pueden dotar de la suma de facultades porque hay más certeza en sus decisiones y obviamente mayor seguridad por su responsabilidad.</p> | Consejo Directivo. |
| ASAMBLEAS: | Es la reunión a la que es convocada la totalidad de los asociados, es donde se encuentra la máxima autoridad de la asociación, y son llevadas a cabo cuando en los estatutos constitutivos así lo indiquen (es ordinaria) o bien cuando la dirección o consejo directivo convoque a la misma. | ----- |

| | | |
|--|--|-------|
| ASAMBLEA ORDINARIA: | Esta es anual y resuelve: I.- Admisión o exclusión de asociados. II.- Disolución anticipada de la asociación civil. III.- Prorroga en su duración. IV.- Nombramiento de director o consejo V. Revocación de director o consejo de directores, exigirles cuentas, estados financieros. | ----- |
| ASAMBLEA EXTRAORDINARIA: | Son convocadas en cualquier tiempo por el director o por el consejo de directores. Tratan cualquier asunto emergente e inclusive las de reformas de estatutos. | ----- |
| OBLIGATORIEDAD DE LAS ASAMBLEAS DE SUS DECISIONES: | Son obligatorias para todos los asociados los acuerdos habidos en la asamblea aunque hubiesen votado en contra de ello | ----- |
| OBJECCIÓN A LOS ACUERDOS: | Judicialmente (ante un juez civil) pueden impugnar la asamblea en su celebración por fallas en la convocatoria o hubiese tratado asuntos diversos de la convocatoria. | ----- |
| DE LA SEPARACIÓN: | Todo asociado puede separarse dando aviso al director o consejo con dos meses de anticipo. | ----- |
| DE LA EXCLUSIÓN: | Así establecido por los estatutos lo acuerde la asamblea de asociados. | ----- |
| ASPECTOS FISCALES: | .- Previa autorización de la SHCP las asociaciones civiles para su objeto pueden recibir donaciones. II.- Causan (así lo prevé la ley del impuesto sobre la renta) impuesto sobre la renta en aquellos actos que obtengan utilidades. | ----- |
| EXTINCIÓN DE LA ASOCIACIÓN: | Son causas de ello: 1.- acuerdo por asamblea. 2.- conclusión de término. 3.- por incapacidad. 4.- resolución de autoridad competente. | ----- |

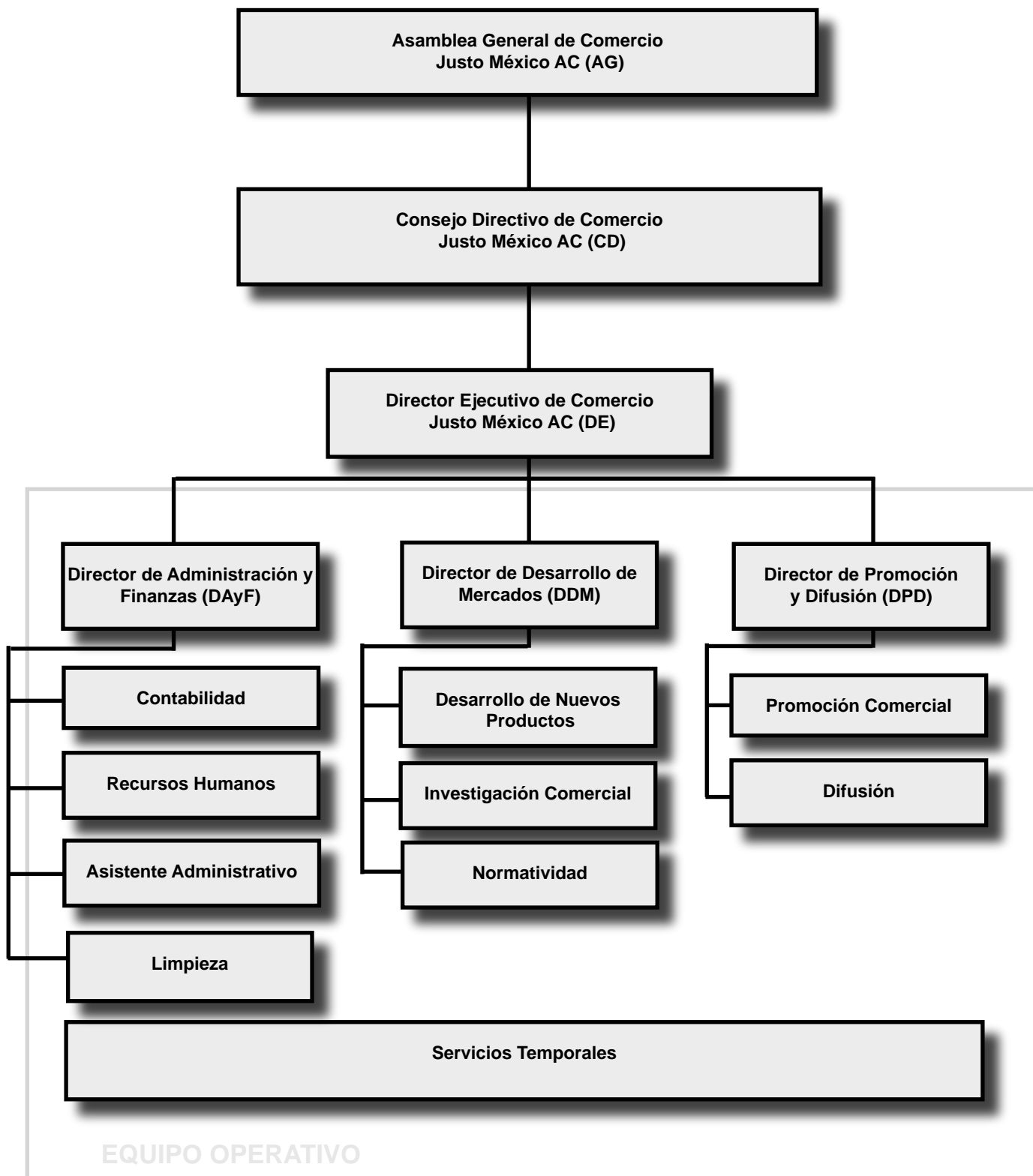
Fuentes: Bailón 2001 y CJM 2008.

Esquema: Reyes Rangel 2008.

Después de la AG, del CD y el Director Ejecutivo, se encuentra **el equipo operativo de CJM** (CJM 2008), quienes al lado del Director Ejecutivo son quienes forman verdaderamente a la organización, ya que el Consejo Directivo y la Asamblea General son más figuras simbólicas / virtuales (se sabe que existen en la teoría gracias al organigrama pero en la práctica no tiene gran continuidad ni presencia) que figuras efectivas (CJM Diarios de Campo Septiembre).

Además de ello se les puede ver a ambos órganos rectores como figuras temporales, ya que la mayor parte del tiempo están aletargados o en pausa, y cobran vida (volviéndose figuras reales) cuando hay Asambleas, Juntas de Trabajo etc.

GRÁFICO 27: Organigrama completo de CJM



Fuente: CJM Manual de Inducción 2008 p.12.
Esquema: Reyes Rangel 2008.

Refiriéndonos en concreto a la estructura, funcionamiento, grupos, actores etc. que componen al “equipo operativo”, se puede precisar que las tareas sociales que CJM asume como propias son básicamente cuatro:

- El apoyo a la participación organizada de pequeños productores de zonas de campo y de ciudad, especialmente de los artesanos y pequeños productores de los pueblos y comunidades indígenas y campesinas.
- El fortalecimiento de la comercialización de toda clase de productos y servicios de los pequeños productores, artesanos y trabajadores de los pueblos y comunidades indígenas y campesinas, tanto en el mercado nacional como en el extranjero.
- La generación y promoción de esquemas comerciales que concilien los intereses de los pequeños productores, artesanos y trabajadores de los pueblos y comunidades indígenas y campesinas, así como de sus organizaciones, con los intereses de los consumidores finales y de los demás agentes que intervengan en la cadena productiva, industrial y comercial.
- Apoyar a través de estas actividades el desarrollo de los pequeños productores, artesanos y trabajadores de los pueblos y comunidades indígenas y campesinas, así como procurar que a través de dichas actividades se mejoren las condiciones de subsistencia y de economía popular, así como el desarrollo comunitario (CJM Manual Organizacional y Manual de Inducción 2008).

Estas tareas sociales las realiza siguiendo 6 líneas básicas de acción que en cierta forma delimitan las actividades que el personal de CJM realiza así como su estructura (organigrama):

1. Promoción: dar a conocer el concepto y sistema del comercio justo, a través de la difusión y la formación educativa, para lo cual utiliza diferentes instrumentos como son la página de Internet, atención a clientes en forma directa, medios de comunicación como radio, televisión y prensa escrita, elaboración de folletería, vinculación con actores económicos como universidades, participación en ferias y eventos.

Promover los productos con sello de garantía del comercio justo (instrumento de promoción creado por CJM), que garanticen al consumidor la calidad del producto, un precio justo, y que su compra va en beneficio directo de los pequeños productores, vincular diferentes puntos de venta en todo el país y principalmente en el distrito federal que permitan contactar a los actores económicos, y compradores potenciales.

2. Atención: Atender al licenciario (entidades con derecho de uso de sello del comercio justo) al cual se le brinda información de clientes y consumidores potenciales, competidores en el mercado y se le vincula con actores económicos, en busca de alianzas estratégicas.

3. Normatividad: realización de normas y reglamentos que regulen el Comercio Justo de productos de pequeños productores mexicanos, procurando que cumplan con los principios del comercio justo y los criterios de FLO internacional (Fairtrade Labelling Organizations Internacional) y a la vez respondan a las características de la realidad y del mercado mexicanos.

En la actualidad existen ya reglas y normas implementadas por comercio justo, para el café, miel, entre otros productos; para empresa mexicana del comercio justo, norma general del comercio justo y la norma para puntos de venta.

Una adecuada normatividad de Comercio Justo es imprescindible para los productos (y/o servicios) de Comercio Justo puedan contar con una adecuada certificación independiente y

para que el Sello de Garantía Comercio Justo México sea de la total confianza de la sociedad mexicana.

4. Desarrollo de Productos: encargándose de identificar organizaciones de pequeños productores que cumplan con el perfil para certificarse bajo las normas de FLO y CJM.

Dar atención de acompañamiento a los productores para determinar las necesidades que tienen y poder apoyarlos a solventarlas, generar bases de datos de productores por estado y compradores internacionales y vincularlos, crear alianzas de colaboración con organismos que estén trabajando con pequeños productores, procurando cubrir las expectativas de demanda que hay en el mercado tanto nacional como internacional, reunir información sobre los requisitos de los productos tanto para el CJM como para FLO tales como las barreras arancelarias y no arancelarias. Buscar financiamientos con diferentes organismos gubernamentales y no gubernamentales.

5. Apoyo a productores: Asesorar a las organizaciones hacia la participación en los mercados de Comercio Justo a través de la capacitación e intercambio de experiencias, busca nuevos productos para introducirlos en el comercio justo, se implementa un sistema de control interno para las organizaciones que estén dentro del comercio justo, se apoya a la Coordinadora Mexicana de Pequeños Productores (Plataforma en la que se integran las organizaciones del país que cuentan con la certificación internacional de FLO y con la certificación nacional de Comercio Justo México-Certimex), en la parte organizativa y logística de sus reuniones, implementa sistemas de capacitación para promover la participación de las mujeres en las organizaciones, así como capacitación y concientización a nuevas organizaciones, sobre lo que es el comercio justo.

6. Gestión: Comercio Justo México además busca la interlocución con organismos civiles, gubernamentales y privados para fomentar el desarrollo de los pequeños productores campesinos e indígenas y sus comunidades mediante políticas y prácticas que fortalezcan su participación en los diferentes mercados (CJM Currículum Organizacional, Manual de Inducción y Manual Organizacional).

No basta con ver, hay que comprender...

Con estas consideraciones orgánicas podemos analizar de manera más crítica a la organización CJM, la cual, aunque gráficamente y en el acta constitutiva luce efectiva, en la práctica no ha podido ser tan eficaz (Diarios de Campo Agosto) Podemos concluir entonces que la misma naturaleza de Comercio Justo México (ser una AC compuesta por asociados de distintas parte de la república) se ha convertido en un problema con 2 vertientes:

1. Problema de identidad / prioridad:

Comercio Justo México AC fue fundada por 18 organizaciones (los socios titulares) , y sus máximas autoridades, la Asamblea General y el Consejo Directivo, está compuesta por representantes de estas organizaciones; ello ha generado que CJM **no tenga una identidad propia** sino que sea un crisol de identidades, y más importante aún, **de prioridades**.

Las voces que dirigen su rumbo (quienes marcan sus directrices) son un par de órganos compuestos por individuos de diferentes instituciones **que tienen un compromiso primario** (y marco referencial / simbólico) con la organización base a la que representan, dejando en segundo lugar el compromiso con CJM (quizá no lo hacen concientemente pero lo hacen) (CJM Diario de Campo Agosto)

2. Problema de conocimiento de causa / organización:

Los representantes de los organismos superiores (AG y CD) están disgregados por gran parte de la república mexicana, por lo que es complicado que entre estos se coordinen o se pongan de acuerdo **para trabajar conjuntamente y no sólo trabajar** juntos, principalmente el Consejo Directivo, el cual debería tener una función mucho más activa (estar constantemente al tanto no sólo de los resultados de la organización, sino del contexto que ésta enfrenta etc.). Si está poca coordinación se da entre cada uno de ellos y entre ambos (CD y AG) ¿cómo puede haber buena simbiosis laboral entre estos y el equipo de trabajo de CJM?

Ello ha generado que estos órganos superiores tengan desconocimiento de muchas de las actividades que hace CJM, limitándose a juzgar a todo el sistema organizacional sólo a partir de los reportes mensuales y anuales, pero sin tener plena certeza de:

- Las reales condiciones de la organización (limitantes y alcances)
- La manera en la que se trabaja.
- Las necesidades o inquietudes del equipo de trabajo.

Pidiendo resultados irreales, juzgando y valorando sin saber bien a bien que pasa, aprobando o frenando iniciativas sin comprender bien el por qué lo hacen etc.; volviéndose así instancias:

- **Organizacionalmente presentes** (en el organigrama y acta constitutiva)
- **Funcionalmente intermitentes** (sólo aparecen cuando hay asambleas y en momentos esporádicos durante el año como las reuniones mensuales)
- **Fantasmales en la práctica** (se sabe que existen, pero no se sabe por completo cómo, ni por qué ni para qué además de que existe poca coordinación con el equipo de trabajo de CJM)
- **E injustamente inquisidores** (juzgan sin tener autoridad moral, se limitan a ver lo que los reportes les permiten ver, sin tener conocimiento de causa de todo lo que vive CJM).

Cruzando estas dos vertientes podríamos cuestionarnos: ¿Cómo entonces lograr los mejores resultados cuando su propia existencia (desde imagen, identidad y definición de actividades), pasan por las manos de representantes de otras organizaciones, muchos de los cuales, ni siquiera saben que está haciendo en estos momentos CJM ni que obstáculos enfrenta?

Con todo esto podemos decir que la organización está partida. Por un lado los órganos de mayor jerarquía y autoridad son inconstantes mientras que por el otro la parte más invariable y fija está sujeta a los designios de estas figuras de autoridad mayoritariamente ausentes.

Esta deficiencia organizacional ha propiciado el surgimiento de 2 organizaciones dentro de Comercio Justo México AC.

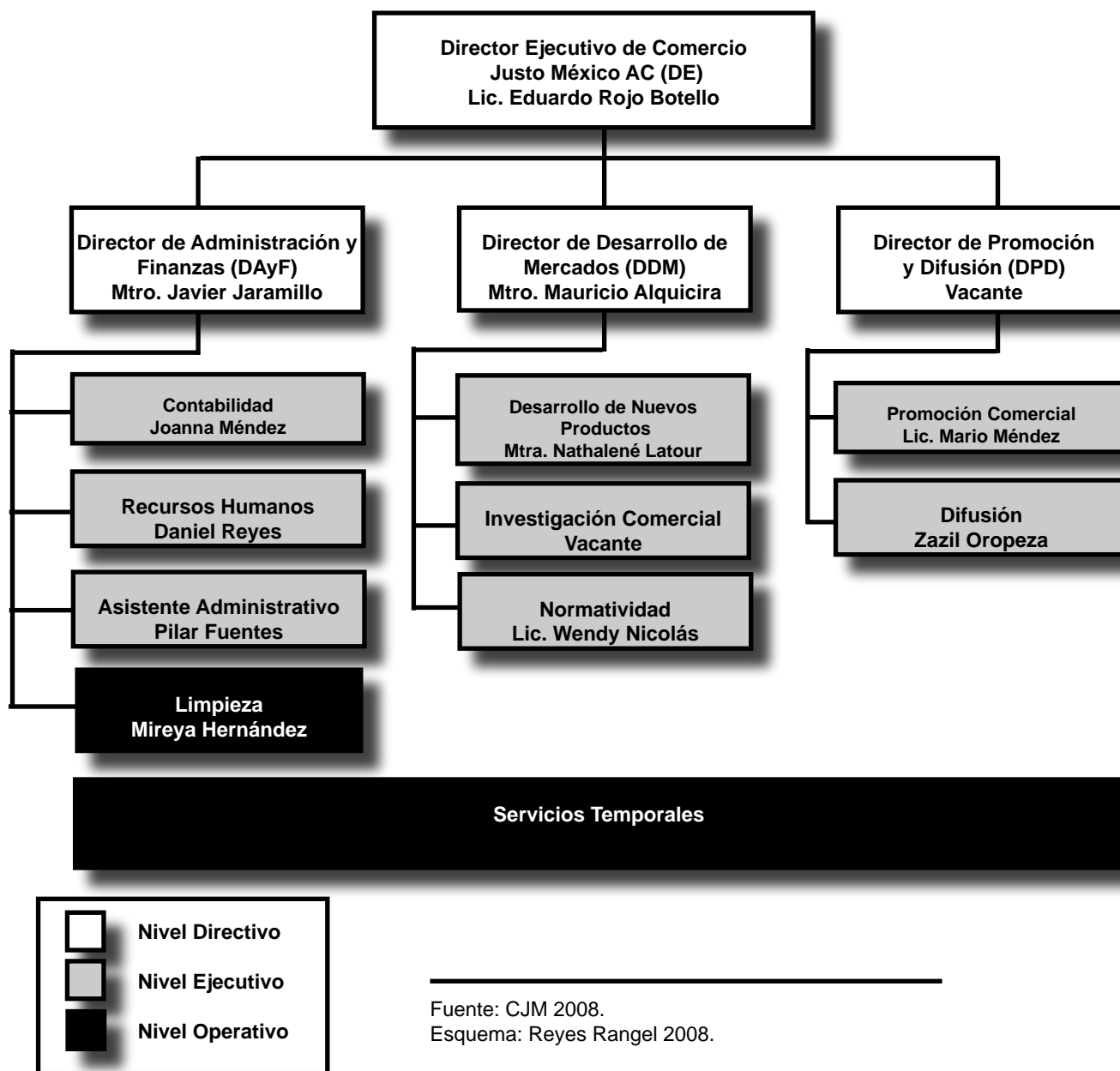
•**CJM Ideal:** Es la organización en la que todas sus partes trabajan de manera coordinada y como una sola ente organizacional (AG, CD DE y el “equipo operativo”).

•**CJM Real:** Sólo el DE y el “equipo operativo” le dan vida a esta otra organización; AG y CD son esporádicos.

Retomando el refrán de esta subsección, Del dicho al hecho hay mucho trecho, se puede aseverar que existe una gran diferencia entre la organización que CJM dice ser a la que es. Ante este fenómeno se estudiará sólo la parte constante de CJM (la parte real), aquella que, aunque suene redundante, es la que en realidad le da vida día con día al sistema organizacional (la base); aunque sus decisiones más importantes estén en manos de CD y AG.

Los representantes que componen a la AG y CD serán también estudiados, pero se les incluirá en la sección de **La organización pública de la dimensión Heteroimagen**, pues como hemos visto, funcionan más como entes externos a CJM que parte de. Por tanto el organigrama de CJM REAL quedaría de la siguiente forma:

GRÁFICO 28: Organigrama de CJM Real



Fuente: CJM 2008.
Esquema: Reyes Rangel 2008.

Viendo este “otro” organigrama (sólo con el equipo operativo y el Director Ejecutivo, la parte constante de la organización), podemos identificar cuál es la estructura humana real y estable de Comercio Justo México AC, la cual es quien tiene la responsabilidad de representar a todo el sistema. Este otro organigrama también puede ser visto como la representación gráfica que da los primeros indicios acerca de la organización (grupos formales, división del trabajo, establecimiento de las relaciones formales al interior de CJM ...)

Con este preámbulo introductorio el organigrama nos deja entrever la constitución física (el rostro humano a estudiar de CJM):

TABLA 21: Primer acercamiento a los Actores y Grupos Formales

| No. | Nombre / Puesto | Sexo | Edad (años) |
|----------------------------------|--|-----------|-------------|
| Dirección Ejecutiva | | | |
| 1 | Eduardo Rojo Botello Director Ejecutivo | Masculino | 31 |
| Administración y Finanzas | | | |
| 2 | Javier Jaramillo Paredes. Director de Administración y Finanzas | Masculino | 34 |
| 3 | Joanna Valeria Méndez Ramírez. Contabilidad | Femenino | 23 |
| 4 | Daniel Alberto Reyes Rangel Recursos Humanos | Masculino | 22 |
| 5 | Pilar Fuentes Bermúdez. Asistente Administrativo | Femenino | 27 |
| 6 | Mireya del Río Hernández. Servicio Temporal (Limpieza) | Femenino | 55 |
| Desarrollo de Mercados | | | |
| 7 | Adalberto Mauricio Alquicira Lara Director de Desarrollo de Mercados | Masculino | 31 |
| 8 | Nathalené Latour Desarrollo de Nuevos Productos | Femenino | 25 |
| 9 | Wendy Nicolás Desarrollo de Normas | Femenino | 24 |
| 10 | Bárbara Reyna Sánchez Servicio Temporal (Becaria Desarrollo de Mercados) | Femenino | 20 |
| Promoción y Difusión | | | |
| 11 | Mario Alberto Méndez Gutiérrez. Promoción Comercial | Masculino | 28 |
| 12 | Zazil Oropeza Contreras Difusión | Femenino | 22 |
| 13 | Julio Alberto Gutiérrez Martínez Servicio Temporal (Servicio Social Promoción y Difusión) | Masculino | 19 |
| 14 | Oscar Javier Cancino Feria. Servicio Temporal (Servicio Social Promoción y Difusión) | Masculino | 21 |
| 15 | Sara Cecilia Sotomayor Reza Servicio Temporal (Servicio Social Promoción Comercial) | Femenino | 31 |
| 16 | Vanessa Iraís Silva Lozano. Servicio Temporal (Servicio Social Promoción y Difusión) | Femenino | 21 |

- 16 actores en total.
- 3 grupos formales (compuestos por 15 actores)
 - Promoción y Difusión (6 actores)
 - Administración y Finanzas (5 actores)
 - Desarrollo de Mercados (4 actores)
- Y un actor distante (no forma parte de ningún grupo) (DE).

Fuente: CJM Diagnóstico Organizacional 2008.
Esquema: Reyes Rangel 2008.

3.2.2 Arrieros somos y en el camino andamos...

La organización pública.

*Hay veces que el silencio
nos obliga a hablar con nosotros mismos.
Anónimo*

El compartir con otras organizaciones ocupaciones similares, trabajar con el mismo objetivo o realizar una actividad en conjunto, obliga a que se considere lo que le sucede a esos otros entes organizacionales (opiniones, visiones, posturas), las cuales a su vez deben tener muy presente lo que le pasa a uno. No somos instituciones ensimismadas ni ajenas a la interacción, por lo que debemos estar en constante contacto con los otros (Mendizábal 2005, p.25).

Ya señalamos que AG y CD al estar conformados por representantes de diversas organizaciones, no han podido coordinarse laboralmente (ni entre ellos ni con el DE y el equipo “operativo” de CJM), por lo que más que formar parte de Comercio Justo México AC, se han vuelto órganos externos; que están a la expectativa de lo que pasa. Por ello se decidió estudiar sus opiniones e impresiones en esta subsección de la dimensión Heteroimagen, ya que realmente en la práctica NO FORMAN PARTE DE LA ORGANIZACIÓN.

Para poder identificar sus consideraciones respecto a CJM, y para superar las barreras físicas (las organizaciones tienen su sede en distintos estados de la República) se construyó la herramienta de investigación *Encuesta de Heteroimagen*, y se les hizo llegar a sus distintos correos electrónicos. La intención era indagar en las opiniones y hasta prejuicios que CJM despierta en sus allegados.

Tanto a los miembros de AG y CD se les envió un documento donde se les explicaba el por qué de la encuesta, se especificaba que sus respuestas serían confidenciales, y por supuesto, se les solicitaba su valiosa cooperación. En total se mandaron 34 encuestas.

TABLA 21: Asamblea General (Socios Titulares)

| | Nombre Completo de la Organización | Siglas | Representante |
|----|--|-----------------|----------------------|
| 1 | Campesinos Ecológicos de la Sierra Madre de Chiapas | CESMACH | Sixto Bonilla |
| 2 | Coordinadora Estatal Productores Café Orgánico Oaxaca México | CEPCO | Miguel Tejero |
| 3 | Impulsora de Alternativas Regionales S.C. | IARSC | Francisco Téllez |
| 4 | ISMAM, Indígenas de la Sierra Madre de Motozintla “San Isidro Labrador” | ISMAM | Noel Galindo |
| 5 | Organización Tzeltal de Productores Cafetaleros de san Juan Cancuc | OTPC | Fernando Gómez |
| 6 | Pequeños Apicultores Unidos de América Latina | PAUAL | Miguel Angel Munguía |
| 7 | Servicios Informativos Procesados | SIPRO | Mario Monroy |
| 8 | Tosepan Titataniske, Sociedad Cooperativa Agropecuaria Regional Tosepan Titataniske. | TOSEPAN | Romualdo Zamora |
| 9 | Sociedad Cooperativa de Producción Tzeltal – Tzotzil | TZELTAL TZOTZIL | Antonio González |
| 10 | Tiemenlolá Nich K’lum | TIENMENLOLÁ | Gregorio Méndez |
| 11 | Union de Comunidades Indígenas de la Region del Itsmo | UCIRI | Frans van der Hoff |

| | | | |
|----|--|-------------------|-------------------|
| 12 | Unión de Ejidos San Fernando | SAN FERNANDO | Argelio Díaz |
| 13 | Union de Ejidos y Comunidades de Cafecultores del Beneficio Majomut | MAJOMUT | Lorenzo Santis |
| 14 | Yeni Navan / Michiza S. de P.R. de R.L. . | YENI NAVAN | Hermenegildo |
| 15 | Unión de Ejidos Luz de la Montaña de Guerrero | LUZ DE LA MONTAÑA | Sabas Espinobarro |
| 16 | Asociacion Nacional de Empresas Comercializadoras de Productos del Campo | ANEC | Margarita Fuentes |
| 17 | El Café de Nuestra Tierra | CNT | Rosario Gutiérrez |
| 18 | Invertir para la Sustentabilidad | IS | Mónica Cantú |

TABLA 22: Asamblea General (Socios Solidarios)

| | Nombre Completo de la Organización | Siglas | Representante |
|---|--|----------------|-------------------------|
| 1 | Alianza Cívica | ALIANZA CIVICA | Rogelio Gómez |
| 2 | Asociación Mexicana de Arte y Cultura Popular | AMACUP | Ignacio Miranda |
| 3 | Centro de Estudios Ecuménicos | CEE | Lourdes Villagómez |
| 4 | Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras AC | CNOC | Joel Peña |
| 5 | Instituto Maya | CIRCO | Lorena Paz |
| 6 | Red Mexicana de Acción Frente al Libre Comercio | RMALC | Marco Antonio Velázquez |
| 7 | Red de Todos los Derechos para Todos | RED | Edgar Cortéz |
| 8 | VAMOS, Fundación para el Desarrollo Sustentable. | FPDS | Rosario Cobo |

TABLA 23: Consejo Directivo

| | Nombre Completo de la Organización | Siglas | Representante |
|---|--|--------------|--|
| 1 | Union de Comunidades Indígenas de la Region del Istmo | UCIRI | Guadalupe Quiroz PRESIDENTE |
| 2 | Unión de Ejidos San Fernando | SAN FERNANDO | Miguel Pérez Sánchez VICEPRESIDENTE |
| 3 | Coordinadora Estatal Productores Café Orgánico Oaxaca México | CEPCO | Mario Melchor TESORERO |
| 4 | Union de Ejidos y Comunidades de Cafecultores del Beneficio Majomut | MAJOMUT | Víctor Perezgrovas SECRETARIO |
| 5 | Campeños Ecológicos de la Sierra Madre de Chiapas | CESMACH | Fidel de León VOCAL 1 |
| 6 | Asociacion Nacional de Empresas Comercializadoras de Productos del Campo | ANEC | Víctor Suárez VOCAL 2 |
| 7 | Union de Comunidades Indígenas de la Region del Istmo | UCIRI | Marcelino Fernández VOCAL 3 |
| 8 | Coordinadora Estatal Productores Café Orgánico Oaxaca México | CEPCO | Ismael González VOCAL 4 |

Fuente: CJM Manual Organizacional y Manual de Inducción 2008.
Esquema: Reyes Rangel 2008.

A pesar de que se enviaron dichas encuestas 4 veces (3 veces enviadas por parte de Recursos Humanos, y la restante por parte del Director de Administración y Finanzas), y el Director Ejecutivo ya les había solicitado personalmente su apoyo (en la Junta Mensual de Resultados del mes de Agosto), la respuesta fue baja: Sólo 12 de los 34 encuestados respondieron el cuestionario.

De los 18 restantes, solamente 3 especificaron el por qué no contestarían el cuestionario, aludiendo las siguientes razones:

- *No conozco lo suficiente a CJM como para contestar la encuesta.
- *No creo ser el indicado para dar una opinión de CJM.
- *He estado muy alejado de la organización.

Siendo que estos representantes son quienes (en teoría y según el acta constitutiva) más deben tener información con respecto a la organización. Lo anterior también nos habla de entrada de **la poca coordinación, interés y flujo de información entre CJM y sus organismos rectores.**

Explicada esta historia, es momento de señalar el cómo se construyó nuestra Encuesta de Heteroimagen, la cual tuvo como marco las siguientes consideraciones. Retomando el modelo de Vision Sistémica de Rafael Guizar (Individuos, Grupos, Estructura, Entorno) se establecieron 4 categorías:

Individuos / Grupos: Categoría 1: Relaciones Laborales, Categoría 2: Equipo de trabajo.

Estructura: Categoría 3: Infraestructura (mobiliario, equipo etc.) Categoría 4: Estructura Organizacional (Sistematización del trabajo, división de trabajo etc.)

Entorno: Categoría 5: Opinión General de CJM (equipo de trabajo, resultados, interrelación con otras organizaciones y su medio etc.)

Y se agregó una última categoría referente a **Recomendaciones.** (Categoría 6: Recomendaciones).

Para la encuesta se combinaron, tanto preguntas abiertas como cerradas, las primeras, con la intención de profundizar más en las opiniones de los encuestados (permitiéndoles explayarse); mientras que las segundas buscaban posturas o juicios más determinantes (sí o no)²⁰. En la encuesta las preguntas fueron colocadas de manera aleatoria (en desorden). Las preguntas por cada categoría son:

20. Para ver la herramienta de investigación así como los resultados codificados y graficados, veáse ANEXO HETEROIMAGEN.

TABLA 24: Encuesta de Heteroimagen

| Categoría | Preguntas | Función Características |
|-------------------------|---|--|
| 1. Relaciones Laborales | <p>¿Usted se ha enterado de pugnas o rivalidades entre los integrantes de CJM? a) Si b) No</p> <p>Cuando he venido a CJM he visto que la gente se comporta diferente cuando su jefe está cerca... a) Si b) No</p> <p>El ambiente que se respira en CJM es tenso. a) Si b) No</p> <p>A menudo se presentan hostilidades entre el personal. Los conflictos entre el personal son frecuentes. a) Si b) No</p> <p>Cómo percibe el ambiente laboral dentro de CJM:</p> | <p>Conocer la impresión que se tiene de las relaciones laborales al interior de CJM.</p> <p>5 preguntas (4 cerradas y una abierta)</p> |
| 2. Equipo de Trabajo | <p>Cada que vengo a CJM tengo la impresión de que la gente se esmera por hacer un buen trabajo. a) Si b) No</p> <p>Considero que hay buenas relaciones entre jefes y colaboradores y estas reflejan el buen trabajo en equipo a) Si b) No</p> <p>Considero que en CJM no hay un equipo de trabajo estable. a) Si b) No</p> <p>Qué opinión tiene del equipo de trabajo de CJM:</p> <p>Cual cree que es el futuro del equipo de trabajo de CJM:</p> | <p>Conocer la impresión que se tiene del equipo de trabajo al interior de CJM.</p> <p>5 preguntas (3 cerradas y 2 abiertas)</p> |
| 3. Infraestructura | <p>Usted cree que los colaboradores de CJM tiene todo el equipo y material necesario para hacer su trabajo. a) Si b) No</p> <p>Considero que las instalaciones de CJM son: a) Excelentes b) Buenas c) Regulares d) Malas e) Pésimas</p> | <p>Conocer la impresión que se tiene de la infraestructura de CJM.</p> <p>2 preguntas cerradas.</p> |

| | | |
|-------------------------------------|---|---|
| <p>4. Estructura Organizacional</p> | <p>¿Cómo califica el trabajo que realiza CJM? a) Muy bueno b) Bueno c) Regular d) Malo e) Pésimo</p> <p>En su opinión los resultados que da CJM siempre son... a) Positivos b) Negativos c) A veces buenos a veces malos d) No sé</p> <p>Cree que CJM es una organización desorganizada a) Si b) No</p> <p>Tengo la impresión de que en CJM se comienzan los trabajos dejando los anteriores a medias. a) Si b) No</p> | <p>Conocer la impresión que se tiene de la estructura organizacional de CJM (coordinación, división de trabajo, resultados etc.)</p> <p>4 preguntas cerradas.</p> |
| | | |
| <p>5. Opinión General de CJM</p> | <p>El principal problema de CJM es:</p> <p>Considero que un rasgo principal de esta organización es... a) Que hacen una gran labor social. b) Que trabajan por todos los mexicanos. c) Que trabajan por sus propios intereses. d) Que los campesinos pasan a segundo término e) Que juegan a la organización d) Otra (especifique cuál):</p> <p>¿Qué opina acerca de CJM?:</p> <p>Cree que CJM realiza una buena labor y por qué piensa eso:</p> <p>Cuál cree que sea el principal obstáculo que debe vencer CJM:</p> | <p>Conocer la impresión que se tiene de la infraestructura de CJM.</p> <p>5 preguntas (4 abiertas y una cerrada)</p> |
| | | |

Fuente: CJM Diagnóstico Organizacional 2008.
 Esquema: Reyes Rangel 2008.

Los resultados fueron:

***Relaciones Laborales**

Desde la perspectiva de CD y AG, si existen problemáticas (laborales y/o personales) al interior del equipo de CJM (y así sea o no cierta esta consideración) es una percepción que daña su imagen organizacional: Comercio Justo México es una organización conflictiva que no representa un buen lugar de trabajo.

Las causas hipotéticas de esta negativa valoración son:

- Deficiencias en torno a su estilo de liderazgo (inhibe comportamientos naturales de los miembros de CJM además de que es inestable y poco claro; pues cuando vienen a CJM agentes externos, no pueden percibir que perfil de liderazgo están ejecutando los jefes.
- CD y AG no conocen completamente la dinámica de CJM, pues evalúan a CJM solamente a partir de valoraciones o juicios parciales (no saben completamente que pasa en ella, algunos saben otros no, se informan a través de chismes, o sólo usan medios de información formales con grandes diferencias de tiempo en su periodicidad, tales como juntas mensuales, bimestrales o anuales etc.) No tienen pleno "conocimiento de causa" y si desconocimiento de la real dinámica social dentro de CJM (se sabe solo lo formal e institucional y a distancia, no así la parte humana).

A pesar de ello, el clima organizacional al interior de CJM no es tenso, lo cual permite ver que los agentes externos (libres de predisposiciones) al momento de entrar en contacto con la dinámica organizacional (así sea de manera somera) no lo perciben de manera negativa.

***Equipo de trabajo.**

El equipo de trabajo de CJM es visto con esperanza por parte de sus organismos rectores, puntualizando que la continuidad de todo el sistema organizacional dependerá de que éste se consolide e integre (tanto en la parte humana como laboral) destacando que:

- El equipo de trabajo de CJM es evaluado como preparado, con vocación y positivo, pero parece que solamente se está juzgando la parte formal o institucionalizada, no se está considerando su lado humano. La AG y CD muestran con ello cierto distanciamiento del equipo humano, sólo conocen al equipo de trabajo.
- La valoración respecto al trabajo individual de cada uno de los colaboradores es positiva, pues se considera que, de manera particular, quienes trabajan en CJM realizan una buena labor, por lo que el problema con respecto a la poca obtención de todos los resultados presupuestados podría ser: ***LA SUMA DE LOS TRABAJOS INDIVIDUALES *ASÍ COMO LA COORDINACIÓN DE CJM CON SUS ÓRGANOS JERÁRQUICAMENTE SUPERIORES.**
- Las relaciones entre los distintos niveles jerárquicos al interior de CJM (jefes-colaboradores) son ampliamente consideradas como positivas lo que indica que el equipo de trabajo de CJM ha logrado transmitirle al exterior una imagen armónica y de buenas relaciones interpersonales, lo que puede ayudar de manera significativa a mejorar el rendimiento.
- La estabilidad del equipo de trabajo es uno de los rasgos que más preocupa a CJM, preocupación que también es compartida por AG y CD. Esta incapacidad de amalgamar un equipo de trabajo puede ser una de las principales causas de la in-efectividad organizacional.

***Infraestructura.**

En cuanto a los recursos, materiales y equipo, el CD y la AG consideran que CJM cuenta con todo lo necesario para hacer su trabajo (aunque se tiene conciencia de ciertas carencias), por lo que desde esta óptica, las condiciones estructurales no son un freno para alcanzar las metas planteadas (quizá lo que sucede es que éstos están siendo mal aprovechados, una idea que deberá corroborarse).

***Estructura CJM (Manera de organizarse, estilo de trabajo, resultados etc.)**

Aunque el trabajo que realiza el equipo de trabajo de CJM (su esfuerzo, empeño y dedicación), es considerado como bueno, finalmente no está alcanzando para lograr todos los resultados organizacionales y mantener un rendimiento adecuado y constante. La dedicación y empeño no bastan si no se les logra transformar en resultados tangibles.

Se considera que el hecho de que Comercio Justo México no sea una organización desarticulada (sin coordinación entre sus elementos) es el cimiento básico (y más importante) para poder revertir esta situación, pues la organización sabe a dónde va.

***Opinión General de CJM.**

Las expectativas con respecto a CJM siguen siendo buenas, en general se espera que la organización pueda despuntar gracias a que tiene mucho potencial (tanto en estructura, objetivo social, capital humano etc.), además de que tiene la juventud (tanto como sistema organizacional, 9 años, como en la edad de sus miembros) que hacen pensar que puede sacar todo adelante.

Internamente hay que señalar que CD y AG perciben 2 obstáculos que CJM debe resolver de manera inmediata (uno interno y otro externo)

- **La eventualidad y capacidad del personal:** El enfoque de RH dentro de CJM no ha sido el mejor, la rotación y salida de colaboradores es el principal escollo que se debe sortear para tener una organización consolidada.
- **La coordinación con otras organizaciones:** Por otra parte la retroalimentación y coordinación con otros organismos sigue siendo una asignatura pendiente, pues aunque hay varios organismos que trabajan en la misma sintonía que CJM, no se ha podido hacer que sus trabajos tomen la misma dirección y se sumen por el bien de todos, parece que hay luchas individuales y no una batalla en común que los unifique.

Ambas deficiencias, combinándose, han provocado que en la CD y AG se gesten 2 posturas encontradas con respecto al trabajo de CJM.

- Por un lado (mayoritariamente) se considera que CJM está realizando un esfuerzo loable, para desde su trinchera, y a pesar de las dificultades, lograr un cambio que beneficie a todos los involucrados llámense consumidores, productores, comercializadora etc.
- Pero por otra parte hay un sector que considera que CJM trabaja por sus propios intereses, sin reparar en la real situación que enfrentarse las OPP's, y mucho menos, conseguir que los beneficios lleguen a ellas. Los esfuerzos de CJM no han podido ser capitalizados en resultados más tangibles, evidentes e importantes para sus asociados.

De estas posturas antagonistas se vislumbra que las problemáticas más importantes que CJM enfrenta son **supraorganizacionales** (involucra a todos los órganos, asociados organizaciones hermanas etc.)

***No hay entendimiento mutuo de necesidades, requerimientos y expectativas.**

***Y no existe buena comunicación /coordinación entre éstas.**

Esta división de criterios puede afectar negativamente la toma de decisiones con respecto a CJM, pues ambas vertientes podría chocar en las Asambleas o Juntas de trabajo, e inclusive, generar el fin de CJM.

***Recomendaciones.**

Hay tres puntos, que según los encuestados, CJM debe tomar en cuenta para orquestar sus mejoras institucionales:

- *Una mejor estrategia de mercado (vinculación externa)
- *Comprometer más a su personal (vinculación interna)
- *Y revisar sus fundamentos organizacionales (estructura)

Elementos básicos que aún no han sido completamente definidos y/o asimilados pero que tienden a convertirse en rezagos organizacionales.

Las principales propuestas para mejorar a CJM las podemos englobar en 2 categorías:

- **Comunicación / Coordinación:**
 - Acercarse más a las OPP's y al trabajo de campo.
 - Coordinarse más entre el equipo de CJM y con las demás organizaciones.
 - Mejorar la comunicación interna y externa.
 - Involucrar más al personal operativo en la toma de decisiones.

CJM, CD, AG y las diferentes OPP's no han podido establecer canales de comunicación interinstitucionales (e internos) que les permita unir sus esfuerzos, requisito muy importante si se considera que al estar involucradas tantas organizaciones y personas es necesario una correcta comunicación para coordinarse.

- **Comunicación / Estrategia de mercado:**
 - Creación de una área de Marketing.
 - Orientarse más al consumidor.

CJM, CD y AG tampoco han podido lograr posicionarse de manera adecuada en el mercado (ni al concepto de Comercio Justo, o a su Sello de Garantía, ni como Organización ni a sus productos) lo que evidencia problemáticas en torno a manejo de campañas de promoción y difusión, manejo de material POP, desarrollo de puntos de venta etc.

3.2.3 Sólo quien carga el costal sabe lo que lleva adentro...

La organización profunda.

*La mayor sabiduría que existe es
conocerse a uno mismo.
Galileo Galilei*

Es imposible comprender un fenómeno sino se indaga más allá de la superficie, las apariencias, las imágenes, los rostros visibles, pueden ser máscaras que cubren la realidad, (Mendizábal 2005, p.28), las apariencias en definitiva nos pueden engañar, por ello hay que profundizar y saber donde estamos y a que nos enfrentamos.

Ami llegada a Comercio Justo México AC como becario de Recursos Humanos, las instrucciones de mi nuevo jefe, el Director de Administración y Finanzas, el Mtro. Javier Jaramillo Paredes, así como del Director Ejecutivo de la organización, el Lic. Eduardo Rojo Botello fueron claras: *Nos urge un estudio de clima, cultura organizacional y comunicación interna para fortalecer al equipo, pero primero debemos cumplir con otras exigencias, como reclutamiento y selección de personal así como los controles administrativos de Recursos Humanos.*

Tras esa primera indicación compartida conmigo por la Alta Dirección en mi primer día de trabajo en mi primer trabajo formal y en mi primera reunión de trabajo (quizá por esa novedad primeriza estuve más atento) me quedaron claras 2 cosas:

1. La organización estaba conciente de la necesidad de estudiar los aspectos humanos dentro de la interacción laboral entre sus colaboradores, pero estaba **más interesada en fortalecerse primero a sí misma** (sus controles administrativos, procedimientos de reclutamiento, selección etc.)

2. La Alta Dirección ya tenía detectadas algunas de las fallas y áreas de mejora, lo cual podrían ser un punto de partida interesante para comenzar el estudio organizacional (concretamente me habían señalado problemas de comunicación y una atmósfera de trabajo poco ideal).

Teniendo presente ello comencé a realizar observaciones, tomar nota y comprender un poco más la dinámica organizacional. Si bien es cierto aún no se podía comenzar con el proyecto en sí, si se estaba en condiciones de ir conociendo no sólo a Comercio Justo México AC como sistema organizacional definido (estructura, fundamentos, número de áreas, etc.) sino como una organización profunda donde hay multiplicidad de visiones, posturas y opiniones que determina el diario coexistir y definen el rumbo que ésta toma.

En estos primeros acercamientos con la organización se pudieron constatar varias problemáticas, tanto desde la perspectiva de la alta dirección, como desde la perspectiva del resto de los colaboradores, inclusive, debido a mi puesto en Recursos Humanos, pude tener contacto con la impresión que CJM despertaba al público en general (a candidatos laborales durante las entrevistas y aplicación de pruebas psicométricas) además de la interacción con otras entidades (tanto UNAM, IPN, UAM, UNILA Organizaciones hermanas de CJM, Bolsas de Trabajo etc.).

Para poder comprender mejor las diferentes posturas en torno a CJM se elaboró la siguiente matriz comparativa, en donde se concentran las opiniones más importantes con respecto a

CJM, las cuales, englobamos en 6 categorías. Vale la pena aclarar que estas categorías no fueron definidas previamente, sino que son resultado de la frecuencia de menciones que tuvieron durante la recabación de datos (son los temas más mencionados):

*Perspectiva General (Opinión de CJM como totalidad organizacional)

*Organización (estructura de CJM así como división del trabajo)

*Resultados

*Jefes

*Compañeros

*Trabajo en equipo.

TABLA 25: Concentrado de observaciones.

| Tópico | Opiniones internas | | Opiniones externas | |
|---|---|--|---|---|
| | Alta Dirección | Ejecutivos / Operativos | Opinión Pública (candidatos / otras organizaciones) | Organizaciones Hermanas |
| Perspectiva general de Comercio Justo México AC | <p>*No se están alcanzado los resultados esperados.</p> <p>*Somos una organización con grandes perspectivas de crecimiento, y dadas las actuales condiciones que enfrenta el campo mexicano, un bálsamo de esperanza.</p> <p>*Estamos un poco desorganizados.</p> | <p>*No se están alcanzado los resultados esperados.</p> <p>*Somos una organización con grandes perspectivas de crecimiento, y dadas las actuales condiciones que enfrenta el campo mexicano, un bálsamo de esperanza.</p> <p>*Defendemos la justicia pero aquí hay mucha injusticia.</p> <p>*No hay posibilidades de desarrollo.</p> | <p>*Desconocimiento de CJM.</p> <p>*No se tiene plena certeza de qué es o a qué se dedica, muchos señalan que nunca había oído hablar de ella.</p> <p>*Al ser una AC se le considera una organización de segunda donde no tendrán para pagarles y que representa inestabilidad.</p> | <p>*No se están alcanzado los resultados esperados.</p> <p>*No hay cohesión entre los directores y los colaboradores.</p> <p>*No se sabe a veces que hacen ni cuales son sus responsabilidades.</p> <p>*Mala coordinación interinstitucional (entre CJM y otros organismos)</p> |
| Estructura y división del trabajo. | <p>*No hay claridad en la división de trabajo.</p> <p>*A veces se duplican funciones o se "echan la bolita unos a otros".</p> | <p>*No hay claridad en la división de trabajo.</p> <p>*Nos exigen que hagamos cosas que no estaban contempladas en el contrato.</p> | ----- | <p>*No todos saben bien a bien qué hace y cómo hace su trabajo CJM.</p> |

| | | | | |
|---|--|---|--|--|
| Resultados del trabajo. | *Hay gente que no se compromete y que no sabe seguir órdenes, lo que afecta a la eficacia organizacional | *Los jefes no se ponen el puesto de los colaboradores, por lo que no comprenden lo difícil que es llegar a ciertas metas. *A veces los objetivos no son realistas. | *No se sabe cual es el fin por el que CJM trabaja. | *No son los esperados por las organizaciones con las que colabora CJM. |
| Jefes | ----- | *Son cuadrados e impositivos. *No hay buen liderazgo ni comunicación con nosotros. | ----- | *Falta de liderazgo y visión. |
| Compañeros | *Hay personal que no debería haber llegado a CJM, se necesitan políticas de reclutamiento y selección más rígidas. *Demasiada rotación y salida de personal. *Algunos colaboradores demuestran resistencia para respetar lineamientos institucionales y otros dan el "mínimo esfuerzo. | *Nos llevamos bien, pero a la hora de trabajar no hay buena comunicación. *No podemos coordinar nuestros esfuerzos entre distintas áreas. | ----- | ----- |
| Equipo de trabajo en general (jefes y compañeros) | *Se necesita más compromiso para obtener resultados, dar el "plus". | *No estamos integrados por completo (tanto en la relación jefes/colaboradores como entre áreas) | ----- | *Equipo inestable |

Fuente: CJM Diagnóstico Organizacional 2008.
Esquema: Reyes Rangel 2008.

Esta etapa de observaciones silenciosas (previas a arrancar por completo con el estudio de DO) estuvo salpicada por las dificultades del entorno. La atmósfera que rodeó las observaciones era turbia debido a que CJM había enfrentado la salida (un éxodo paulatino) de 3 colaboradoras (con contrato base), lo que representó un golpe para la estabilidad de la organización, pues en menos de un mes se cimbró el sistema. Las colaboradoras que terminaron su relación contractual con Comercio Justo México AC fueron:

- Lic. Francia Gutiérrez Hermosillo (Encargada de Difusión)
- Lic. Soraya Murakami Salinas (Directora de Promoción y Difusión)
- Paola Bernal Castro (Asistente administrativo)

Cada una de estas salidas acarreó un cambio dentro del sistema organizacional, además de que despertaron inquietudes, temores, y hasta rencores en el resto del equipo, en gran medida por el papel que cada una tenía en la organización.

TABLA 26: Concentrado de fin de relaciones laborales en CJM.

| Actor saliente | Puesto Formal | Puesto informal | Motivo de salida | Impacto de su salida |
|-----------------------------------|-----------------------------------|--|---|--|
| Lic. Francia Gutiérrez Hermosillo | Encargada de Difusión | Era el “alma jovial de CJM”, risueña, divertida, aquella persona que le caía bien a todos. | Diferencias laborales con el Director Ejecutivo (malos resultados laborales). | <p>*Temor contractual en los demás colaboradores por considerar que “cualquiera puede ser el siguiente”.</p> <p>*Sentimiento de injusticia, ya que nadie se enteró de lo que pasaba, la determinación se dio hasta después de las 7 de la noche, cuando todos los colaboradores ya se habían retirado.</p> <p>*Incomodidad con respecto a la “versión oficial”, pues a juicio de la mayoría, Francia estaba realizando un gran trabajo, inclusive, un doble trabajo, pues durante un amplio lapso de tiempo, como no había Director de su área, ella asumió las responsabilidades de ambos puestos (Directora de Promoción y Difusión / Encargada de Difusión).</p> <p>*Impotencia, porque la mayoría no pudo despedirse de Francia.</p> |
| Lic. Soraya Murakami Salinas | Directora de Promoción y Difusión | | Diferencias laborales con el Director Ejecutivo. | <p>*Inconformidad, pues en juicio de la mayoría, se le estaban pidiendo resultados a Soraya que eran imposibles de cumplir, ya que CJM no tiene presupuesto ni recursos suficientes como para que se le exigiera alcanzar ciertas metas.</p> <p>*Intolerancia por parte del Director Ejecutivo, ya que “radio pasillos” corrió la versión de que el motivo de la salida de Soraya fue que no aceptó estar bajo completo control del Director Ejecutivo, quien quería tener todo lo referente al área controlado, volviéndose intransigente.</p> |

| | | | | |
|---------------------|-----------|---|---------------------|--|
| Paola Bernal Castro | Asistente | Era el aliado estratégico del resto de la | Motivos personales. | <p>*Coraje. De la mayoría era sabido que ella no llevaba una buena relación con el Director de Administración y Fianzas, por lo que su salida fue tomada como una represalia o venganza por parte de éste.</p> <p>*Radio pasillos corrió la versión de que el verdadero motivo de su salida fue Diferencias laborales/ personales (más personales) con el Director de Administración y Fianzas.</p> |
|---------------------|-----------|---|---------------------|--|

Fuente: CJM Diagnóstico Organizacional 2008.
Esquema: Reyes Rangel 2008.

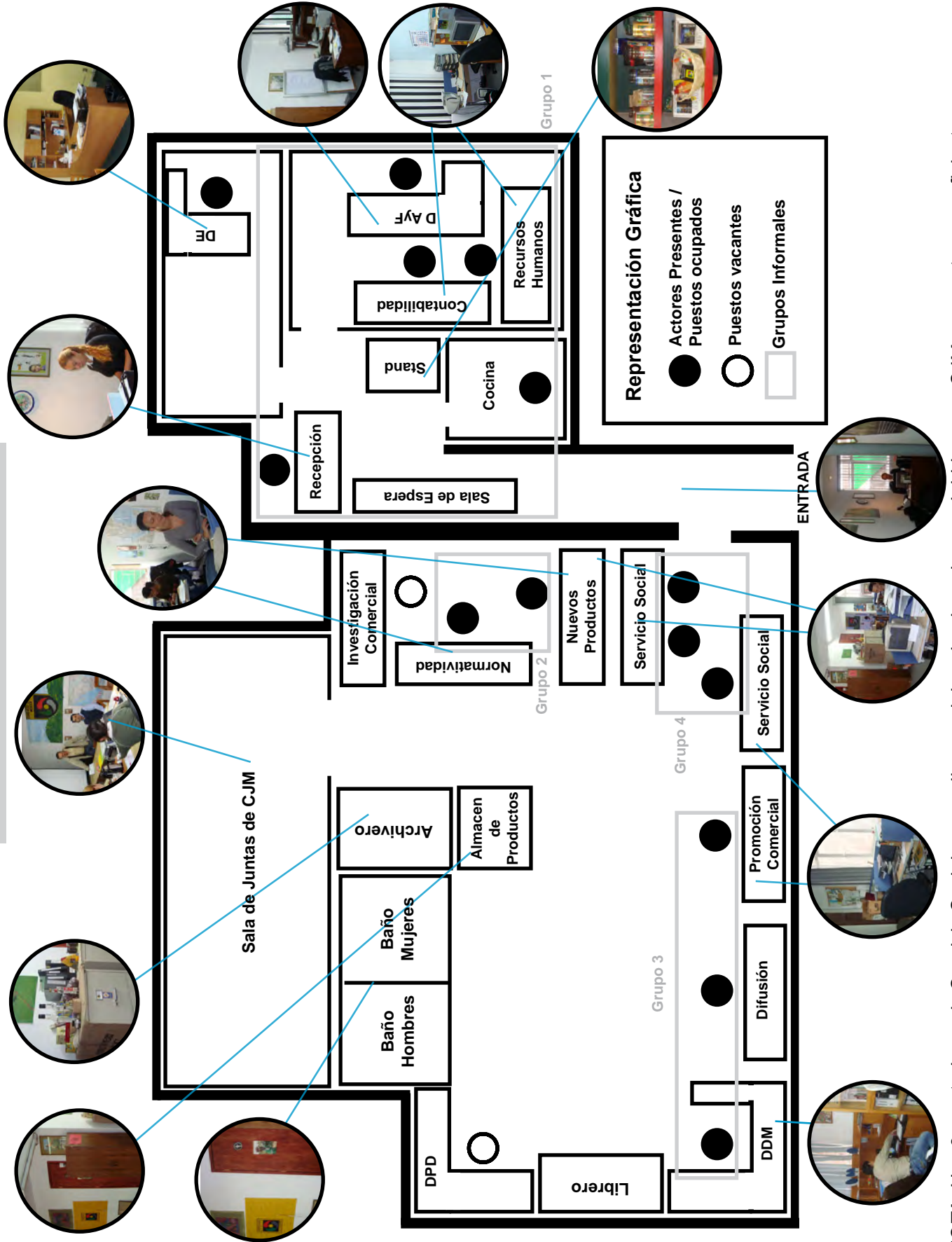
Estas incomodidades que se presentaron sólo vinieron a confirmar muchas de las problemáticas que ya se tenían detectadas o de las cuales ya existían antecedentes (gracias a las pláticas con la Alta Dirección y con el resto del equipo); tales como:

- *Mal liderazgo.
- *Inestabilidad laboral.
- *Deficiente trabajo en equipo.

Otro aspecto importante (para comprender a las interacciones humanas dentro del sistema organizacional), es el espacio físico, considerado por muchos como una variable superflua pero que repercute de manera importante en la convivencia diaria que establecen los colaboradores de Comercio Justo México AC. Robbins señala que el ambiente de trabajo físico tiene un peso importante sobre el comportamiento organizacional; por lo que variables como la distribución física, el tamaño del espacio de trabajo, la iluminación etc., crean tanto barreras como oportunidades de interacción (Robbins 1998, p.250).

El espacio físico de CJM es el siguiente:

GRÁFICO 29: Estructura Física de CJM



NOTA: Hay 2 prestadores de Servicio Social que realizan su labor desde su hogar, debido a que CJM no cuenta con suficiente equipo de cómputo.

Fuente: CJM Diagnóstico Organizacional 2008.
Esquema: Reyes Rangel 2008.

Gracias a la esquematización de esta variable, así como a las observaciones de convivencia, podemos identificar que:

- La distribución de las áreas no está completamente departamentalizada o seccionada responde más que nada a las condiciones estructurales de la oficina.
- La distribución del lado poniente de CJM (Promoción y Difusión / Desarrollo de Mercados) está más revuelta, ya que los escritorios más grandes, lo de los Directores, están colocados en la parte más amplia de la oficina, por lo que cuando los colaboradores deben hablar con su jefe tiene que estar en constante movimiento (parándose, hablando más fuerte etc.) lo que fomenta una mayor interacción entre iguales (nivel ejecutivo) pero marca distancia con los directivos.
- La Dirección de Administración y Finanzas esta aislada del resto de la organización, además de que sus integrantes permanecen muy estáticos (de hecho pocas veces salen de su área de trabajo o se paran).
- El Director Ejecutivo igualmente se encuentra separado del resto de CJM.
- Los espacios de convivencia (la cocina y sala de juntas) tienen muchas limitantes. La cocina es muy pequeña, caben cuando mucho 3 personas a la vez, mientras que la sala de juntas a parte de ser muy fría y con poca iluminación es incomoda (las sillas son de madera, por lo que al cabo de unos minutos se vuelve cansado y fastidioso estar ahí), lo que los convierte en escenarios poco ideales para la interrelación.
- Se tienen pegados carteles, calendarios, posters de diversas organizaciones (nacionales e internacionales tales como Tosepan, FLO etc.), no hay producción simbólica propia de CJM.
- Se tienen carencias estructurales (falta de equipo de cómputo) lo que obliga a que los prestadores de servicio social laboren desde sus respectivas casas.

Además de estas importantes consideraciones se pudo identificar la estructura de los grupos informales:

TABLA 24: Primer acercamiento a los Actores y Grupos Informales

| No. | Nombre / Puesto | Sexo | Edad (años) |
|----------------------------|--|-----------|-------------|
| Dirección Ejecutiva | | | |
| 1 | Eduardo Rojo Botello Director Ejecutivo | Masculino | 31 |
| Grupo 1 | | | |
| 2 | Javier Jaramillo Paredes. Director de Administración y Finanzas | Masculino | 34 |
| 3 | Joanna Valeria Méndez Ramírez. Contabilidad | Femenino | 23 |
| 4 | Daniel Alberto Reyes Rangel Recursos Humanos | Masculino | 22 |
| 5 | Pilar Fuentes Bermúdez. Asistente Administrativo | Femenino | 27 |
| 6 | Mireya del Río Hernández. Servicio Temporal (Limpieza) | Femenino | 55 |
| Grupo 2 | | | |
| 7 | Nathalené Latour Desarrollo de Nuevos Productos | Femenino | 25 |
| 8 | Wendy Nicolás Desarrollo de Normas | Femenino | 24 |
| Grupo 3 | | | |
| 9 | Adalberto Mauricio Alquicira Lara Director de Desarrollo de Mercados | Masculino | 31 |
| 10 | Mario Alberto Méndez Gutiérrez. Promoción Comercial | Masculino | 28 |
| 11 | Zazil Oropeza Contreras Difusión | Femenino | 22 |
| Grupo 4 | | | |
| 12 | Bárbara Reyna Sánchez Servicio Temporal (Becaria Desarrollo de Mercados) | Femenino | 20 |
| 13 | Julio Alberto Gutiérrez Martínez Servicio Temporal (Servicio Social Promoción y Difusión) | Masculino | 19 |
| 14 | Vanesa Iraís Silva Lozano. Servicio Temporal (Servicio Social Promoción y Difusión) | Femenino | 21 |
| Actores ausentes | | | |
| 15 | Oscar Javier Cancino Feria. Servicio Temporal (Servicio Social Promoción y Difusión) | Masculino | 21 |
| 16 | Sara Cecilia Sotomayor Reza Servicio Temporal (Servicio Social Promoción Comercial) | Femenino | 31 |

- 16 actores en total.
- 4 grupos formales (compuestos por 14 actores) los cuales preeliminarmente denominaremos:

Grupo 1 (5 actores)
Grupo 2 (2 actores)
Grupo 3 (3 actores)
Grupo 4 (3 actores)

- Un actor distante (no forma parte de ningún grupo) (DE).
- Dos actores ausentes (sólo van a CJM esporádicamente).

Profundizando más en la cultura organizacional de CJM se pudo observar que:

- **1. La mitología.**

San Justino Mártir representa la irreverencia dentro de CJM (irreverencia que mucho tiene que ver con la juventud de la mayoría de los colaboradores). Este “santo” es una representación informal de la “figura de autoridad” que CJM no tiene (o que no cumple con tal), pues se considera que el Director Ejecutivo no cubre cabalmente con todas sus atribuciones. Se recurre a este santo para que “alguien escuche sus plegarías”, las cuales giran en torno a que:

- El movimiento se fortalezca.
- Haya más financiamiento y proyectos.
- Se superen todos los obstáculos.

A este respecto hay que señalar que las plegarías son entendidas como “comentarios jocosos” (que se expresan al momento de pasar frente a la imagen de San Justino), y que forzosamente deben ser escuchadas no sólo por el santo, sino por algún otro compañero para compartir una complicidad guasa-religiosa.

Hay que destacar que cuando alguien siente que su petición fue correspondida, a manera de “milagro” se le dibuja algún detalle como agradecimiento. El origen de esta imagen es incierto, pues debido a la rotación de personal no se sabe bien a bien como se originó o surgió esta adoración, sólo se sabe que ha perdurado desde la fundación de CJM.

- **2. La forma de hablar.**

La forma de hablar es muy cordial, pocas veces se escucha decir malas palabras o usar groserías (aunque si se usa el doble sentido). Destaca de sobremanera que no se tiene mucho *tacto* para decir las cosas (hablar en el momento, lugar, y condiciones adecuadas), normalmente se habla de “zopetazo” (como va), sin “pelos en la lengua”. Esta franqueza, si llega a ser exagerada y sin tomar en cuenta la delicadeza verbal, puede convertirse en un potencial generador de malos entendidos y fricciones.

- **3. La comida.**

El café y los productos orgánicos son, literalmente, el pan de cada día. Todo producto que contenga algún transgénico o que no respeten los criterios de ecología y sustentabilidad (donde se usen pesticidas, o químicos dañinos y se promueva la explotación de otro ser humano) son vedados en CJM. En cuanto a la dinámica comercial nacional, la hora de la comida es un buen momento para comentar/criticar la actitud del gobierno mexicano, el cual permite que grandes compañías fabricantes de alimentos y bebidas nacionales como Maseca, Minsa, Barcel, Bimbo y Maizoro, entre muchas otras, usen estos cultivos modificados genéticamente para fabricar alimentos como tostadas, tortillas, refrescos, panes, conservas, alimentos para bebé, golosinas, botanas, lácteos y cervezas

Asimismo existe una lucha interna contra las transnacionales (como Coca-Cola, Mc Donalds, KFC, Burger King, Starbuks etc.), promoviendo mediante charlas internas un boicot contra estas empresas, buscando que esta iniciativa trascienda más allá de los límites de CJM.

FOTO 1: San Justino Martir



También destaca que el *elemento unificador* (el cual dinamiza la convivencia de la organización) es el café, el producto estrella del movimiento del Comercio Justo (todos beben café, todos tienen su café favorito, todos diferencian ya un buen café, todos saben que significa un café de altura etc.) El café trasciende su fin alimenticio fomentando pláticas y encuentros:

- Pláticas respecto al café (el mejor, el peor etc.)
- Encuentros cada vez que los colaboradores van a la cocina a servirse más café.

FOTO 2: Vestuario



apoya CJM.

• 4. Vestuario.

Al ser una AC que está en constante contacto con gente del campo, el vestuario que se usa es más casual, y es entendido como un símbolo de unidad y herramienta de acercamiento.

- **Símbolo de unidad:** Debido a que no existe uniforme en CJM, la organización se homologa tomando ciertos patrones de vestimenta (están “prohibidas” las corbatas, trajes, zapatos de vestir, joyas ostentosas etc.) y se favorece una indumentaria más informal (principalmente mezclilla). Además de ello, la ropa se convierte en la principal herramienta para mimetizarse con el mundo rural al cual

El vestuario informal es entendido como el que se suele vestir para la vida diaria, en los momentos de ocio, tiempo libre y fines de semana.

- **Herramienta de acercamiento:** Como ya mencionamos, el constante contacto con gente del campo hace que los colaboradores usen la “ropa informal” con un primer lazo de empatía con los campesinos, pues se acercan a su mundo de vida rural (usando mezclilla/casual o ropa de manta etc.) lo que permite romper una barrera de comunicación pues domina la idea de que: *si el personal de CJM usara ropa más formal, los campesinos no confiarían en ellos.*

Siendo más explícitos en el vestuario, Los hombres usan desde un pantalón de vestir o de mezclilla combinado con una camisa (sin corbata) o una playera tipo polo; mientras que las mujeres tienen como principal rasgo el evadir los trajes sastres o muy elegantes.

• 5. Vivienda.

Las instalaciones de CJM son austeras y poco funcionales, destacando lo deteriorado que está el equipo y lo apretado que se ve la oficina (como ya lo vimos en el acercamiento a la Estructura Física de CJM). Además, siguiendo el estereotipo de una AC, destaca que:

- No posee mobiliario heterogéneo.
- El equipo de cómputo es obsoleto y antiquísimo.
- No hay muchos recursos para darle una remozada a las instalaciones, y mucho menos mudarse a un lugar más funcional.
- Como producción simbólica tiene carteles de otras organizaciones, de eventos dispersos, sin un criterio propio de CJM.
- Hay muchos documentos que se almacenan sin ton ni son (un cementerio documental).

En términos generales podemos señalar que el cuerpo estructural de CJM responde a la esencia de la organización: Su sello propio es ser un collage sin uniformidad (de todos colores y sabores) donde lo único que queda claro es que hay múltiples organizaciones (e identidades) tras de ella; no hay una identidad definida.

- **6. Sociabilización.**

La socialización dentro de CJM se da físicamente en la cocina, lo que ha originado el surgimiento de *Radio Cocina* (el equivalente al Radio Pasillos), la dinámica de socialización que ha sido generada para superar el cerrojo informativo/comunicativo del Director Ejecutivo y el Director de Administración y Finanzas. La eficiencia de esta interacción radica en que, con pretexto del “voy a la cocina a tomar algún alimento” o el “voy por agua o por café”, se puede ir a hablar directamente con alguien sin generar percipacias.

Sumada a esta dinámica de interacción física, ha surgido la *convivencia virtual* que se realiza gracias a 2 programas:

- **Canal Formal: SKYPE**

Es un programa que CJM instala en las PC's o Laptops de los colaboradores y que principalmente sirve para llamar gratis a otras personas, chatear e intercambiar documentos. Sus principales ventajas son:

- *Que es fácil y rápido de instalar.
- *Se pueden realizar llamadas telefónicas gratuitas a otros usuarios de Skype.
- *Las llamadas con Skype tienen una alta calidad de sonido y son altamente seguras.
- *Skype funciona en la mayoría de los equipos: Windows, Mac OS X, Linux y Pocket Out.
- *Cuando no puede establecerse una llamada, es factible iniciar un chat o envía un mensaje instantáneo a tus contactos.
- *Se puede hablar hasta con 100 personas a la vez (conversación de chat en grupo).
- *Videollamadas.

Aunado a esto, Skype cifra en forma automática las llamadas, conversaciones y transferencias de archivos antes de enviarlas por Internet para que nadie pueda interceptar la llamada, las conversaciones de texto o la transferencia de archivos.

- **Canal Informal: MSN**

Es el programa de mensajería instantánea más popular, el cual permite:

- *Ver si tus contactos (que no necesariamente tienen que ver con el trabajo) están conectados en un momento determinado.
- *Enviarles mensajes instantáneos, intercambiar imágenes y archivos.
- *Mantener una comunicación simultánea con varias personas a la vez.
- *Hablar de viva voz, utilizando un micrófono (si los hados son propicios).
- *Mantener comunicaciones con vídeo, utilizando una cámara Web.
- *Invitar a otra persona a participar en un juego.

Aunque las funciones de ambos programas son similares, sobresalen 2 detalles:

***Los contactos del Skype sólo SON LABORALES, mientras que los del MSN son diversos (desde familiares, amigos, pareja etc.)**

***El MSN permite aderezar las charlas con el uso de EMOTICONOS, que no son otra cosa más que representaciones gráficas (dibujitos) de alegría u otras emociones que hacen más cercanas y divertidas las charlas.**

3.2.4 Tras la cruz está el diablo....

La organización que ven los demás.

Soy esto que veo y que no veo
Soy aquello que ves y que no ves...
Luisa Elena Sucre

Miguel de Cervantes Saavedra en el Capítulo VI de la obra más importante de la literatura hispana, *El Ingenioso Hidalgo Don Quijote de la Mancha*, acuña el refrán *Tras la cruz está el diablo*, utilizándolo para señalar que detrás de una fachada atractiva o sugestiva, se puede esconder una verdad completamente diferente, por ello, es indispensable estar atento a lo que sucede alrededor nuestro (ser observadores y precavidos). Gracias a esta reflexión, y a los resultados de *La organización visible, pública, y profunda*, podemos llegar a muchas conclusiones interesantes para el estudio de DO.

En primera instancia existe una visión dominante en cuanto a que CJM no está logrando los resultados que se tenían planeados, ni para los integrantes de la misma, ni para representantes de las instituciones más allegadas a Comercio Justo México AC así como tampoco para el público en general, el cual mayoritariamente tiene un completo desconocimiento del movimiento de Comercio Justo y de CJM.

Esta ineficacia pone en estado de alarma a la alta dirección, que corrige estas deficiencias cortando el hilo por la parte más delgada (despidos), aunque la solución de fondo no sea la persona que ejecuta las acciones laborales, sino que no hay plena claridad en la división del trabajo (algo que ya es sabido por directores, ejecutivos y operativos).

Entonces ¿cómo entender estas acciones? Si es sabido por ambas partes que la falla gestora está en la estructura de CJM por qué se despide a la gente. La explicación bien podría ser las malas relaciones que existen entre algunos miembros del equipo de trabajo y la alta dirección, situación que a su vez propicia que los colaboradores no vean a CJM como una organización donde puedan realizarse profesionalmente a futuro.

Esta conjunción entre el deficiente liderazgo y las pocas expectativas de crecimiento se combinan para provocar otra problemática al interior del sistema organizacional: Poca identificación, no tanto con el movimiento del Comercio Justo, sino con la institucionalización del movimiento en México: Comercio Justo México AC. (Con su estructura, directrices, lineamientos, normas etc..) todo lo cual:

- Genera desacato y poco apego a los reglamentos de CJM y respeto a las figuras de autoridad.
- No comprometerse por completo con la organización.

Los empleados se encuentran entonces integrados a nivel personal entre ellos mismos, sin embargo, esto no pasa con los jefes ni con sus políticas, generando inconformidad ante algunas instrucciones u órdenes, que inevitablemente (al hacer mal o de mala gana) propician gastos innecesarios, resultados de mala calidad, y por ende una mala imagen ante los demás. Estas problemáticas podemos sintetizarlas en:

*Incertidumbre contractual / estabilidad del equipo de trabajo (cualquiera puede ser despedido).

*Inconformidad / inequidad / injusticia en la relación jefes-colaboradores.

*Mala comunicación interna (que debe ser sustituida por rumores o percepciones de fuentes informales, debido a que la alta dirección tiene un embargo informativo, lo que además imposibilita una correcta coordinación laboral entre las distintas áreas)

Aunado a ello la poca eficacia de la estructura orgánica de CJM (AG, CD, DE y equipo operativo no tienen la ideal interrelación) así como el poco interés y disposición que muestran la mayoría de los actores involucrados en el movimiento del Comercio Justo para trabajar de manera coordinada, ponen en riesgo la continuidad del sistema.

Por todo ello Comercio Justo México AC, es vista...

***Por el diagnosticador Como una organización fracturada.**

Existen 2 sub-organizaciones al interior de CJM

- **CJM Ideal:** Es la organización en la que todas sus partes trabajan de manera coordinada y como una sola organización (AG, CD DE y el “equipo operativo”), pero ésta es efectiva sólo en el Acta Constitutiva y en breves/ esporádicos lapsos de tiempo (juntas, asambleas etc.)
- **CJM Real:** La forman sólo el DE y el “equipo operativo”. Esta organización si es continua, a diferencia de la intermitencia de CJM Ideal, pero sus decisiones más importantes (su rumbo) no está en sus manos.

La principal problemática que propician este fenómeno es:

- **La mala comunicación / coordinación entre los actores que convergen en Comercio Justo México (AG, CD, OPP's y “equipo operativo”):** No hay entendimiento mutuo de necesidades, requerimientos, posturas, expectativas etc.

***Por AG, CD, y CJM Real como una organización inhabitable.**

Una organización donde no existen las condiciones de desarrollo (puede haber expectativas y buenos deseos, pero las condiciones tangibles no están presentes) debido a:

- **Conflictos internos:** Producidos por el estilo de liderazgo presente en la organización, malos resultados, inestabilidad laboral.
- **Orfandad organizacional:** Hay desinterés, desconocimiento y descoordinación con las personas (físicas y morales) allegadas a CJM (llámense AG, CD, organizaciones hermanas u OPP's).
- **No pasa de ser una constante promesa:** Es una organización donde convergen muchos buenos deseos, expectativas, esperanzas, etc., pero no existen las condiciones para materializarlas, lo que genera frustración respecto a su quehacer así como negatividad y juicios muy severos respecto a ella por parte de colaboradores, directivos, organismos superiores, etc.

***Por la mayoría de la opinión pública como una organización desconocida.**

Ni el movimiento del Comercio Justo, ni CJM (incluyendo sus productos, asociados etc.) son conocidos (y menos reconocidos) por la mayoría de la opinión pública, lo que provoca desánimo en todos los actores que convergen en CJM y podría provocar el fin del sistema organizacional.

***Por sus propios miembros.**

Como una organización que trata de suplir, con el apoyo entre los colaboradores y la compenetración informal, muchas deficiencias formales de la organización (algunas con mucho éxito, otras no tanto). El motor de esta búsqueda por lograr *que las cosas salgan bien* es la coherencia e identificación que se da entre organización (con su finalidad y objetivos pero no con estructura e institucionalización de ésta) y el personal.

- **Una organización injusta** (en las relaciones laborales, temas contractuales y en la evaluación del desempeño)
- **Una organización sin responsabilidades** (los actores sociales y organizacionales relacionados con CJM no ponen todo de su parte)
- **Una organización que tiene personal comprometido con la causa** (con la posibilidad de cambiar las cosas para bien).

| CONCLUSIÓN 2: Comercio Justo México AC es vista.. | |
|--|--|
| En su estructura orgánica... | Como una organización fracturada. |
| En su relación con colaboradores y allegados... | Como una organización inhabitable. |
| En su relación con la sociedad en general (opinión pública)... | Como una organización desconocida. |
| Como una organización... | *Injusta *Irresponsable Pero con potencial de cambiar. |

Fuente: CJM Diagnóstico Organizacional 2008.
Esquema: Reyes Rangel 2008.

3.3 Las apariencias engañan.

Actores.

*El mundo es un escenario, y los hombres y las mujeres
simplemente son actores...
Shakespeare.*

¿Para que conocer la personalidad, temperamento, carácter así como las variables socio/económicas y culturales (edad, estado civil, etc.) que poseen los colaboradores de Comercio Justo México AC? ... ésta es, indudablemente, la pregunta más pertinente para entrar de lleno a esta sección del diagnóstico.

En primer lugar hay que señalar que los individuos son “sujetos concretos que tienen una edad, un sexo y un hábitat determinado que tienen ciertas percepciones y motivaciones que expresan valores, actitudes y habilidades, es decir, intereses” (Serrano et.al 2001, p. 50), por lo que la persona en la organización viene a convertirse en el elemento más importante del mismo que requiere un tratamiento diferente, no como una máquina, o como un escritorio (una parte del mobiliario), o simplemente como un elemento más de ésta, sino como un *ser humano* en toda la extensión de la palabra, con necesidades, intereses, vivencias únicas... las cuales deben ser tomadas en cuenta (Robbins 1998).

El estudiar la parte humana en las organizaciones se vuelve así importante debido a muchas razones, por ejemplo:

- a) Cada individuo tiene una conducta distinta.
- b) Sus actitudes y opiniones ante una situación expuesta son diferentes.
- c) Existe la necesidad de motivar para así lograr satisfacciones por parte del trabajador, lo cual hace que necesitemos conocer cuales son sus prerrogativas y aspiraciones.
- d) Es necesario conocer sus valores y necesidades más importantes.
- e) Es necesario conocer sus habilidades y destrezas para una ubicación adecuada del trabajador y así éste se sienta más dispuesto para el trabajo.

Partiendo de ello hay que señalar que toda organización representa un sistema de individuos que trabajan 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 2002) Por lo que su buen funcionamiento va a depender de la manera en que son dirigidas las personas así como de los criterios bajo los que se elige, organiza y prepara al personal, según el caso, por lo que el éxito de un buen equipo de trabajo dependerá de qué tanto se le conoce y se le sabe orientar/desarrollar.

Teniendo esto nítidamente claro, es obvio pensar que las organizaciones llegan a triunfar o a fracasar según se desarrollen o no ciertos procesos (como identificación, pertenencia etc.) entre ésta y sus miembros; pero además de ello, la organización no debe preocuparse solamente por que las personas se adapten a sus normas o se identifiquen con sus objetivos, debe ir más allá.

La organización debe satisfacer diversas necesidades del individuo, pero para que esto ocurra debe primeramente: *Conocer al capital humano*. Para Comercio Justo México AC es imprescindible saber cómo están constituidos sus individuos, pues sólo así podrá generar de manera eficiente una actitud positiva, un sentido de pertenencia, una motivación hacia el trabajo y un compromiso real con la organización. Entonces:

Para encauzar los esfuerzos de un equipo de trabajo hacia el fin deseado, es una escala obligada el investigar y conocer COMO ESTÁ CONFORMADO EL FACTOR HUMANO DE LA ORGANIZACIÓN, para a partir de este estudio hacer proyecciones, formular políticas y programas, así como establecer lineamientos institucionales que cumplan y respondan a las necesidades del personal, de la organización, así como a la relación entre ambos.

Este estudio obligado es indispensable no sólo para estructurar el trabajo que la organización hace para/ con sus colaboradores, sino también para conocer las íntimas motivaciones y rasgos que hacen que una persona sea como es y no de otra forma, pues estas variables personales incidirán de manera inevitable en su desempeño laboral.

Por lo anterior los resultados de este ejercicio de introspección organizacional permitirán:

- Distinguir cuándo el comportamiento de los compañeros, empleados o jefes se rige por las necesidades que connota su personalidad, o bien, cuando se denota que se conducen por actitudes “personalistas” para realizar las tareas.
- Identificar las áreas de oportunidad que pueden ser modificadas atendiendo al autoconocimiento de aquellas destrezas que las personas al interior de la organización poseen y de aquellas otras que nos hace falta desarrollar, incluyendo así la voluntad y cooperación necesarias para trabajar en equipo.
- Saber con cuales de nuestras habilidades podemos subsanar nuestras carencias.
- Reconocer las especificidades que hacen humanos (en sentido de personalidad y actitud) a los humanos (en sentido biológico).

En estas variables de caracterización del rostro humano de la organización se encuentra condensado un enorme cúmulo de sentidos, significaciones y significantes que orientan y definen el desempeño laboral de los individuos. Si no reparamos en la comprensión de las “facciones del rostro humano de CJM” estaríamos ignorando las motivaciones, limitantes, deseos y anhelos más profundos que hacen que los individuos se comporten o no de tal o cual forma, lo cual inevitablemente, repercute en la obtención de metas y objetivos laborales.

Este estudio sería pues el primer paso para poder delimitar, deslindar, delegar, supervisar y evaluar las tareas y funciones laborales más equitativa y eficazmente, también es importante ahondar que de este conocimiento emanarán lineamientos para desarrollar programas institucionales (así como la importancia y urgencia de cada uno de ellos) que permitan identificar si una persona posee las habilidades (o está bajo las condiciones contextuales y de su mundo de vida ideales) que le permiten desempeñar el “puesto” o papel que le ha sido asignado.

Caracterización de individuos.

En esta sección del diagnóstico se presentará una tabla de caracterización de los actores para contextualizarlos social/laboral y humanamente hablando, la tabla de actores se ha estructurado a partir de un estricto orden alfabético (la primera letra de su primer nombre) alejados de todas etiquetas jerárquicas y de segmentaciones grupales (formales o informales) las cuales se analizará más adelante.

Antes de entrar de lleno a ver cómo está constituida esta **Tabla de Caracterización de los Actores Sociales de Comercio Justo México AC**, hay que señalar que el tamaño mismo de la organización permitió estudiar las dimensiones *Individuos* y *Grupo* de una manera más profunda, por lo que gracias a esta condición se pudo realizar una introspección mucho más enriquecedora.

La Tabla de Caracterización de los Actores Sociales (dividida en 4 secciones) se construyó a partir de los siguientes criterios:

Sección 1 / Datos Generales Laborales: En ésta se encuentran las características más importantes a considerar del “trabajador” como lo son:

- **El nivel que tiene** (operativo, ejecutivo, directivo), el cual lo posiciona en el sistema organizacional
- **El Departamento en el cual labora**, el cual constriñe en cierto sentido las relaciones interpersonales formales e informales que desarrolla.
- **Su situación contractual**, la cual nos habla de la relación formal que el colaborador establece con la organización (básicamente en CJM son dos: temporal o base).
- **La antigüedad**, que no es otra cosa más que el tiempo que ha estado ligado a la organización el trabajador, la cual nos permite vislumbrar cómo es o ha sido la estabilidad en la relación CJM/ colaborador
- **El lugar de trabajo principal**, el cual delimita espacialmente a los colaboradores, insertándolos en un contexto físico cotidiano que incide en las relaciones formales o informales, laborales o personales etc., que desarrollan. En general el lugar de trabajo influye en la interacción entre los individuos (Serrano et.al. 2001)

Hay que señalar que las dos primeras características (*El nivel que tiene y el Departamento en el que labora*) serán colocadas en la tabla de actores para tener un perfil completo de cada individuo, pero **serán las únicas que no se analizarán en esta dimensión, ya que ambas repercuten más en las relaciones y dinámica grupal que en la dimensión individual**, por lo que se les estudiará a profundidad en la siguiente sección y con otros instrumentos.

Para obtener estos datos básicamente recurrimos al análisis del archivo *Control de Servicios Profesionales de Comercio Justo México AC*, el cual contiene el seguimiento institucional de contratos; asimismo utilizamos el *Organigrama institucional* y los distintos archivos de *Descripción de puestos de CJM*.

TABLA 27: Fuentes de Información (Sección 1)

| Variables | Fuentes |
|-----------------------------------|---|
| El nivel que tiene | Organigrama |
| El Departamento en el cual labora | Organigrama |
| Su situación contractual | Control de Servicios Profesionales de Comercio Justo México AC (Información confidencial no disponible en este trabajo) |
| La antigüedad | Control de Servicios Profesionales de Comercio Justo México AC (Información confidencial no disponible en este trabajo) |
| El lugar de trabajo principal | Descripción de puestos de CJM (Información confidencial no disponible en este trabajo) |

Sección 2 / Datos Académicos: Nos indica la preparación académica que los distintos miembros de CJM han tenido, y que a la vez nos permiten acercarnos a su mundo de vida (preparación, expectativas, cultura, habilidades, destreza, prioridades profesionales/ personales etc.) (Robbins 1998). Esta sección básicamente está dividida en dos partes. **Nivel de estudios** (educación básica, media superior o superior etc.) y **Estado de los estudios** (incompleto, pasante, titulado...) Estos datos fueron obtenidos de los distintos *Expedientes individuales de los colaboradores de CJM* bajo custodia de Recursos Humanos.

TABLA 28: Fuentes de Información (Sección 2)

| Variables | Fuentes |
|---|---|
| Nivel de estudios Estado de los estudios | Expedientes individuales (Información confidencial no disponible en este trabajo) |

Sección 3 / Datos Biográficos: A través de ellos conocemos las características sociales que orientan el comportamiento de los colaboradores; las cuales asimismo permiten definirlos como *seres humanos con otras facetas* (jóvenes, mujeres, esposos, hijas, etc.). Los principales datos biográficos que consideramos fueron:

- Sexo
- Edad
- Estado Civil (Robbins 1998).

Debido a que son las características, según Robbins (1998) y Olmstead (1975), que más alta incidencia e impacto tienen en el quehacer laboral de los individuos. Estos datos fueron igualmente obtenidos de los distintos Expedientes de los colaboradores de CJM bajo custodia de Recursos Humanos.

TABLA 29: Fuentes de Información (Sección 3)

| Variables | Fuentes |
|------------------------------|---|
| Sexo Edad Estado Civil | Expedientes individuales (Información confidencial no disponible en este trabajo) |

Sección 4 / Perfil: El perfil de los seres humanos no se limita sólo a conocerlo como trabajador o como ser social, sino que como ya lo mencionamos se debe reparar en la trascendencia de conocerlo como ser humano, con rasgos propios que lo hacen único y que favorecen u obstaculizan el desempeño laboral (Ulloa 2002)

A este respecto Adriana Ulloa afirma que para definir nuestras relaciones laborales es importante reconocer ciertas actitudes que adaptamos al comunicarnos y relacionarnos, pues éstas impactan en nuestro quehacer laboral; reflexionar acerca de estos rasgos (que nos permiten navegar en este mundo) es conocer las prácticas cotidianas que tenemos para comunicarnos, para motivarnos o desarrollarnos ...habilidades necesarias para comprender cómo es posible sostener relaciones positivas y constructivas en lo laboral, profesional y personal (Ulloa 2002).

En esta sección colocamos tres variables: Personalidad, temperamento y carácter.

- **Personalidad:** Es el conjunto de modalidades adaptativas que el individuo utiliza en su contacto cotidiano con el ambiente en que se desenvuelve, es el conjunto, relativamente durable, de rasgos y patrones de conducta que presiden el conjunto de situaciones interpersonales características de la vida humana (Robbins 1998 y Ulloa 2002))
- **Temperamento:** Es la peculiaridad e intensidad individual de los afectos psíquicos y de la estructura dominante de humor y motivación.

- **Carácter:** Es el conjunto de aquellos componentes que expresan de una manera mas individualizada y distintiva del modo de ser y comportarse de una persona en particular. El carácter significa marca (grabado), sugiriendo con ello una cosa profunda y fija, talvez innata, una estructura básica (Gaitán 2006).

Antes de continuar debemos dejar en claro que carácter no es lo mismo que temperamento según Gaitán, “el temperamento es la base biológica del carácter y esta determinado por el proceso fisiológico y factores genéticos que inciden en las manifestaciones conductuales” (Gaitán 2006, p.2).

Estos tres elementos en conjunto permitirán ver cual es el sello particular que nos identifica, el cual juega un papel muy importante para nosotros, pues siempre está presente en cualquier área que nos desenvolvamos. El reto de conocerlos es conocernos, para que cada persona/trabajador pueda abrir la puerta del cambio para transformar un carácter disfuncional a uno funcional, para poder ser mejores personas en nuestras vidas, y obtener mejores resultados en cualquier proyecto que desarrollemos.

Para obtener esta información se aplicó el TEST DE PERSONALIDAD Y CARÁCTER de Adriana Ulloa a los actores sociales de CJM, con este Test conocemos su personalidad sin que ellos puedan alterar los resultados, ya que sólo el investigador tiene en sus manos la información necesaria para interpretarlos. Además, se utilizó el TEST DE LOS 4 TEMPERAMENTOS, para enriquecer la articulación de perfiles. La finalidad primordial es que los miembros de la organización exhiban estilos rasgos individuales de manera que sea posible reconocer cómo es que cada individuo refleja su comportamiento y habilidades según su tipo de personalidad, temperamento y carácter.

TABLA 30: Fuentes de Información (Sección 4)

| Variables | Fuentes |
|-------------------------|-----------------------------|
| Personalidad y carácter | Test de Adriana Ulloa |
| Temperamento | Test de los 4 Temperamentos |

Para enriquecer más esta caracterización, no sólo como si fuera una recabación de datos de los perfiles de los individuos, sino también del sentir profundo de éstos, se incluyeron 2 preguntas abiertas para que pudieran expresarse de manera sincera, advirtiéndoles que todas las respuestas serían confidenciales y se manejarían con la mayor cautela.

- **Cuál es tu expectativa en la vida**
- **Cuál es tu expectativa dentro de CJM**

Estas preguntas buscaban amarrar las conclusiones de los perfiles individuales (y las generalidades obtenidas de todos estos) con las opiniones más profundas e intereses propios con respecto a sí mismos y a la organización) por parte de los colaboradores.

Herramienta de aplicación.

Los Test son cuestionarios y herramientas de investigación definidas por sus creadores, por lo que, para no cortar la secuencia narrativa/analítica de esta dimensión, se presentarán las herramientas en la sección anexos (con ejemplos de los instrumentos, explicación, instrucciones y pautas de interpretación)

Aunado a ello, hay que señalar que se hizo un REPORTE DE LA CARACTERIZACIÓN DE LOS ACTORES SOCIALES DE COMERCIO JUSTO MÉXICO, donde cada colaborador posee una ficha donde se condensan todos estos datos, el cual también está disponible en la sección de anexos (Véase Anexos CARACTERIZACIÓN DE ACTORES SOCIALES EN CJM)

Forma de aplicación.

El análisis de la Dimensión Individuos se realizó con las siguientes especificidades:

Etapas: Caracterización de los Actores Sociales de Comercio Justo México AC (Sección 1,2 y 3)

Fecha: 1 de agosto de 2008.

Etapas: Aplicación de los Test (Ulloa y 4 Temperamentos).

Fecha: 4 de agosto de 2008.

Etapas: Interpretación de los Test (Ulloa y 4 Temperamentos).

Fecha: 8 de agosto de 2008

Etapas: Caracterización de los Actores Sociales de Comercio Justo México AC (Sección 4)

Fecha: 11 agosto de 2008.

Etapas: Reporte de Caracterización de los Actores Sociales de Comercio Justo México AC

Fecha: 15 de agosto de 2008.

Con todo lo anterior la dimensión individuos de CJM es representada de la siguiente forma:

3.3.1 Caras vemos corazones no sabemos...

Caracterización de actores.

TABLA 31: CARACTERIZACIÓN DE ACTORES
(Sección 1 / Datos Generales Laborales)

| Colaboradores | | Datos Generales Laborales | | | | |
|---------------|---|---------------------------|---------------------------|-----------------------|--------------------|----------------------------|
| No. | Nombre / Puesto | Nivel | Departamento | Situación Contractual | Antigüedad (meses) | Lugar de trabajo principal |
| 1 | Adalberto Mauricio Alquicira Lara Director de Desarrollo de Mercados | Directivo | Desarrollo de Mercados | Base | 2 | Oficina |
| 2 | Bárbara Reyna Sánchez Becaria Desarrollo de Mercados | Operativo | Desarrollo de Mercados | Temporal | 2 | Oficina |
| 3 | Daniel Alberto Reyes Rangel Recursos Humanos | Ejecutivo | Administración y Finanzas | Base | 6 | Oficina |
| 4 | Eduardo Rojo Botello Director Ejecutivo | Directivo | Dirección Ejecutiva | Base | 44 | Oficina |
| 5 | Javier Jaramillo Paredes. Director de Administración y Finanzas | Directivo | Administración y Finanzas | Base | 9 | Oficina |
| 6 | Joanna Valeria Méndez Ramírez. Contabilidad | Ejecutivo | Administración y Finanzas | Base | 24 | Oficina |
| 7 | Julio Alberto Gutiérrez Martínez Servicio Social Promoción y Difusión | Operativo | Promoción y Difusión | Temporal | 5 | Oficina |
| 8 | Mario Alberto Méndez Gutiérrez. Promoción Comercial | Ejecutivo | Promoción y Difusión | Base | 12 | Oficina |
| 9 | Mireya del Río Hernández. Limpieza | Operativo | Administración y Finanzas | Temporal | 12 | Oficina |
| 10 | Nathalené Latour Desarrollo de Nuevos Productos | Ejecutivo | Desarrollo de Mercados | Base | 24 | Oficina |
| 11 | Oscar Javier Cancino Feria. Servicio Social Promoción y Difusión | Operativo | Promoción y Difusión | Temporal | 6 | Hogar |
| 12 | Pilar Fuentes Bermúdez Asistente Administrativo | Ejecutivo | Administración y Finanzas | Base | 3 | Oficina |
| 13 | Sara Cecilia Sotomayor Reza Servicio Social Promoción Comercial | Operativo | Promoción y Difusión | Temporal | 3 | Hogar |
| 14 | Vanesa Irais Silva Lozano. Servicio Social Promoción y Difusión | Operativo | Promoción y Difusión | Temporal | 1 | Oficina |
| 15 | Wendy Nicolás Desarrollo de Normas | Ejecutivo | Desarrollo de Mercados | Base | 12 | Oficina |
| 16 | Zazil Oropeza Contreras Difusión | Operativo | Promoción y Difusión | Base | 24 | Oficina |

**TABLA 31: CARACTERIZACIÓN DE ACTORES
(Sección 2 / Datos Académicos) (continuación)**

| Colaboradores | | Datos académicos | |
|----------------------|---|--------------------------|-------------------------------|
| No. | Nombre / Puesto | Nivel de Estudios | Estado de los Estudios |
| 1 | Adalberto Mauricio Alquicira Lara Director de Desarrollo de Mercados | Maestría | Titulado (a) |
| 2 | Bárbara Reyna Sánchez Becaria Desarrollo de Mercados | Licenciatura | En curso |
| 3 | Daniel Alberto Reyes Rangel Recursos Humanos | Licenciatura | Pasante |
| 4 | Eduardo Rojo Botello Director Ejecutivo | Licenciatura | Pasante |
| 5 | Javier Jaramillo Paredes. Director de Administración y Finanzas | Maestría | Titulado (a) |
| 6 | Joanna Valeria Méndez Ramírez. Contabilidad | Licenciatura | En curso |
| 7 | Julio Alberto Gutiérrez Martínez Servicio Social Promoción y Difusión | Técnico | En curso |
| 8 | Mario Alberto Méndez Gutiérrez. Promoción Comercial | Licenciatura | Titulado (a) |
| 9 | Mireya del Río Hernández. Limpieza | Ninguno | Ninguno |
| 10 | Nathalené Latour Desarrollo de Nuevos Productos | Maestría | Titulado (a) |
| 11 | Oscar Javier Cancino Feria. Servicio Social Promoción y Difusión | Licenciatura | En curso |
| 12 | Pilar Fuentes Bermúdez Asistente Administrativo | Técnico | Titulado (a) |
| 13 | Sara Cecilia Sotomayor Reza Servicio Social Promoción Comercial | Licenciatura | Pasante |
| 14 | Vanesa Iraís Silva Lozano. Servicio Social Promoción y Difusión | Licenciatura | En curso |
| 15 | Wendy Nicolás Desarrollo de Normas | Licenciatura | Titulado (a) |
| 16 | Zazil Oropeza Contreras Difusión | Licenciatura | En curso |

**TABLA 31: CARACTERIZACIÓN DE ACTORES
(Sección 3 / Datos Biográficos) (continuación)**

| Colaboradores | | Datos Biográficos | | |
|---------------|---|-------------------|-------------|--------------|
| No. | Nombre / Puesto | Sexo | Edad (años) | Estado civil |
| 1 | Adalberto Mauricio Alquicira Lara Director de Desarrollo de Mercados | Masculino | 31 | Casado (a) |
| 2 | Bárbara Reyna Sánchez Becaria Desarrollo de Mercados | Femenino | 20 | Soltero (a) |
| 3 | Daniel Alberto Reyes Rangel Recursos Humanos | Masculino | 22 | Soltero (a) |
| 4 | Eduardo Rojo Botello Director Ejecutivo | Masculino | 31 | Casado (a) |
| 5 | Javier Jaramillo Paredes. Director de Administración y Finanzas | Masculino | 34 | Soltero (a) |
| 6 | Joanna Valeria Méndez Ramírez. Contabilidad | Femenino | 23 | Soltero (a) |
| 7 | Julio Alberto Gutiérrez Martínez Servicio Social Promoción y Difusión | Masculino | 19 | Soltero (a) |
| 8 | Mario Alberto Méndez Gutiérrez. Promoción Comercial | Masculino | 28 | Soltero (a) |
| 9 | Mireya del Río Hernández. Limpieza | Femenino | 55 | Viudo (a) |
| 10 | Nathalené Latour Desarrollo de Nuevos Productos | Femenino | 25 | Soltero (a) |
| 11 | Oscar Javier Cancino Feria. Servicio Social Promoción y Difusión | Masculino | 21 | Soltero (a) |
| 12 | Pilar Fuentes Bermúdez Asistente Administrativo | Femenino | 27 | Soltero (a) |
| 13 | Sara Cecilia Sotomayor Reza Servicio Social Promoción Comercial | Femenino | 31 | Soltero (a) |
| 14 | Vanesa Iraís Silva Lozano. Servicio Social Promoción y Difusión | Femenino | 21 | Soltero (a) |
| 15 | Wendy Nicolás Desarrollo de Normas | Femenino | 24 | Soltero (a) |
| 16 | Zazil Oropeza Contreras Difusión | Femenino | 22 | Soltero (a) |

TABLA 31: CARACTERIZACIÓN DE ACTORES
(Sección 4 / Perfil) (continuación)

| Colaboradores | | Perfil | | |
|---------------|---|-----------------------|--------------|-----------------------|
| No. | Nombre / Puesto | Personalidad | Carácter | Temperamento |
| 1 | Adalberto Mauricio Alquicira Lara Director de Desarrollo de Mercados | Clown analítico | Extrovertido | Colérico melancólico |
| 2 | Bárbara Reyna Sánchez Becaria Desarrollo de Mercados | Visionario organizado | Introvertido | Colérico melancólico |
| 3 | Daniel Alberto Reyes Rangel Recursos Humanos | Visionario organizado | Introvertido | Colérico melancólico |
| 4 | Eduardo Rojo Botello Director Ejecutivo | Líder analítico | Extrovertido | Colérico melancólico |
| 5 | Javier Jaramillo Paredes. Director de Administración y Finanzas | Visionario organizado | Introvertido | Colérico melancólico |
| 6 | Joanna Valeria Méndez Ramírez. Contabilidad | Líder persuasivo | Extrovertido | Sanguíneo colérico |
| 7 | Julio Alberto Gutiérrez Martínez Servicio Social Promoción y Difusión | Sensible controlador | Introvertido | Sanguíneo flemático |
| 8 | Mario Alberto Méndez Gutiérrez. Promoción Comercial | Clown controlador | Extrovertido | Sanguíneo colérico |
| 9 | Mireya del Río Hernández. Limpieza | Sensible controlador | Introvertido | Flemático |
| 10 | Nathalené Latour Desarrollo de Nuevos Productos | Líder persuasivo | Extrovertido | Colérico melancólico |
| 11 | Oscar Javier Cancino Feria. Servicio Social Promoción y Difusión | Visionario analítico | Introvertido | Flemático melancólico |
| 12 | Pilar Fuentes Bermúdez Asistente Administrativo | Clown analítico | Extrovertido | Colérico Flemático |
| 13 | Sara Cecilia Sotomayor Reza Servicio Social Promoción Comercial | Visionario organizado | Introvertido | Colérico Flemático |
| 14 | Vanessa Iraís Silva Lozano. Servicio Social Promoción y Difusión | Visionario analítico | Introvertido | Flemático melancólico |
| 15 | Wendy Nicolás Desarrollo de Normas | Clown analítico | Extrovertido | Colérico |
| 16 | Zazil Oropeza Contreras Difusión | Clown controlador | Extrovertido | Sanguíneo colérico |

Teniendo ya estas caracterizaciones individuales, habrá que recurrir a la estadística elemental para obtener cifras numéricas que nos permitan analizar de manera general las particularidades individuales. Para ello realizamos en primera instancia una Tabla Estadística de los Actores:

TABLA 32: ESTADÍSTICAS DE LOS ACTORES

| 1. NIVEL | |
|-----------------|-----------|
| Operativo | 7 |
| Ejecutivo | 6 |
| Directivo | 3 |
| | 16 |

| 2. DEPARTAMENTO | |
|---------------------------|-----------|
| Promoción y Difusión | 6 |
| Administración y Finanzas | 5 |
| Desarrollo de Mercados | 4 |
| Dirección Ejecutiva | 1 |
| | 16 |

| 3. SITUACIÓN CONTRACTUAL | |
|---------------------------------|-----------|
| Base | 10 |
| Temporal | 6 |
| | 16 |

| 4. ANTIGÜEDAD | |
|---|--------------|
| Toda la Organización (temporal y base) | |
| Meses | 11,81 |
| Años | 0,98 |
| Sólo Personal base | |
| Meses | 16,00 |
| Años | 1,33 |

| 5. LUGAR DE TRABAJO | |
|----------------------------|-----------|
| Oficina | 14 |
| Hogar | 2 |
| | 16 |

TABLA 32 ESTADÍSTICAS DE LOS ACTORES (continuación)

| 6. NIVEL DE LOS ESTUDIOS | |
|--------------------------|-----------|
| Licenciatura | 10 |
| Maestría | 3 |
| Técnico | 2 |
| Ninguno | 1 |
| | 16 |

| 7. ESTADO DE LOS ESTUDIOS | |
|---------------------------|-----------|
| Titulado (a) | 6 |
| En curso | 6 |
| Pasante | 3 |
| Ninguno | 1 |
| | 16 |

| 8. SEXO | |
|-----------|-----------|
| Femenino | 9 |
| Masculino | 7 |
| | 16 |

| 9. EDAD | |
|----------------------------------|-------------|
| Promedio de toda la organización | 27,1 |
| Promedio del personal base | 26,7 |

| 10. ESTADO CIVIL | |
|------------------|-----------|
| Soltero (a) | 13 |
| Casado (a) | 2 |
| Viudo (a) | 1 |
| | 16 |

| 11. PERSONALIDAD | |
|-----------------------|-----------|
| Visionario organizado | 4 |
| Clown Analítico | 3 |
| Líder persuasivo | 2 |
| Visionario analítico | 2 |
| Sensible controlador | 2 |
| Clown Controlador | 2 |
| Líder analítico | 1 |
| | 16 |

| 12. CARÁCTER | |
|--------------|-----------|
| Introverso | 8 |
| Extroverso | 8 |
| | 16 |

| 13. TEMPERAMENTO | |
|-----------------------|-----------|
| Colérico melancólico | 7 |
| Sanguíneo colérico | 3 |
| Flemático melancólico | 2 |
| Colérico Flemático | 2 |
| Flemático | 1 |
| Sanguíneo flemático | 1 |
| Colérico | 1 |
| | 16 |

Con estos insumos numéricos podemos graficar cada una de las variables para analizarlas de manera específica.

3.3.2 Al buen entendedor pocas palabras...

Análisis de la caracterización de actores.

ANTIGÜEDAD

MATRIZ COMPARATIVA No. 1 ANTIGÜEDAD

(*1)

| | Meses | Años |
|---------------------------|-------|------|
| Antigüedad máxima general | 44,00 | 3,67 |
| Antigüedad mínima general | 1,00 | 0,08 |
| Promedio General | 11,81 | 0,98 |

(*2)

| | Meses | Años |
|---------------------------------|-------|------|
| Antigüedad máxima personal base | 44,00 | 3,67 |
| Antigüedad mínima personal base | 2,00 | 0,16 |
| Promedio personal base | 16,00 | 1,33 |

La antigüedad en general del personal de CJM (incluyendo al personal base y servicios temporales) es muy baja, el promedio no llega a ser ni siquiera de un año. Esta situación deja entrever que no se ha podido consolidar un equipo de trabajo, lo que implica que la organización se encuentre en: Un proceso de apropiación y asimilación de las actividades laborales por parte del personal; así como una identificación con todos sus compañeros y con la organización en sí; **que constantemente comienza una y otra vez ante la rotación y salida de personal, atentando con ello a la estabilidad de CJM y por supuesto de sus resultados.**

Realizando el mismo ejercicio de promediar la antigüedad, ahora EXCLUSIVAMENTE CON LOS COLABORADORES BASE (excluyendo a los servicios temporales) la situación sigue siendo la misma: Apenas hay 1.33 años de antigüedad; situación que viene a reafirmar la **INESTABILIDAD DEL GRUPO DE TRABAJO, pues este se encuentra en continua construcción y reconstrucción.**

Olmsted asegura que:

A mayor antigüedad (+) hay mayor productividad (+)
A mayor antigüedad (+) hay menor ausentismo (-)
A mayor antigüedad (+) hay menor rotación (-)
y a mayor antigüedad (+) hay mayor satisfacción (+)

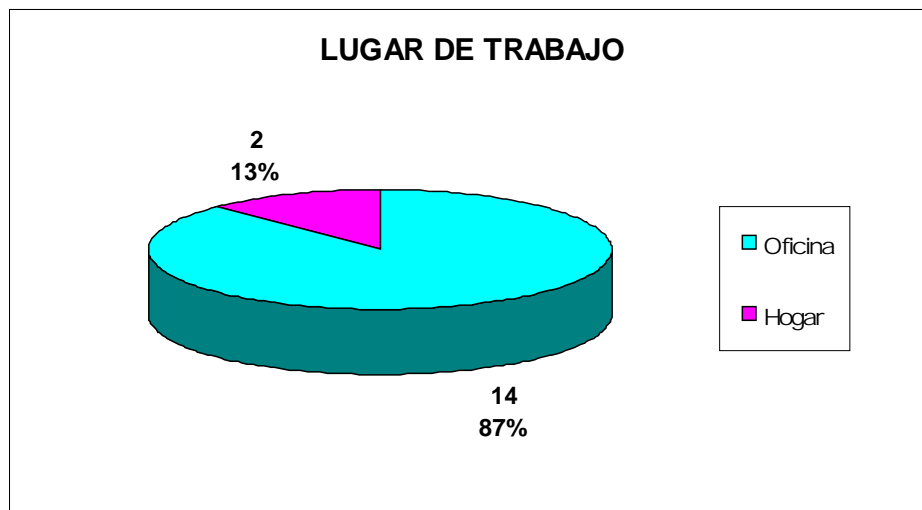
Ya que **la antigüedad da ESTABILIDAD laboral** (Olmstead 1975).

(*1) Edad promedio general considerando a los colaboradores bajo contrato con CJM y a los servicios temporales (prestadores de servicio social, becarios, y/o prácticas profesionales así como personal de limpieza.

(*2) Edad promedio general considerando SOLAMENTE a los colaboradores bajo contrato con CJM

LUGAR DE TRABAJO

GRÁFICA No. 1



La influencia del lugar del trabajo en el bienestar y la productividad de los empleados es un tema que cada vez preocupa más a las organizaciones. Según un estudio elaborado por la consultora en Recursos Humanos *Randstand Work Solutions*, el 90% de las personas encuestadas estiman que el lugar de trabajo tiene bastante o mucha influencia sobre la productividad de los empleados. (Randstand Work Solutions 2008)

Identificar el lugar donde mayoritariamente los empleados desenvuelven su quehacer laboral no es un asunto secundario, muy por el contrario, es de vital importancia para así poder identificar las variables estructurales que el trabajador percibe diariamente, a tal grado de incidir en el “happiness” (alegría) del colaborador.

El 87% de los miembros de CJM desempeñan su trabajo dentro de las instalaciones de la organización, por lo que pasan 8 horas al día, 40 horas a la semana, 160 hrs al mes, dentro de las oficinas de Comercio Justo México AC, razón por la cual habrá que poner especial énfasis a las siguientes variables:

- 1) Elegir una temperatura agradable.
- 2) Tener una atmósfera sonora óptima (no ruido)
- 3) La luminosidad.
- 4) Las entradas de aire fresco (corrientes de aire y de ventilación)
- 5) La estética de la oficina (ordenamiento, colores, etc.)

Para construir en conjunto con los colaboradores (y sus propuestas) un entorno de desempeño ideal. Además hay que buscar que los colaboradores de CJM (sean temporales o no) TRABAJEN DENTRO DE LAS INSTALACIONES el mayor tiempo posible, pues este diario interactuar colaborador/organización es de vital importancia para generar la IDENTIDAD (y que permita ponerse al 100% la camiseta)

SITUACIÓN CONTRACTUAL

GRÁFICA No. 2



62 por ciento de la organización es personal base mientras que 38% es personal temporal (servicios sociales, prácticas profesionales, becarios, servicio de limpieza) lo que nos habla de que un porcentaje considerable de los colaboradores tiene un paso fugaz por la organización, situación que deja entrever 2 importantes variables:

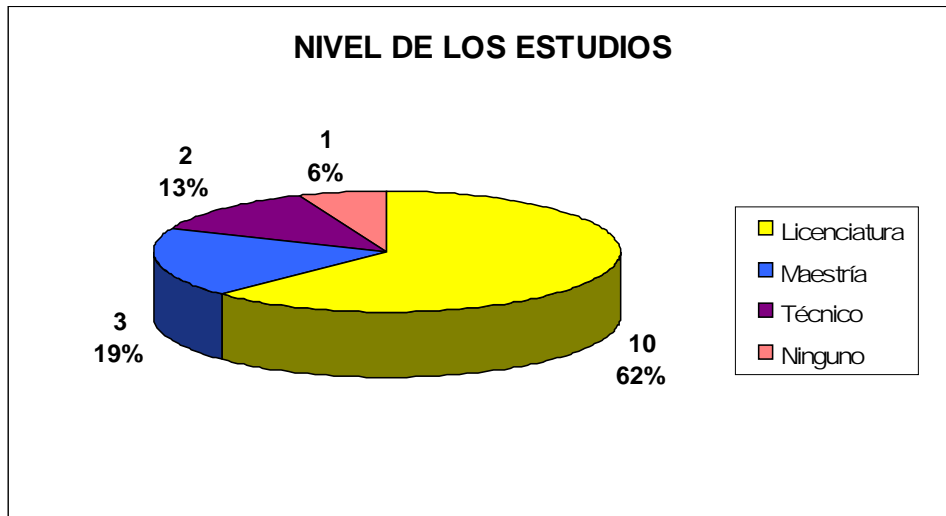
*Hay que trabajar en el sentido de **IDENTIDAD, PERTENENCIA E IDENTIFICACIÓN** entre colaboradores y la organización, pues si 38% de los miembros de CJM están aquí temporalmente habrá que esforzarnos en estos rubros para que sus resultados sean mejores al mimetizarse con Comercio Justo México AC, además de conseguir que **se sientan más a gusto, se autoperciban como productivos y estén realizados durante su paso aquí.**

*CJM deberá cuestionarse profundamente ¿hay crecimiento dentro de la organización? ¿hay posibilidades de que los servicios temporales puedan integrarse permanentemente?, para responder estos reactivos será sumamente valioso evaluar cuestiones presupuestales y estructurales (equipo, instalaciones etc.) pues el hecho de que más de una cuarta parte de la organización sea “de paso”, atenta contra la búsqueda de estabilidad y de identidad organizacional ya que genera esa idea de **gente va, gente viene.**

Aunado a ello, si no se deja entrever una posibilidad de crecimiento dentro de CJM, cómo poder comprometer a estos colaboradores con su quehacer laboral, finalmente ellos saben “que están aquí por un breve tiempo”, lo que atenta contra su eficiencia y los resultados mismos de Comercio Justo México AC.

DATOS ACADÉMICOS ESCOLARIDAD

GRÁFICA No. 3



En Comercio Justo México AC 81% de sus colaboradores tienen preparación a nivel superior (62% licenciatura y 19% maestría) lo que nos habla de que existe un personal altamente calificado y con instrucción académica especializada que puede co-ayudar a conseguir no sólo los resultados presupuestados, sino poder llegar a objetivos mayores.

Pero para que el capital humano/intelectual de CJM pueda dar altos beneficios (tanto a sí mismos como a la organización) **es muy importante que exista una correcta guía y apoyo por parte de CJM** para que se sientan realizados en lo profesional, y por supuesto en lo personal.

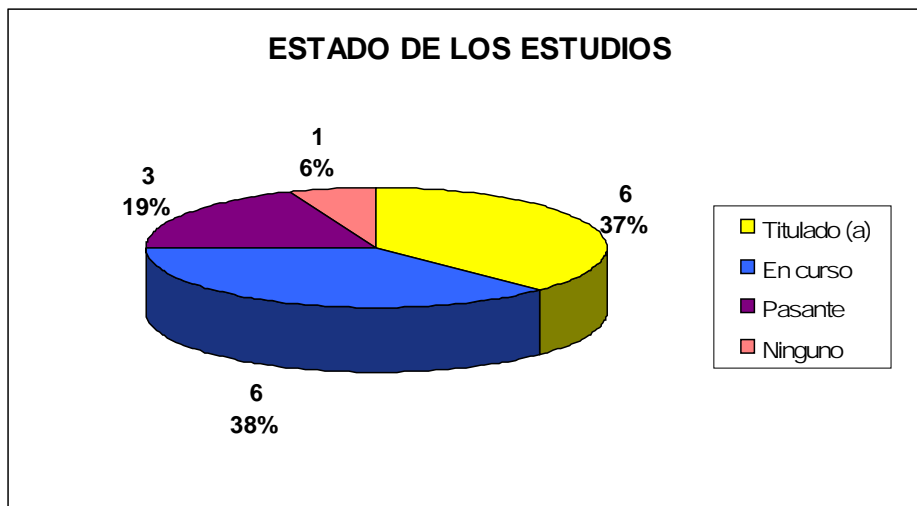
Un plan de carrera y capacitación se hace entonces imperativo para la armonía organizacional y realización profesional del personal, concretamente en los siguientes rubros:

- *No sentirse subutilizados.
- *Realizar las labores que les gustan y para las cuales se prepararon.
- *Estar contentos y a gusto con las actividades que realizan etc.
- *Perspectivas de crecimiento y desarrollo profesional.

Además hay que mencionar que esta variable puede convertirse en una amenaza para CJM pues a mayor escolaridad, mayor es la probabilidad de encontrar (y buscar) empleos de mayor calidad y satisfacción, por lo que en caso de que la organización **no sea capaz de proveerles estos sentimientos de satisfacción y realización, podrán deslindarse de Comercio Justo México AC.**

ESCOLARIDAD

GRÁFICA No. 4



El estado que guarda la preparación académica del personal de Comercio Justo México AC deja entrever una gran paridad entre 2 categorías, pero debe haber un análisis más desmenuzado de cada una de las 4 categorías de esta sección:

*37% está titulado.

*38% de los colaboradores se encuentran cursando actualmente sus estudios (la licenciatura (6) y carrera técnica (1)) De las 6 personas que se encuentran en esta situación sólo una está bajo contrato con CJM, los demás son servicios temporales (servicio social y prácticas profesionales)

*19% de los colaboradores son pasantes (2 de los cuales están bajo contrato con CJM, mientras que 1 es un servicio temporal) por lo que tienen esta asignatura pendiente.

A partir de lo anterior podemos decir que:

*Una tercera parte de la organización tiene estabilidad académica, lo que indica que ellos **ya están concentrándose en alcanzar una mayor estabilidad y desarrollo profesional.**

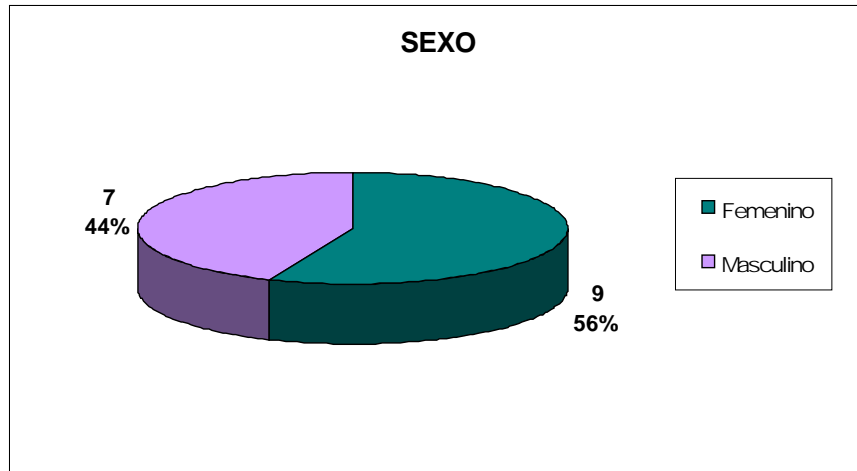
*Una sexta parte de la organización tiene como pendiente concluir sus estudios, por lo que al recibir apoyo de CJM, **podrán sentirse apreciados y reconocidos por la organización** (en lo profesional y en lo personal)

*Una tercera parte de la organización se encuentra actualmente cursando sus estudios, por lo que habrá que **apoyarlos y darles perspectivas de crecimiento** dentro de la organización, pues a pesar de que aún no han concluido su preparación académica ya cuentan con experiencia dentro de lo que es Comercio Justo México, **experiencia que puede ser muy redituable para la organización** (ya saben cómo es la dinámica organizacional).

En estos 2 últimos casos hay que subrayar que **el interés y apoyo que externe CJM podrá ser muy valorado por los colaboradores (fidelidad y lealtad).**

DATOS BIOGRÁFICOS SEXO

GRÁFICA No. 5



Comercio Justo México AC refleja una gran paridad en cuanto género se refiere; aunque hay un dominio numérico del sexo femenino (por 2 colaboradoras) esta diferencia no esconde el gran esfuerzo que ha hecho la organización por constituirse bajo principios de **EQUIDAD E IGUALDAD**. Lo anterior además refleja **la búsqueda de congruencia entre los valores y cultura organizacional (justicia, equidad, igualdad) con su constitución física (la formación de su equipo de trabajo)**

EDAD

MATRIZ COMPARATIVA No. 2 EDAD

(*1)

| | Años |
|-----------------------|------|
| Edad máxima general | 55 |
| Edad mínima general | 19 |
| Edad Promedio General | 27,1 |

(*2)

| | Años |
|---------------------------------|------|
| Edad máxima personal base | 34 |
| Antigüedad mínima personal base | 22 |
| Promedio personal base | 26,7 |

Hay una gran correlación entre la edad y el **AUSENTISMO, EL RENDIMIENTO Y LA SATISFACCIÓN**. Para empezar hay que precisar que es un mito aquella idea de que “a mayor edad menor rendimiento”, pues aunque el aspecto cronológico es importante para la obtención de resultados positivos, no es determinante ni el único rubro a considerar (Olmstead 1975).

Es importante precisar que:

A mayor edad (+) menor ausentismo evitable (-) (salidas personales, actividades sociales, actividades académicas y/o recreativas etc.)

A mayor edad (+) más ausentismo inevitable (+) (enfermedades)

A mayor edad (+) mayor experiencia, juicio, ética y compromiso (+)

A mayor edad (+) mayor resistencia tecnológica (+)

A mayor edad (+) menor flexibilidad (-)

A mayor edad (+) menor habilidad física (-) (fortaleza, rapidez y coordinación)

A mayor edad (+) mayor satisfacción (+)

CJM es una organización en la que la edad promedio general (27.1) refleja cuál es su rostro humano: una amalgama entre la juventud de varios de sus miembros con la experiencia de otros, **una organización joven pero con grandes perspectivas de crecimiento y maduración**. Inclusive, sacando un promedio general sin considerar a los servicios temporales (jóvenes de servicio social, prácticas profesionales y personal de limpieza), la edad promedio disminuye (26.7) dejando entrever buenos cimientos de experiencia/conocimiento así como un amplio margen venidero de consolidación/reafirmación del quehacer laboral de sus colaboradores base.

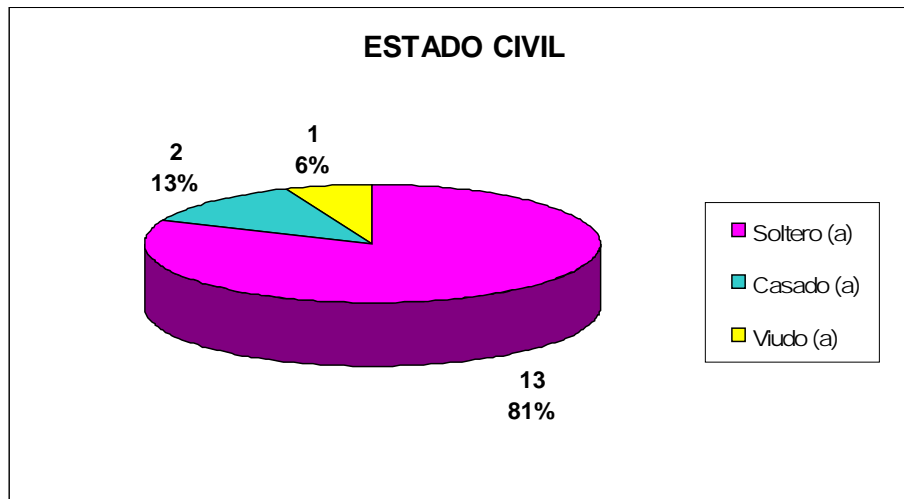
Es importante señalar que este proceso de crecimiento y maduración tendrá que ir apoyado de otros rubros, **como una buena motivación, compensación, plan de carrera etc.; los cuales hasta el momento no han estado presentes en CJM y que también han dificultado la conformación de un equipo de trabajo estable y con mayor antigüedad** (ver la característica ANTIGÜEDAD)

(*1) Edad promedio general considerando a los colaboradores bajo contrato con CJM y a los servicios temporales (prestadores de servicio social, becarios, y/o prácticas profesionales así como personal de limpieza).

(*2) Edad promedio general considerando SOLAMENTE a los colaboradores bajo contrato con CJM

ESTADO CIVIL

GRÁFICA No. 6



Muchos autores precisan, e inclusive el ideario popular señala, que una persona casada es más responsable y comprometida con su trabajo, ya que lleva a cuentas la manutención de una familia, una pareja, hijos o un hogar. Olmsted señala que las personas casadas tienden a:

- Tener mayor satisfacción laboral (+)
- Menor ausentismo (-)
- Menor rotación (-)
- Más responsabilidad (+)

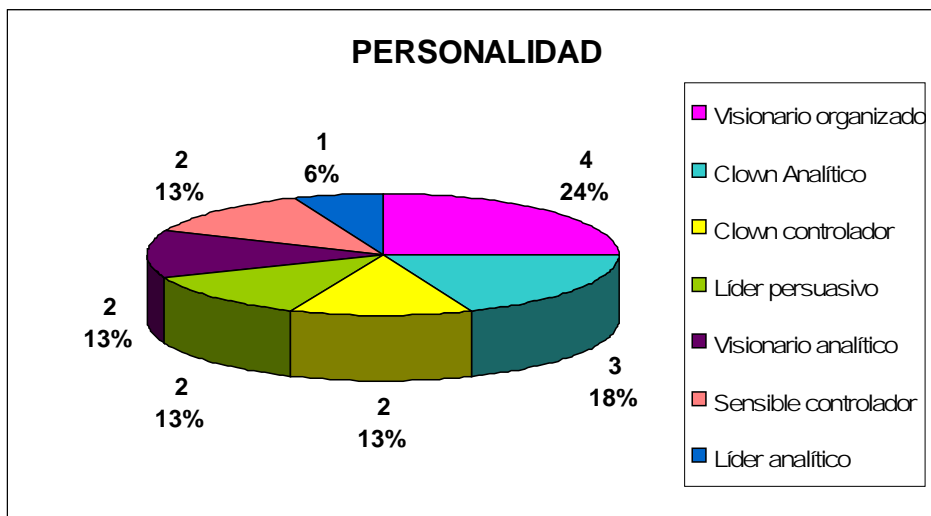
Por su parte las personas solteras son más propensas a no circunscribirse a lo que se tiene, se arriesgan más y están dispuestas a empezar laboralmente varias veces, pues su **principal objetivo es la realización profesional que se pueda tener, más que el compromiso profesional que se tenga.**

En CJM hay un enorme presencia de personas solteras, el 81 por ciento de la organización tiene este estado civil; lo anterior es un indicativo de que ante una nueva o mejor opción laboral que les surja es factible que emigren sin pensarlo mucho, ya que **anteponen el sentirse a gusto o buscar algo más al deber y compromiso de cuidar el trabajo que se tiene, de cuidar todo lo que se tiene. La aventura profesional para ellos aún es viable, pues no cargan con el peso y compromiso de la estabilidad de una familia.**

Hay que señalar que si la organización no presenta posibilidades de desarrollo o crecimiento a sus miembros, CJM puede ser vista como una organización de paso, una organización trampolín donde se adquiere experiencia y se da el brinco a otro lugar. **La organización así pierde estabilidad laboral y se vuelve complicada la consolidación de un equipo de trabajo.**

PERFIL PERSONALIDADES

GRÁFICA No. 7



Los psicólogos de Chicago han identificado 4 personalidades básicas (organizador/sensible, controlador/líder, visionario/analítico y persuasivo/clown) que definen el comportamiento y las habilidades de los individuos que forman parte de una organización. De la combinación de estas 4 surgen 17 personalidades, de las cuales en CJM se presentan 7 de ellas: Una personalidad dominante (VISIONARIO ORGANIZADO) y un equilibrio entre las restantes 6. Lo anterior implica que el 24% de los colaboradores de CJM tienen como características principales:

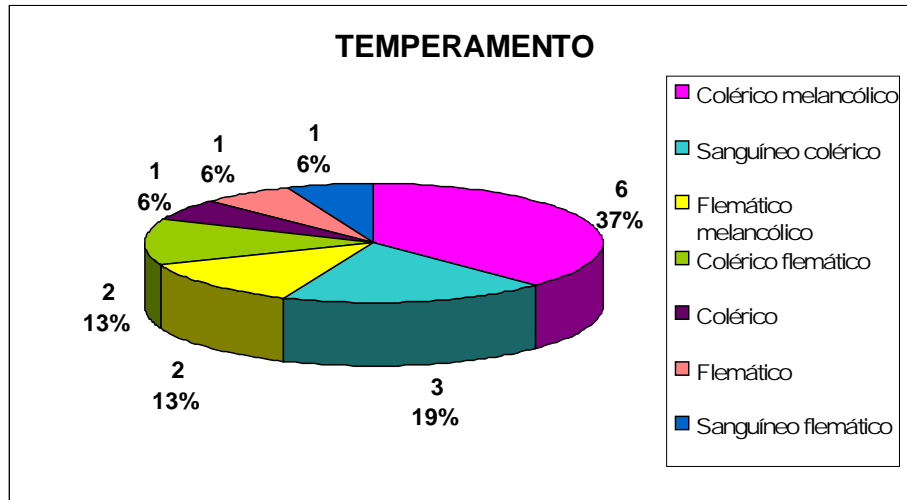
- *Trabajan mejor en un ambiente pacífico y armonioso.
- *Las confrontaciones con una persona controladora interfiere en su habilidad de desarrollo.
- *Son capaces de encontrar y analizar la información necesaria, y de presentar su posición de una manera lógica.
- *Si las cosas no van bien, tienden a preocuparse así en el trabajo como en casa.
- *Les gusta trabajar con una o dos personas, preferentemente con gente que piensa y ejecuta sus labores de la misma manera.
- *Prefieren evitar los grupos grandes y tienden a quedarse callados en juntas concurrencias.

Esto nos habla de que 1/4 de la organización prepondera, en el desarrollo de su quehacer laboral y en la interacción diaria con sus compañeros de trabajo: Un buen ambiente de trabajo (clima organizacional); Evitar que haya personas controladoras de manera negativa (comportamiento organizacional); Comprometerse con el trabajo y la organización (plan de capacitación y carrera) y Evitar socializar demasiado (integración del equipo de trabajo e inducción).

Estas pautas son indispensables para comenzar a estructurar los lineamientos de inducción, capacitación y plan de carrera necesarios (además de establecer su grado de prioridad) que permitirán que CJM se fortalezca y obtenga un Desarrollo Organizacional integral.

TEMPERAMENTOS

GRÁFICA No. 8



37% de los colaboradores de la organización, prácticamente la mitad de CJM, presentan un mismo temperamento: **COLÉRICO/MELANCÓLICO** lo que implica que tienen un temperamento que puede pasar **de lo dominante y agresivo a lo pesimista**.

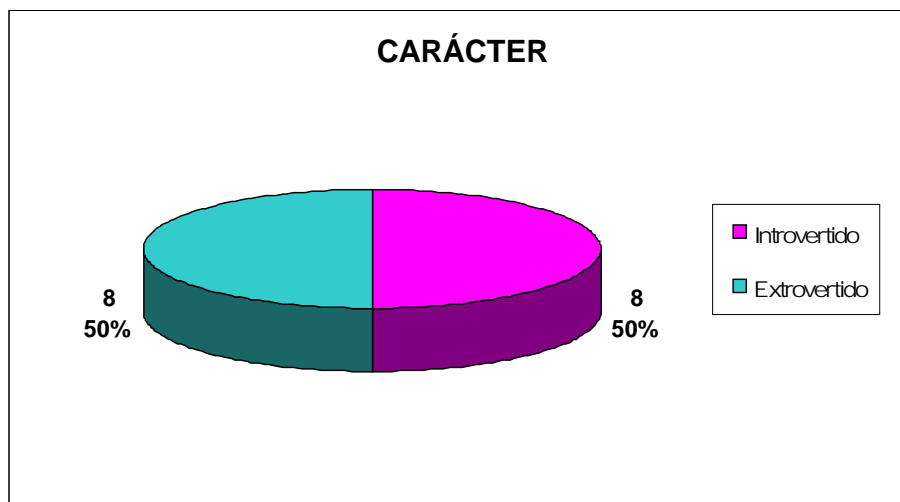
Los individuos que poseen este temperamento se proponen metas y se organizan bien, delegan trabajo y le interesa poco la oposición, estimulan la actividad. Parecen ser altaneros, no respetan las opiniones ajenas y necesitan humildad. Además son analíticos, y muy económicos (busca ahorrar esfuerzos, dinero, recursos etc.) Se anticipan a los problemas y llegan a solucionar problemas ajenos.

El dominio de este temperamento puede propiciar constantes choques entre los miembros, sobretodo porque la parte colérica es la dominante, por lo que peleas, conflictos y disputas puede estar a la orden del día. Lo anterior se acentúa si se toma en consideración que hay otras 3 personas que también presentan el temperamento colérico (sanguíneo colérico, colérico y colérico flemático), por lo que estaríamos hablando de que **10 miembros de CJM poseen tendencias explosivas**.

El entorno organizacional pues, podría ser seriamente lesionado cuando haya álgidas disputas, malos entendidos o momentos de mucha presión; factores que invariablemente **propiciarán un desgaste severo en la convivencia entre colaboradores, pudiendo reflejarse esto en renunciaciones, despidos, demandas etc.**

CARÁCTER

GRÁFICA No. 9



Los colaboradores de CJM presentan también una gran igualdad en el rubro del carácter. En igual proporción se presentan los caracteres INTROVERTIDO Y EXTROVERTIDO, fenómeno que nos habla de que.

En la organización es posible ubicar a personas tímidas, reservadas y metódicas (sujetos analíticos y organizados) en la misma cantidad que aquellas personas lanzadas, atrevidas y “relajientas”, por lo que **ambos caracteres le presentan a CJM la posibilidad de subsanar sus deficiencias y aprovechar sus virtudes en beneficio de las metas organizacionales.**

EXPECTATIVA EN LA VIDA

CUADRO DE MENCIONES No. 1

| Menciones | No. |
|---|-----------|
| Desarrollarme profesionalmente | 12 |
| Desarrollarme económicamente | 5 |
| Desarrollarme socialmente (ser reconocido como un buen ejemplo y/o persona) | 5 |
| Alcanzar una estabilidad familiar | 4 |
| Seguir estudiando | 3 |
| Emprender un negocio propio | 2 |
| Contribuir al desarrollo de México | 2 |
| Vivir Feliz | 1 |
| Total de menciones | 34 |

Los colaboradores de CJM tiene como meta principal en su vida **alcanzar un desarrollo profesional**, es decir, potencializar sus habilidades y conocimientos así como enmendar sus deficiencias para poder **desenvolverse en un puesto laboral acorde a sus expectativas y capacidades, en el cual no se sientan subutilizados o simplemente inconformes.**

Ante ello CJM deberá considerar **SI TIENE LA CAPACIDAD DE GARANTIZARLE A SUS MIEMBROS UN CRECIMIENTO Y DESARROLLO PROFESIONAL** que responda a su necesidad y meta de vida, pues de lo contrario la inestabilidad del grupo de trabajo y la inconformidad será mayores conforme el tiempo avance.

De igual manera hay que señalar el deseo de alcanzar también una mejora económica y social, por lo que en conjunto con la Dirección Ejecutiva y la Dirección de Administración y Finanzas habrá que considerar **una revisión a los salarios y remuneraciones; estructurar un plan de carrera y de capacitación así como un programa de estímulos y reconocimientos para atender las inquietudes expresadas por sus colaboradores.**

EXPECTATIVA DENTRO DE CJM

CUADRO DE MENCIONES No. 2

| Menciones | No. |
|---|-----------|
| Adquirir conocimientos y habilidades en CJM | 6 |
| Contribuir al desarrollo de México | 3 |
| Creecer en CJM | 3 |
| Trabajar en otro lugar | 3 |
| Concluir mi relación con CJM | 1 |
| Total de menciones | 16 |

La expectativa que se tiene dentro de CJM queda reflejada en este cuadro de menciones: **CJM parece ser una organización de paso en donde no hay perspectiva de echar raíces, inclusive, tampoco la intención de hacerlo** (ya sea porque los colaboradores no quieren o la misma organización no se los permite, habrá que profundizar en las siguiente etapas del estudio en este punto)

La estadía dentro de CJM es vista como una actividad meramente pragmática, en donde lo importante es sacarle provecho al “paso que se tiene por aquí”, ya sea aprendiendo y puliendo yerros u **usando a la organización como una plataforma para emigrar y engrosar el currículum.**

A CJM se le puede dejar si surge una opción mejor, pero también, la organización puede dejar a los colaboradores si hay otras opciones mejores o no se sienten a gusto. Por ello CJM y su equipo de trabajo entran en una **dinámica de INCERTIDUMBRE respecto a la relación laboral, donde paradójicamente la única certeza es que no durará demasiado.**

3.3.3 El saber no ocupa lugar...

La manifestación profunda de los actores.

*El secreto de la existencia humana no solo está en vivir,
sino también en saber para qué se vive.*

Fedor Dostoievski

Toda organización debe realzar el valor del auto-conocimiento. Dice por ahí la filosofía popular que el saber no ocupa lugar, una premisa completamente cierta: nunca está de más saber, siempre es mejor tener un conocimiento de causa de lo que acontece a permanecer en la penumbra de la ignorancia. Toda institución está obligada a identificar los motivos que sirvan de afluentes o freno a su propia evolución y desarrollo, pues de no hacerlo el riesgo de perder el sentido de orientación es grande.

Esta subdimensión, por ejemplo, permite observar racionalmente al factor humano de CJM, (el principal capital de la organización) de una forma rigurosa y disciplinada. no para sobrecargar y generar información sin ton ni son, sino para proporcionar conocimientos útiles para entender el devenir de las personas/trabajadores y del sistema organizacional.

Tras la graficación y estadística básica de los actores sociales podemos abstraer dos conclusiones importantes:

1. En el perfil, los datos biográficos, los datos académicos y laborales se encuentran las razones que fundamentan el actuar de las personas. Es importante entender esto para descubrir y comprender cómo surge y afecta estas variables al comportamiento del empleado, tanto en el trabajo como en la vida personal.

2. Tras los anteriores resultados podemos concluir que hay cuatro elementos principales que influyen en la obtención de los objetivos y metas organizacionales en CJM, los cuales representaremos de la siguiente manera:

GRÁFICO 30: Esquema PSCR



Fuente: CJM Diagnóstico Organizacional 2008.
Esquema: Elaboración propia.

Los elementos que lo conforman son:

P (Persona): Cada individuo posee elementos propios y particulares como habilidades, conocimientos, rol social o valores, imagen, rasgos y motivos.

S (Situación): Es la interacción de varios factores derivados de las funciones asociadas al puesto: El grado de presión en las actividades, el grado de madurez del equipo y el clima organizacional que se genera.

C (Conducta): Se constituye por los diversos patrones de conducta, la personalidad que los trabajadores de la organización usan para dirigirse.

R (Resultado): Los resultados de productividad y rentabilidad generados por los trabajadores son generados por el clima organizacional, la motivación y la capacidad de su equipo de trabajo.

Es decir, las características propias de la persona en una determinada situación forman conductas en el individuo, las cuales inciden en el desempeño laboral, y por ende, en el logro de resultados específicos (Robbins 1998 y De Faria Mello 2008).

En particular este análisis deja ver que **CJM es una organización joven que tiene grandes perspectivas de crecimiento y maduración**. La edad promedio y preparación académica de los miembros de la organización permite pensar que de CONSOLIDAR Y ESTABILIZAR UN EQUIPO DE TRABAJO se podrá amalgamar experiencia/conocimiento con juventud, para así poder mejorar sustancialmente el quehacer laboral de la organización.

Pero para que lo anterior se dé, hay que tener muy presentes las siguientes variables que son determinantes para buscar el crecimiento y desarrollo organizacional que CJM necesita:

1. Estructurar Planes de Carrera Individuales:

Los colaboradores de CJM evidenciaron una enorme preocupación e interés por **desarrollarse profesionalmente**, buscar nuevos retos, nuevas responsabilidades, nuevas actividades etc., y si la organización no contribuye a aliviar esta carga y darles opciones ante estas inquietudes, puede dar pie a que se generen, continúen, y/o quizá, hasta se agraven varios problemas como:

- *Rotación de personal
- *Deserción de personal.
- *Inestabilidad del equipo de trabajo.
- *Clima organizacional negativo.
- *Sentimientos de insatisfacción laboral.
- *Malos resultados organizacionales.

Comercio Justo México AC no debe de ser vista por sus miembros como una organización de paso o una plataforma para engrosar el currículum, pero tampoco debe comportarse como tal, debe de dejar en claro el interés que tiene porque su capital humano crezca con ella misma, así que habrá que considerar:

- *Capacitación (individual, grupal y organizacional)
- *Evaluación de desempeño individual.

2. Desarrollar un programa integral de compensación, reconocimiento y gratificaciones así como una revisión a los lineamientos contractuales:

Para los colaboradores de CJM no sólo es motivo de preocupación la cuestión monetaria, sino también **el reconocimiento simbólico y tangible** de lo que hacen en la organización. Este reconocimiento va desde que se le felicite por el trabajo realizado (simbólico) hasta tener algunas "prestaciones" por su desempeño (tangible). Esta acción de darles "importancia, valía y ánimo" a los colaboradores permitirá:

- *Crear un ambiente de motivación.
- *Generar un sentimiento de identificación entre la organización y los colaboradores.

3. Generar un programa de Integración organizacional (el punto de partida será el Programa de Inducción):

Este programa tiene la intención de darles la certeza a los colaboradores de que no llegan a una organización de paso, sino a un lugar en donde se les apoyará para crecer y desarrollarse profesionalmente a la par de que se procurará su inserción a una dinámica socio-laboral positiva.

Para lo anterior será indispensable hacer una revisión de:

*El programa de inducción.

Actualmente el plan de inducción se limita a ser ese primer contacto que los colaboradores tienen con la organización, el cual tiene la única función de especificar qué es la organización (fundamentos organizacionales, reglamentos, lineamientos, estructura etc.) La función de la inducción dentro de CJM debe ser mejorada, incluyendo mensajes referentes a:

*El rostro humano de la organización.

*La dinámica y calidez organizacional.

*Perspectivas de crecimiento.

*Generar una identidad colectiva.

*Que ayuden a fomentar, desde el comienzo, una buena relación entre la organización y sus miembros.

| CONCLUSIÓN 3: Comercio Justo México AC es vista por los actores... | |
|---|--|
| En lo laboral... | Como una organización sin posibilidades de crecimiento. |
| En lo humano... | Como una organización que no reconoce ni valora el trabajo que los individuos realizan. |
| En la relación entre colaboradores / organización... | Como una organización poco integrada. |

Fuente: CJM Diagnóstico Organizacional 2008.
Esquema: Reyes Rangel 2008.

3.4 Dime con quien andas y te diré quien eres...

Grupos.

*Los seres humanos son influidos por su entorno,
por ello puede configurarse con relativa certeza una personalidad,
si conocemos a quienes son sus amistades.
Max Mendizábal*

Los seres humanos somos, como se dice por ahí, animales sociales; por lo que buscamos la compañía de otros. Si nos remontamos a la antigüedad, hasta el trabajo más primitivo (para nuestras actuales sociedades) como la caza y la recolección, eran fundamentalmente una labor de cooperación y colaboración (Camala 2008). La organización puede ser comprendida bajo esta idea como la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas (o grupos) para procurar el logro de un objetivo común (Schein 1972, p.3-33).

| | |
|-------------------------------------|---|
| Seguridad | Los grupos proporcionan seguridad numérica, protección contra un enemigo común, |
| Beneficios mutuos | Al integrarse al grupo, sus miembros pueden trabajar para asegurar la consecución de objetivos y beneficios comunes. |
| Necesidad de ser sociables. | Los grupos satisfacen la necesidad básica de estar con otros, de ser estimulado por el compañerismo. |
| Autoestima | La pertenencia a determinados grupos brinda a las personas la oportunidad de sentirse bien en relación con sus logros e identificarse con otros miembros del mismo grupo. |
| Intereses personales mutuos. | Al agruparse, las personas pueden compartir sus intereses comunes. |

Fuente: Robbins 1998 y Olmstead 1975.
Esquema: Reyes Rangel 2008.

Hablamos de un grupo cuando dos o más personas se encuentra aliadas en torno a objetivos e intereses comunes, y puede ser formal o informal (unido por afinidades laborales o personales) (Serrano et.al. 2001). El entender el cómo las personas trabajan en grupos o equipos, es muy importante pues así identificamos los esquemas de cooperación y la competencia que se da al interior de los grupos y entre ellos, así como las consecuencias organizacionales que esto produce.

El grupo es el lugar donde se realiza la vida organizacional: la instancia donde las personas con-viven. Es el lugar donde el sujeto se vuelve actor social y adquiere identidad y significado. Desde esta perspectiva el grupo es la célula básica de toda organización. En él se prescribe la acción, se internaliza, se ejecuta y se evalúa, es el comportamiento organizacional (Serrano et.al. 2001, p.49)

Los grupos están compuestos por:

- **Personas:** Sujetos concretos, los actores, los individuos.
- **Normas:** Son patrones de comportamiento que comparten los integrantes del grupo.
- **Estatus:** La posición que ocupan los actores dentro del grupo (Serrano et.al. 2001, p.50).

En todas las organizaciones modernas los empleados se agrupan (de manera formal en departamentos o áreas de trabajo y de manera informal en grupos de amigos o de intereses comunes), y las relaciones sociales que ocurren en estos grupos formales e informales suelen tener un impacto en la manera en que las personas trabajan juntas; además, la pertenencia a un grupo implica la adquisición de una identidad que puede ser positiva y negativa (Robbins 1998 y Olmstead 1975).

En términos generales se puede decir que el grupo ofrece:

- La posibilidad de ser (estatus / pertenencia)
- La posibilidad de pertenecer (ser alguien)
- La posibilidad de estar seguro (lugar de orientación / apoyo)
- La posibilidad de poder (capacidad de hacer más que un yo solo)
- La posibilidad de fruición (gozo por estar con otros)
- La posibilidad de obtener metas (se logra más con nos-otros)
- La posibilidad de otorgar SENTIDO AL ACTUAR HUMANO. (Serrano et.al 2001, p.50).

Por tanto las habilidades y la formación de los empleados, su motivación personal, la calidad de su equipo, la cultura y el clima organizacional están muy ligados a la dinámica grupal, pues esta influye de manera importante en la percepciones/actitudes de apoyo o frustración para cada uno de los miembros de una organización.

Grupos formales e informales.

Los grupos formales tienen derechos y obligaciones formales que cumplir (son gestados por la estructura de la organización) (Robbins 1998, p.240); su comportamiento es bastante estructurado y limitado, los líderes de los grupos formales son designados por la misma organización y su estructura, reglas y procedimientos responden a la asignación de tareas que les designó el mismo sistema organizacional. La gente cumple una función establecida y es necesario que se comporte según las reglas formales establecidas (Schein 1972, p. 131-170). Las funciones tienen títulos, descripciones de puestos y contratos por lo que los grupos formales aparecen en los esquemas organizacionales (Robbins 1998, p.241).

Los grupos informales son alianzas que no están determinadas por la organización evolucionan de manera natural y espontánea por la necesidad de relacionarse con otras personas (Schein 1972, p.131-170). Se desarrollan a través de diversas fuerzas y pueden incluir a personas de diferentes secciones y niveles que tal vez tengan algo en común que las haga incorporarse a esta agrupación. Puede ser que tengan creencias, pasatiempos, temores o aspiraciones o una energía común; trabajan por preservar la amistad, la ayuda mutua y la confirmación de algunas creencias e ideologías comunes (De Faria 2008, p. 133).

La composición, estructura y organización de los grupos informales estará determinada en parte por los convenios formales existentes en las empresas. Estos establecen el contexto en el cual se forman y tiene lugar las relaciones sociales. Tales limitaciones formales pueden incluir la distribución física, los horarios de trabajo, la cantidad de personal empleado y el tipo de tecnología aplicada. La organización informal surge para cubrir las necesidades omitidas y/o ignoradas por el sistema formal (Robbins 1998, p.241).

Los grupos, tanto formales como informales pueden llegar a convertirse en *contraorganizacionales*, es decir, agrupaciones contrarias o contestarías al sistema o estructura que establece la organización, pudiendo llegar a convertirse en grupos poderosos y desestabilizadores.

| Tipo de Grupo | Grupo Informal | Grupo Formal |
|------------------------------------|---|---|
| Características | | |
| A. Estructura | | |
| Origen | Espontáneo | Planeado |
| Característica | Dinámico | Estable |
| B. Terminología de posición | Función | Puesto |
| C. Objetivos | Satisfacción de los miembros | Rentabilidad o servicio a la organización |
| D. Influencia | | |
| Base | Personalidad | Posición jerárquica |
| Tipo | Poder | Autoridad |
| Flujo | Ascendente | Descendente |
| E. Mecanismos de control | Sanción física o social | Amenaza de despido o destitución |
| F. Comunicación | | |
| Canales | Clandestino | Canales formales |
| Redes | Mal definido a través de canales normales | Bien definido, sigue las líneas formales |
| G. Diagramación | Grupograma y Sociograma | Organigrama |
| H. Diversos | | |
| Incluidas las personas | Solo los aceptables | Todos los individuos en el grupo de trabajo |

Fuente: Robbins 1998 y Olmstead 1975.
Esquema: Reyes Rangel 2008.

3.4.1 En todas partes se cuecen habas....

De los actores a los grupos.

Quando sensibilidades o hábitos similares coinciden les complace reunirse entre ellos...
Max Mendizábal.

En la dimensión de Heteroimagen ya habíamos identificado a los diferentes grupos (formales e informales) presentes en Comercio Justo México AC; pero no se había reparado en su razón de ser, en los actores que los conforman y la incidencia de su presencia en el sistema organizacional. Por ello recuperaremos las Tablas 21 (p. 137) y 24 (p. 152), para recordar los grupos identificados.

| TABLA 21: Primer acercamiento a los Actores y Grupos Formales | |
|---|--|
| No. | Nombre / Puesto |
| Dirección Ejecutiva | |
| 1 | Eduardo Rojo Botello Director Ejecutivo |
| Administración y Finanzas | |
| 2 | Javier Jaramillo Paredes. Director de Administración y Finanzas |
| 3 | Joanna Valeria Méndez Ramírez. Contabilidad |
| 4 | Daniel Alberto Reyes Rangel Recursos Humanos |
| 5 | Pilar Fuentes Bermúdez. Asistente Administrativo |
| 6 | Mireya del Río Hernández. Servicio Temporal (Limpieza) |
| Desarrollo de Mercados | |
| 7 | Adalberto Mauricio Alquicira Lara Director de Desarrollo de Mercados |
| 8 | Nathalené Latour Desarrollo de Nuevos Productos |
| 9 | Wendy Nicolás Desarrollo de Normas |
| 10 | Bárbara Reyna Sánchez Servicio Temporal |
| Promoción y Difusión | |
| 11 | Mario Alberto Méndez Gutiérrez. Promoción Comercial |
| 12 | Zazil Oropeza Contreras Difusión |
| 13 | Julio Alberto Gutiérrez Martínez Servicio Temporal |
| 14 | Oscar Javier Cancino Feria. Servicio Temporal |
| 15 | Sara Cecilia Sotomayor Reza Servicio Temporal |
| 16 | Vanesa Iraís Silva Lozano. Servicio Temporal |

| TABLA 24: Primer acercamiento a los Actores y Grupos Informales | |
|---|--|
| No. | Nombre / Puesto |
| Dirección Ejecutiva | |
| 1 | Eduardo Rojo Botello Director Ejecutivo |
| Grupo 1 | |
| 2 | Javier Jaramillo Paredes. Director de Administración y Finanzas |
| 3 | Joanna Valeria Méndez Ramírez. Contabilidad |
| 4 | Daniel Alberto Reyes Rangel Recursos Humanos |
| 5 | Pilar Fuentes Bermúdez. Asistente Administrativo |
| 6 | Mireya del Río Hernández. Servicio Temporal (Limpieza) |
| Grupo 2 | |
| 7 | Nathalené Latour Desarrollo de Nuevos Productos |
| 8 | Wendy Nicolás Desarrollo de Normas |
| Grupo 3 | |
| 9 | Adalberto Mauricio Alquicira Lara Director de Desarrollo de Mercados |
| 10 | Mario Alberto Méndez Gutiérrez. Promoción Comercial |
| 11 | Zazil Oropeza Contreras Difusión |
| Grupo 4 | |
| 12 | Bárbara Reyna Sánchez Servicio Temporal |
| 13 | Julio Alberto Gutiérrez Martínez Servicio Temporal |
| 14 | Vanesa Iraís Silva Lozano. Servicio Temporal |
| Actores ausentes | |
| 15 | Oscar Javier Cancino Feria. Servicio Temporal |
| 16 | Sara Cecilia Sotomayor Reza Servicio Temporal |

Teniendo nuevamente frescos en la mente a los grupos identificados, y en pos de facilitar la elaboración de los esquemas de interacción (Grupogramas y Sociograma) hemos creado la tabla de Asignación Gráfica de actores de CJM, para poder hacer visualmente más claras las representaciones gráficas de las observaciones (asignación que además nos servirá más adelante).

| TABLA 35: Asignación Gráfica de actores de CJM | | |
|---|---|--------------|
| No. | Nombre / Puesto | Letra |
| Dirección Ejecutiva | | |
| 1 | Eduardo Rojo Botello Director Ejecutivo | A |
| Administración y Finanzas | | |
| 2 | Javier Jaramillo Paredes. Director de Administración y Finanzas | B |
| 3 | Joanna Valeria Méndez Ramírez. Contabilidad | C |
| 4 | Daniel Alberto Reyes Rangel Recursos Humanos | D |
| 5 | Pilar Fuentes Bermúdez. Asistente Administrativo | E |
| 6 | Mireya del Río Hernández. Limpieza | F |
| Desarrollo de Mercados | | |
| 7 | Adalberto Mauricio Alquicira Lara Director de Desarrollo de Mercados | G |
| 8 | Nathalené Latour Desarrollo de Nuevos Productos | H |
| 9 | Wendy Nicolás Desarrollo de Normas | I |
| 10 | Bárbara Reyna Sánchez Becaria Desarrollo de Mercados | J |
| Promoción y Difusión | | |
| 11 | Mario Alberto Méndez Gutiérrez. Promoción Comercial | K |
| 12 | Zazil Oropeza Contreras Difusión | L |
| 13 | Julio Alberto Gutiérrez Martínez Servicio Social Promoción y Difusión | M |
| 14 | Oscar Javier Cancino Feria. Servicio Social Promoción y Difusión | N |
| 15 | Sara Cecilia Sotomayor Reza Servicio Social Promoción Comercial | Ñ |
| 16 | Vanesa Iraís Silva Lozano. Servicio Social Promoción y Difusión | O |

En la dimensión de Heteroimagen ya habíamos identificado a los diferentes grupos (formales e informales) presentes en Comercio Justo México AC; pero no se había reparado en su razón de ser, en los actores que los conforman y la incidencia de su presencia en el sistema organizacional. Por ello recuperaremos las Tablas 21 (p.156) y 24 (p.171), para recordar los grupos identificados.

Caracterización de los Grupos.

Para comprender de mejor manera a los grupos es necesario entender su génesis, desarrollo y consolidación. Tuckman (2008) y Olmstead (1975) creen que para realmente identificar el impacto de los grupos formales e informales en el sistema organizacional (y por supuesto medirlo, presupuestarlo e incidir en él) se deben delinear las etapas de constitución, desarrollo y especificidades de éstos, pues sólo con estas precisiones es posible acercarnos de mejor manera a la dinámica grupal.

Por ello se recurrió a la Matriz de Caracterización Grupal, desarrollada por Verónica Michel (2007). Dicha herramienta posee los siguientes rasgos:

Caracterización Grupal: Esta matriz de análisis se centran en identificar las características de agrupación, definición de objetivos y consolidación de actividades de los grupos para conocer y entender las funciones de éste. Se encuentra formada por las siguientes columnas:

Columna 1 Características del Grupo: En esta columna se define el nombre del grupo, los actores que lo conforman y la cantidad de integrantes de la agrupación.

Columna 2 Origen de su nombre: La definición del nombre del grupo permite desentrenar las necesidades, razones o condiciones que llevaron a estructurarlo y que definen su principal razón de ser (su nombre, un sustantivo, se vuelve así en un adjetivo que lo califica y delinea ante los demás).

Columna 3 Razones de su agrupación: Conocer de manera más profunda las actividades que motivaron la construcción de la agrupación (asignadas por la estructura organizacional en el caso de los grupos formales o asumidas por iniciativa propia en los grupos informales).

Columna 4 Razones de su existencia actual: Esta variable pretende discernir la principal causal de cohesión que unifica en la actualidad al grupo (puede ser diferente a su motivación inicial, ya que el contexto organizacional va cambiando). Es muy importante este rubro debido a que es el adhesivo que mantiene unidos a los grupos. Lo determinan diferentes factores como el contacto, la identidad, el parentesco, amenazas y la competencia, el éxito, la semejanza de los miembros, el tamaño y la intensidad de la iniciación (Johns 1992). Las consecuencias de la cohesión incluyen una mayor participación en los asuntos de grupo, mas integración y muchas veces mayor éxito (Camala 2008).

TABLA 36: Caracterización de los Grupos

| Grupo | Origen de su nombre | Razones de su agrupación | Razones de su existencia actual |
|-------|---------------------|--------------------------|---------------------------------|
| | | | |

Herramientas de aplicación.

Identificar las funciones del grupo, los comportamientos que establecen, lo que se espera de ellos (tanto por los integrantes como por los demás compañeros) son variables a investigar por 2 caminos diferentes. En el caso de los grupos formales es fácil poder identificar estas temáticas, ya que la misma organización (a través de la descripción de puestos, el manual organizacional y el mismo organigrama) se ha encargado de crearlos para repartir funciones y misiones específicas a cada uno de ellos con la finalidad de que asuman responsabilidades y obligaciones particulares que permitan contribuir a que la organización alcance las metas y objetivos planteados. Por ende la delimitación de los grupos formales se originará del **análisis documental**.

Por su parte los grupos informales se han ido estructurando (de manera natural) por los propios actores, quienes a través de variables como:

- El tiempo que pasan juntos / El área que comparten.
- Las actividades que realizan
- Características socio-demográficas y económicas.
- Gustos sociales, políticos, económicos, sexuales, religiosos, y en general características personales.

Los han forjado, no necesariamente con fines laborales, sino más bien con fines humanos como el sentirse a gusto, estrechar lazos de amistad etc. (aunque los grupos informales pueden incidir en el desarrollo del trabajo); por tanto su comprensión se dificulta más, y depende en mucho de las **observaciones de campo** que el investigador realiza para poder conocerlos de manera acertada y fiable. Además de poder definir a estos grupos, también es importante comprender las relaciones que establecen entre ellos (como unidad), para considerar qué tanto afecta esta interacción intergrupala al quehacer laboral de Comercio Justo México AC.

Forma de aplicación.

El análisis de la Dimensión Grupos se realizó con las siguientes especificidades:

Etapas: Análisis documental para caracterizar a los Grupos Formales.

Fecha: 22 de agosto de 2008.

Etapas: Observaciones para identificar a los Grupos Informales.

Fecha: 25 de agosto al 5 de septiembre de 2008.

Etapas: Caracterización de los Grupos Informales.

Fecha: 9 de septiembre de 2008.

Etapas: Observaciones profundas para identificar las interrelaciones de los grupos.

Fecha: 30 septiembre al 8 de octubre de 2008.

Etapas: Elaboración de las representaciones gráficas de los grupos (Grupogramas).

Fecha: 10 de octubre de 2008.

Etapas: Monitoreo de opiniones (Encuesta de Clima y Cultura organizacional).

Fecha: 22 al 26 de septiembre de 2008.

Etapas: Reporte de la dimensión grupal en Comercio Justo México AC.

Fecha: 13 de octubre de 2008.

Explicado lo anterior la caracterización de los grupos es la siguiente:

3.4.2 Dime con quien andas y te diré quien eres...

Conociendo a los grupos.

El espíritu de grupo es lo que da a muchas empresas una ventaja sobre sus competidores.
George L. Clements

TABLA 37: Caracterización de los Grupos Formales

| Grupo | Origen de su nombre | Razones de su agrupación | Razones de su existencia actual |
|---|---|---|--|
| <p>Administración y Finanzas.</p> <p>Actores: B C D E F (5)</p> | <p>Su nombre se debe a que CJM le atribuyo la responsabilidad de resguardar la estructura administrativa y financiera de la organización.</p> | <p>Coadyuvar al logro de los objetivos de la organización conforme al presupuesto que se tiene, ejerciendo una administración oportuna, racional y eficientemente de los recursos financieros, humanos y materiales que se poseen para el óptimo desarrollo de las funciones que las diferentes áreas de CJM tienen encomendadas.</p> | <p>*Administrar y proporcionar a las áreas que integran CJM, los recursos humanos, económicos y materiales, así como los servicios generales que necesitan para la realización de sus actividades.</p> <p>*Proporcionar dichos recursos de manera oportuna.</p> <p>*Garantizar la eficiente utilización de los recursos conforme a los programas, presupuestos, lineamientos, normas y procedimientos aplicables vigentes.</p> <p>*Planear, organizar, dirigir y evaluar las actividades de las áreas que integran la Dirección de Administración y Finanzas.</p> <p>*Dirigir y supervisar la debida aplicación de las políticas, normas y procedimientos relativos a las compras, abastecimiento, almacenes e inventarios de los insumos, así como prestación de servicios de mantenimiento, conservación, vigilancia, transportación y demás que sean necesarias para el logro de los objetivos institucionales.</p> <p>*Coadyuvar al diseño, desarrollo y actualización de los manuales de normas, lineamientos, procedimientos y de servicios de la Dirección, así como implementar su instrumentación.</p> <p>*Coordinar y difundir las medidas de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestaria.</p> <p>*Revisar las Condiciones Generales de Trabajo, así como difundirlas entre el personal y vigilar su comportamiento.</p> <p>*Coordinar y supervisar la oportuna elaboración de las declaraciones de impuestos, así como el entero de las cantidades correspondientes y verificar el debido cumplimiento de las obligaciones fiscales.</p> <p>*Vigilar el pago de las remuneraciones y prestaciones que tengan derecho los colaboradores.</p> <p>*Coordinar la correcta aplicación de las medidas establecidas para el otorgamiento de los premios, estímulos recompensas a las que se hagan acreedores los colaboradores.</p> <p>*Dirigir y controlar las actividades de reclutamiento, selección, contratación y remuneraciones del Personal.</p> <p>*Formular el tabulador de sueldos con estricto apego a los niveles establecidos en las políticas salariales de la organización.</p> |

TABLA 37: Caracterización de los Grupos Formales (continuación)

| Grupo | Origen de su nombre | Razones de su agrupación | Razones de su existencia actual |
|--|--|--|--|
| <p>Desarrollo de Mercados.</p> <p>Actores: G H I J (4)</p> | <p>Su nombre se debe a que CJM le atribuyo la responsabilidad de desarrollar los mercados de consumo para los productos agrícolas integrados a Comercio Justo México AC.</p> | <p>Coadyuvar al logro de los objetivos de la organización mediante investigaciones de mercado, desarrollo de nuevos productos, logística de venta y distribución, normatividad y especificaciones técnicas de calidad (tanto en productos como en procesos).</p> | <p>*Sistemas de normatividad y certificación*</p> <p>*Investigación de mercados de acceso a OPP's.</p> <p>*Atención oportuna a clientes directos e indirectos (OPP's, certificadoras, productores, comercializadores, etc.) para lograr una imagen sostenida y generalizada de la imagen positiva institucional</p> <p>*Administración y actualización de la base de datos de vinculación OPP's con el mercado.</p> <p>*Actualización integral del Manual Operativo y sistematización de funciones de acuerdo a las prioridades y líneas de acción acordadas para el crecimiento y consolidación del área.</p> <p>* Visitas OPP, Talleres y cursos, Vinculación comercial.</p> <p>*Estado de la relación con OPP's y certificación.</p> <p>*Elaboración y seguimiento de convenios con aliados estratégicos para definir en tiempo y forma las líneas y parámetros de acción.</p> <p>*Actualización de las herramientas utilizadas en el proceso general de desarrollo de mercados en sus diferentes líneas de acción, de acuerdo al resultado del análisis correspondiente para el incremento de su calidad / eficiencia.</p> <p>*Elaboración de proyectos de inversión y conversión para la sustentabilidad del área.</p> <p>*Coordinación de la elaboración del manual de introducción de OPP's al esquema de CJM para facilitar el proceso respaldar nuestro compromiso con nuestro entorno definido con el enfoque de crecimiento y consolidación Organización del comité de normas para mantener la sinergia en los diferentes actores del sistema.</p> |

TABLA 37: Caracterización de los Grupos Formales (continuación)

| Grupo | Origen de su nombre | Razones de su agrupación | Razones de su existencia actual |
|--|--|--|---|
| Promoción y Difusión. Actores: K L M N Ñ O (6) | Su nombre se debe a que CJM le atribuyo la responsabilidad de promover y difundir al movimiento del Comercio Justo, a CJM, los productos que manejan así como las organizaciones con las que colabora. | Coadyuvar al logro de los objetivos de la organización mediante el manejo de la mercadotecnia, comunicación e Imagen institucional (medios de comunicación, participación en eventos, materiales POP, desarrollo de contenidos institucionales, desarrollo de puntos de venta, canales de distribución, relación con comercializadoras, página de Internet, ventas institucionales, relaciones públicas. | <ul style="list-style-type: none"> *Establecer los canales adecuados para poner al alcance de la sociedad civil y público en general la información referente a CJM. *Reforzar el reconocimiento social de CJM en México. *Establecer y coordinar las relaciones interinstitucionales con diversos organismos (nacionales e internacionales) *Implementar los canales de comunicación entre CJM y la sociedad civil e incrementar la presencia institucional del CJM en México. *Ampliar los canales de comunicación al interior de la organización. *Difundir los temas, proyectos, actividades y productos de CJM. *Planificar y organizar eventos. *Generar herramientas y medios de información y difusión. *Desarrollo, Gestión y ejecución de proyectos integrales ya actividades de promoción y difusión del concepto y del sello de garantía de CJM. |

TABLA 38: Caracterización de los Grupos Informales

| Grupo | Origen de su nombre | Razones de su agrupación | Razones de su existencia actual |
|--|--|--|---|
| <p>Los de Administración.</p> <p>Actores: B C D E F (5)</p> <p>Todos los integrantes de este grupo son parte del grupo formal Administración y Finanzas, y al quedar aislados físicamente del resto de la organización, su espacio de interacción se reduce (están en contacto constante sólo entre ellos).</p> <p>Es la única área que tiene horarios de trabajo diferentes al resto de la organización, pues 2 de sus colaboradores (actores C y D) laboran de 9 a 6, mientras que el actor F trabaja de 9 a 13.</p> | <p>Adjetiviza a los integrantes del grupo pues indica el área en donde trabajan. (ejemplo Javier el de Administración)</p> <p>Además su nombre en despectivo, pues indica que este grupo está separado simbólicamente del resto de la organización (los de allá, los de administración)</p> <p>Este nombre fue acuñado por los integrantes de Desarrollo de Mercados / Promoción y Difusión.</p> | <p>Hacer más llevadero el aislamiento que sufren.</p> | <p>Apoyarse entre ellos ante la segregación física (estar en una área distante) y simbólica (ser considerados “los de allá”, “los distantes”...).</p> |
| <p>Las Eco-chicas.</p> <p>Actores: H I (2)</p> | <p>El diagnosticador las bautizó así debido a que las integrantes externalizan un gran compromiso con los ideales de ecología y sustentabilidad.</p> | <p>Transpolar los ideales de ecología, medio ambiente y sustentabilidad de la “vida laboral” a la “vida diaria” (la cotidianidad) de todos los colaboradores de CJM (hacer de la ecología no una forma de vivir sino una forma de vida).</p> | <p>*Fomentar la congruencia organizacional mediante la Comisión de ecología (órgano informal de regulación interna que realiza recomendaciones de uso y aprovechamiento de los recursos de Comercio Justo México AC)</p> <p>*Realizan programas de aprovechamiento como:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Papel de re-uso. -Ahorro de agua (en los tanques de los baños y durante la limpieza). -Compra de papelería ecológica (reciclada). -Compra de artículos de limpieza biodegradables. |

TABLA 38: Caracterización de los Grupos Informales (continuación)

| Grupo | Origen de su nombre | Razones de su agrupación | Razones de su existencia actual |
|---|---|---|--|
| <p>Los graciosos.</p> <p>Actores: G K L (3)</p> | <p>Su nombre se deriva de su característica primordial: ser quienes cuentan chistes, recrean anécdotas e historias, dialogan y platican siempre con una dosis de humor.</p> | <p>Convivir y hacer más llevadera la rutina laboral</p> | <p>*Fomentar la interacción diversa (no platican sólo de cosas laborales, sino de música, películas, programas de TV etc.)</p> <p>*Mejorar la convivencia interna a partir de la integración informal y personal.</p> <p>*Impulsar la realización de actividades informales (desayunar, comer, "chelear" etc.)</p> |
| <p>Los chicos.</p> <p>Actores: J M O</p> | <p>Su nombre es un tanto despectivo ya que lleva implícito los aspectos de "inmadurez". Se utiliza descriptivamente para aludir a su condición fisiológica de ser el grupo más joven.</p> | <p>Acompañarse y ayudarse para cumplir con el requisito del Servicio Social y/o Prácticas Profesionales que les exige su respectiva escuela</p> | <p>Solventar el requisito del Servicio Social y/o Prácticas Profesionales.</p> |

3.4.3 Dios los hace y el diablo los junta...

Cómo se comprende a los grupos.

Es una característica de los seres humanos adaptarnos al ambiente que nos rodea (Mendizábal 2005), por ello el entender la interacción entre los grupos formales (que ya identificamos en *La organización visible* p.157 y caracterizamos en la anterior sección) es vital para conocer la dinámica de convivencia de los grupos.

Esta dinámica social fue identificada gracias a las observaciones realizadas durante los meses de Septiembre y Octubre, las cuales arrojaron información muy importante para comprender a los grupos que componen CJM. Para poder comparar y contrastar mejor estos datos se construyeron las matrices de condensación de información *Seguimiento de la Observación*, las cuales tienen la intención de hacer más metódica y rigurosa la presentación de las observaciones (y por supuesto validar más las interpretaciones que de ellas emanen).

Pero ¿hay alguna otra razón que fundamente y apoye el establecimiento de estas matrices de presentación?, bien, hay que recordar que la función de mantenimiento, permanencia o cambio de la organización está relacionada con la comunicación, la cual a su vez está relacionada con los espacios de socialización de la gente, el cual permite un contacto con el ambiente físico y el humano a través de la información y comunicación (que idealmente deberían ser oportunas, amplias y puntuales), entender la comunicación en las interacciones sociales es indispensable para comprender las relaciones interpersonales y la estructuración de los grupos (Nosnik 1996 y Fernández Collado 1997).

Por tanto las matrices/tablas son:

Datos Generales de la Observación: Esta compuesta por 3 columnas; en la primera aparecen los tópicos a considerar para individualizar las observaciones (los datos generales, lugar, hora, fecha etc.) esta información debe ser colocada en la segunda columna. En la restante columna hay un espacio amplio en blanco para que se pueda esquematizar la interacción (número de actores, espacio que ocupan, junto a quien se sientan etc.)

| | | |
|------------------------------------|--|--|
| Lugar: | | |
| Fecha | | |
| Horario | | |
| Duración | | |
| Número de actores presentes | | |
| Motivo de la reunión | | |
| Observaciones Generales | | |

Seguimiento de la interacción: Esta matriz busca conglomerar todas las temáticas que se trataron durante la interacción así como las impresiones e impacto que causaron en los colaboradores (tanto de manera individual como de manera colectiva).

En esta matriz se pone especial atención a la comunicación verbal (lo explícitamente dicho) pero también a lo no verbal, a ese intercambio de información basado en los movimientos del cuerpo, de la cara, de las manos, todo aquello que nos permite saber cómo se sienten o que opinan respecto a los interlocutores, al espacio etc. Por ello es importante considerar tanto la apariencia personal, la entonación de la voz, el ritmo y las reflexiones del discurso, elementos que permiten edificar la esencia del acto comunicativo (Muriel 1983 y Fernández Collado 1997)

Columna 1 Actor guía de la interacción: El individuo que pone sobre la mesa equis tema.

Columna 2 Temáticas: El tema que se puso en común para su debate, análisis, discusión etc.

Columna 3 Ambiente Psico / social ante las temáticas: Las reacciones iniciales que la colectividad tuvo ante el tema tratado.

Columna 4 Actitudes / Roles Asumidos: Las posturas o papeles que durante y al final de la temática asumieron los actores sociales. Se subdivide en 3 categorías, Actor emisor (el papel que asumió la persona que puso el tema en común) Actor receptor (en caso de que la temática aludiera a alguien en específico, cómo reaccionó la persona referida) y Actores expectantes (el resto de los actores sociales).

TABLA 40: Seguimiento de la interacción

| Actor guía de la interacción | Temáticas | Ambiente Psico/ social ante las temáticas | Actitudes / Roles Asumidos | | |
|------------------------------|-----------|---|----------------------------|----------------|---------------------|
| | | | Actor Emisor | Actor receptor | Actores expectantes |
| | | | | | |

Puntos de Conflicto: Identificar cuales son las temáticas o puntos de confrontación entre los actores sociales. El conflicto hace referencia a una situación difícil, que conlleva a un enfrentamiento entre 2 o más personas, las cuales sienten que sus intereses y/o valores considerados como importantes están en riesgo. Por su condición angustiosa genera peleas y problemas internamente y con otras personas por diversos motivos considerados de urgencia (valores, estatus, poder, recursos escasos, ...). En la lucha resultante los oponentes desean neutralizar, dañar o eliminar a sus rivales, incluso cuando la disputa sea de palabra (en tal caso se substituye la eliminación física por la búsqueda de humillación y vergüenza del rival) (Muriel 1983).

Esta matriz está compuesta por 4 columnas:

Columna 1 Actores involucrados: Los individuos participes de la confrontación.

Columna 2 Esencia del conflicto: La causa por la que se dio el choque.

Columna 3 Descripción del conflicto: El conflicto presentado de manera detallada (presentando la información más relevante tal como adjetivos usados, palabras dichas, ideas esbozadas etc.)

Columna 4 Resultado o conclusión del conflicto: En que terminó la confrontación (si hubo consensos, acuerdos, o se aplazó etc.)

TABLA 41: Puntos de Conflicto

| Actores Involucrados | Esencia del conflicto | Descripción del conflicto | Resultado o conclusión del conflicto |
|----------------------|-----------------------|---------------------------|--------------------------------------|
| | | | |

Puntos de Alineación / Apoyo: Identificar cuales son las temáticas que permiten o motivan la unión de actores. Esta alineación o apoyo se da porque existen ideas u objetivos afines entre los involucrados las cuales deben ser defendidas ante los demás (inclusive a toda costa). Es el antagonista del conflicto pero al mismo tiempo lo complementa, pues ambos motivan la estructuración de “bandos” y no pueden ser entendidos de manera desligada (Bartoli 1992 y Muriel 1983).

Esta matriz está compuesta por 4 columnas:

Columna 1 Actores involucrados: Los individuos partícipes de la alineación.

Columna 2 Esencia de la alineación / apoyo: La causa por la que se dio el apoyo.

Columna 3 Descripción de la alineación / apoyo: La alineación es presentada de manera detallada (presentando la información más relevante tal como adjetivos usados, palabras dichas, ideas esbozadas etc.)

Columna 4 Resultado o conclusión de la alineación / apoyo: En que terminó la alineación (si hubo consensos, acuerdos, cual fue el resultado, qué se logró etc.)

TABLA 42: Puntos de Alineación / Apoyo

| Actores Involucrados | Esencia de la alineación / apoyo | Descripción de la alineación / apoyo | Resultado o conclusión de la alineación / apoyo |
|----------------------|----------------------------------|--------------------------------------|---|
| | | | |

Transición de Temáticas: Tiene por objetivo establecer la manera en la que se pasa de un tema a otro (las estrategias o actitudes que usan los actores involucrados para “dar por terminado un tema” o “pasar a lo que sigue”). Hay que tener muy en claro que las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, se definen roles o papeles y se le encuentra sentido a ser parte de la organización (Muriel 1983).

La relevancia de esta transición de temáticas es la de enriquecer los perfiles de los actores más importantes dentro de la organización (líderes formales e informales) quienes son los que inhiben o dinamizan la interacción. Vale la pena señalar que no hay una tipología o estudio de transición de temáticas organizacionales, por lo que es una variable a estudiar de manera más profunda y específica.

Esta matriz está compuesta por 4 columnas:

Columna 1 Actor(es) ejecutante(s): Los individuos que motivan el “pasar a otro tema” o concluir la temática que se está discutiendo.

Columna 2 Temática inicial: La temática que se trata en el momento.

Columna 3 Transición usada y descripción de su aplicación: La manera de pasar a otro tema, que actitud o estrategia se toma para pasar a lo que sigue.

Columna 4 Temática final: La temática a la que se llega.

TABLA 43: Transición de temáticas

| Actor (es) ejecutantes | Temática Inicial | Transición usada y descripción de su aplicación | Temática final |
|------------------------|------------------|---|----------------|
| | | | |

Actores Destacados: La organización es un ambiente comunicativo en la cual todos los integrantes de ella tienen la responsabilidad de dinamizar y animar las acciones individuales y colectivas en pos de integrar esfuerzos y comprometer voluntades (Bartoli 1992 y Niño 1993) pero es innegable que existen actores que propician más la comunicación (o la limitan), por lo cual es preponderante identificarlos para tener plena conciencia de su impacto (negativo y/o positivo) en la conservación de la organización y de las relaciones interpersonales y grupales (formales e informales).

Esta matriz está compuesta por 4 columnas:

Columna 1 Actor: El nombre del individuo destacado.

Columna 2 Papel: El papel que asume (si es formal e informal y un adjetivo que califique su función dentro de la interacción).

Columna 3 Características: El compendio de características que presentó durante la interacción.

TABLA 44: Actores destacados

| Actor | Papel | Características |
|-------|-------|-----------------|
| | | |

Clarificada nuestra forma de sistematizar y presentar los datos recabados en las Observaciones, hay que señalar el número que se hizo de dichas observaciones así como su objetivo y características. Se realizaron en total 5 observaciones a profundidad (para poder ser analizadas con estas matrices) de las cuales:

*2 son formales (en reuniones de trabajo)

*2 informales (en reuniones ajenas al trabajo)

*y una es un híbrido (la reunión era motivada por una razón laboral, la Asamblea por la Soberanía Alimentaria del Valle de México, pero la interacción fue informal ya que los actores se dispersaron y actuaron como si fuera una convivencia ajena al trabajo, además que se realizó fuera de las instalaciones de CJM).

TABLA 45: Datos Generales de la Observación

| | |
|------------------------------------|-------------------------------|
| Lugar: | Sala de Juntas de CJM |
| Fecha | Viernes 12 septiembre de 2008 |
| Horario | De 10:00 AM a 11:30 AM. |
| Duración | 1 hora 30 minutos |
| Número de actores presentes | 10 |
| Motivo de la reunión | Desayuno colectivo. |

Observaciones Generales

Reunión de tipo informal.

Al ser una reunión informal fue complicado dar seguimiento de las temáticas que se trataban, pues hubo diversas pláticas entre grupos y sub-grupos. Pero si se pudieron constatar las interrelaciones y la manera en la que se estructuran los grupos informales.

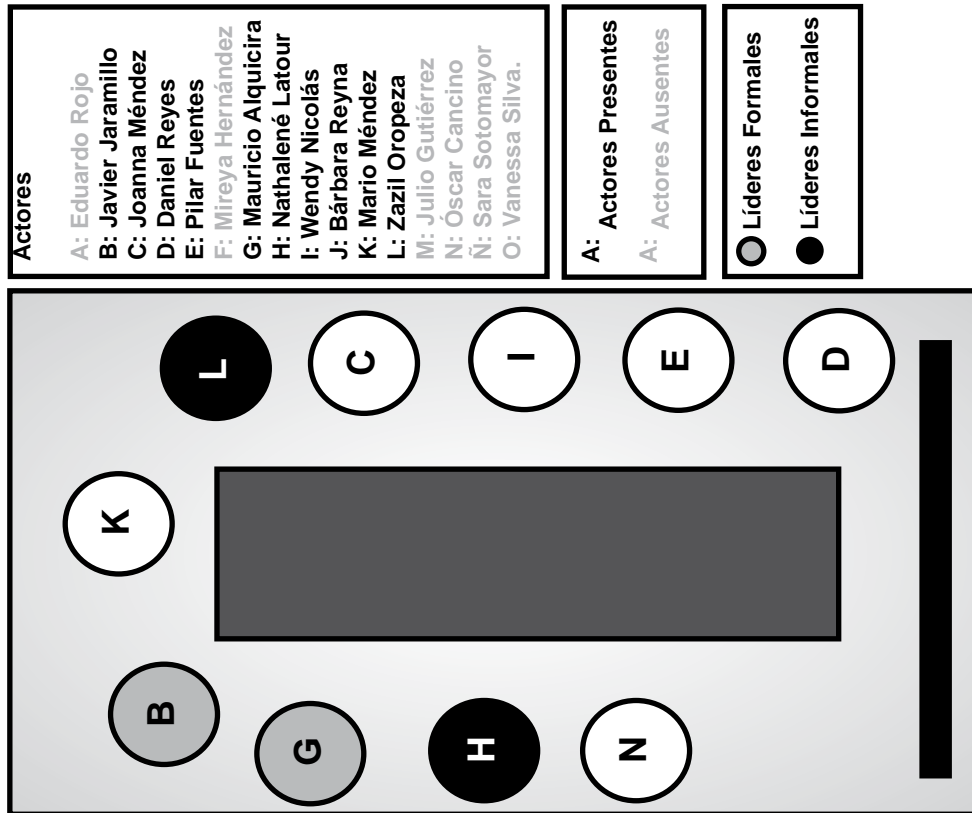


TABLA 46: Seguimiento de la interacción

| Actor guía de la interacción | Temáticas | Ambiente Psico/social ante las temáticas | Actitudes / Roles Asumidos | | |
|--|--|--|--|---|--|
| | | | Actor Emisor | Actor receptor | Actores expectantes |
| No hubo, la plática fue eminentemente informal, con temáticas y participaciones diversas, dispersas e intermitentes. | Plática sobre los tamales (cuáles gustan más, en que lugar hacen los mejores etc.) | De gran relajación ya que se sabía que no iba a tratarse nada laboral, También había cierta ansiedad/urgencia ya que muchos tenían hambre. El café se vuelve el elemento unificador de la organización (todos toman café, todos degustan café etc.) | No hubo emisor definido. Participaciones diversas | No hubo receptor específico, se habló de manera general. | Había felicidad y gusto por la reunión informal. Al momento de repartir los tamales había una charla general única, pero conforme los tamales se fueron repartiendo y las personas tomaron su lugar se empezaron a hacer pláticas particulares. |
| | Pláticas sobre otros alimentos. | Había un ambiente silencioso, los actores que estaban comiendo escuchaban a aquellos que tenía participaciones dispersas, pero siempre con gran respeto y buen ánimo. | No hubo emisor definido. Participaciones diversas | No hubo receptor específico, se habló de manera general. | Había felicidad y gusto por la reunión informal. No se trataron temas laborales, empezaron a surgir muchas risas en las pláticas individuales, y esporádicamente se volvía a presentar una plática general. |
| | Fin del desayuno. | Ambiente de satisfacción ya que se había roto con la rutina. | No hubo emisor definido. Participaciones diversas en pláticas particulares. | No hubo receptor específico, se habló de manera general en pláticas particulares. | Con relajación todos volvieron a sus actividades cotidianas. |

TABLA 47: Puntos de Conflicto

| Actores Involucrados | Esencia del conflicto | Descripción del conflicto | Resultado o conclusión del conflicto |
|----------------------|-----------------------|---------------------------|--------------------------------------|
| | | SIN CONFLICTO | |

TABLA 48: Puntos de Alineación / Apoyo

| Actores Involucrados | Esencia de la alineación / apoyo | Descripción de la alineación / apoyo | Resultado o conclusión de la alineación / apoyo |
|----------------------|----------------------------------|--------------------------------------|---|
| | | SIN ALINEACIÓN / APOYO | |

TABLA 49: Transición de temáticas

| Actor (es) ejecutantes | Temática Inicial | Transición usada y descripción de su aplicación | Temática final |
|--|--|---|---------------------------------|
| No hubo, la plática siguió un cause natural. La convivencia fue eminentemente informal, con temáticas y participaciones diversas, dispersas e intermitentes. | Plática sobre los tamales (cuáles gustan más, en que lugar hacen los mejores etc.) | Método: Ninguno. Conclusión: La charla no tiene planeación alguna, no hay temas tabú ni predisposición alguna. La charla fluye de manera natural | Platicas sobre otros alimentos. |
| | Pláticas sobre otros alimentos. | Método: Ninguno. Conclusión: La charla no tiene planeación alguna, no hay temas tabú ni predisposición alguna. La charla fluye de manera natural | Fin del desayuno. |

TABLA 50: Actores destacados

| Actor | Papel | Características |
|--------------------|-----------------------------------|--|
| Zazil Oropeza | Líder informal / Cabeza sindical. | <p>Propuso el desayuno colectivo (invitó a uno por uno). Ella realizó el pedido de tamales. Repartió los tamales.</p> <p>Se mostró muy risueña y lejos de formalismos, usando apodos, diminutivos etc. (de manera respetuosa).</p> |
| Mauricio Alquicira | Líder formal / chistoso. | <p>Contaba anécdotas graciosas o hacia parodias de sus compañeros. Hacia bromas de índole sexual (se hace pasar por gay con Mario diciéndole <i>pasame el tamal gordo, el café gordo</i> etc.; las cuales arrancan risas de los demás.</p> |

TABLA 51: Datos Generales de la Observación

| | |
|------------------------------------|-------------------------------|
| Lugar | Sala de Juntas de CJM |
| Fecha | Viernes 19 septiembre de 2008 |
| Horario | De 10:30 AM a 11:43 AM. |
| Duración | 1 hora 13 minutos |
| Número de actores presentes | 9 |
| Motivo de la reunión | Desayuno colectivo. |

Observaciones Generales
 Reunión de tipo informal.
 Al ser una reunión informal fue complicado dar seguimiento de las temáticas que se trataban, pues hubo diversas pláticas entre grupos y sub-grupos. Pero si se pudieron constatar las interrelaciones y la manera en la que se estructuraron los grupos informales.

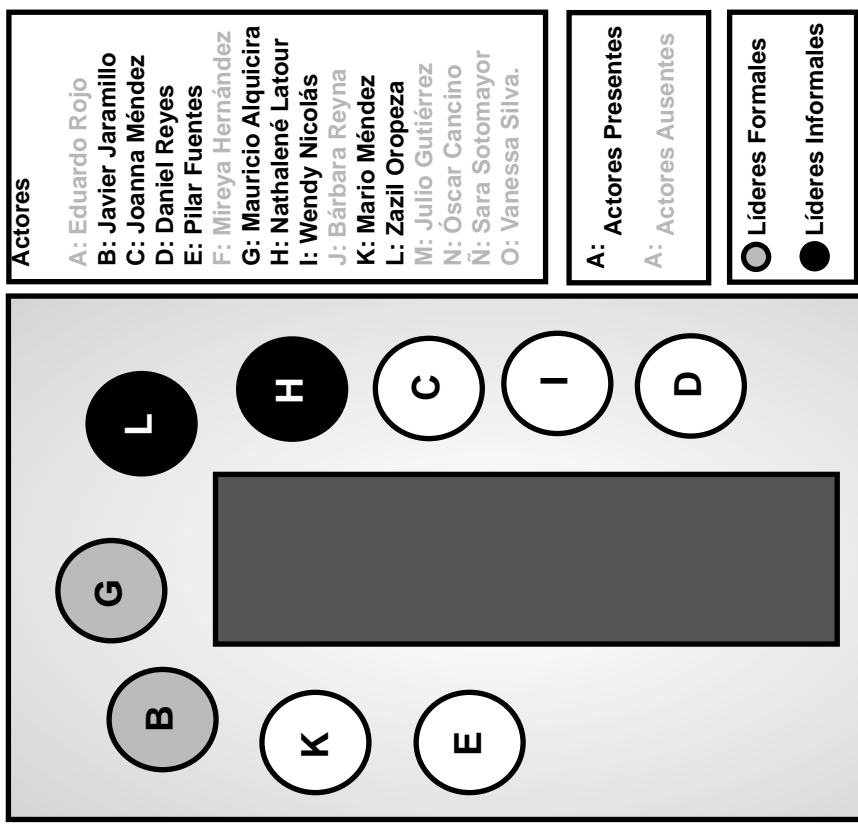


TABLA 52: Seguimiento de la interacción

| Actor guía de la interacción | Temáticas | Ambiente Psico/social ante las temáticas | Actitudes / Roles Asumidos | | |
|--|---|--|---|---|--|
| | | | Actor Emisor | Actor receptor | Actores expectantes |
| No hubo, la plática fue eminentemente informal, con temáticas y participaciones diversas, dispersas e intermitentes. | Plática sobre el temblor del 85. | De gran relajación ya que se sabía que no iba a tratarse nada laboral, El café se vuelve el elemento unificador de la organización (todos toman café, todos degustan café etc.) Cierta nostalgia por el tema del temblor del 85, se contaron algunas experiencias. | No hubo emisor definido. Participaciones diversas | No hubo receptor específico, se habló de manera general. | Había felicidad y gusto por la reunión informal. Hubo una gran apertura emocional, algunos contaron algunas anécdotas e historias referentes al temblor del 85. |
| | Pláticas sobre tamales, quesadillas y otros platillos para desayunar. | Había un ambiente armonioso, compartiendo experiencias culinarias. | No hubo emisor definido. Participaciones diversas | No hubo receptor específico, se habló de manera general. | Había felicidad y gusto por la reunión informal. Empezaron a surgir muchas risas en las pláticas individuales, y esporádicamente se volvía a presentar una plática general. |
| | Fin del desayuno. | Ambiente de satisfacción ya que se había roto con la rutina. | No hubo emisor definido. Participaciones diversas en pláticas particulares. | No hubo receptor específico, se habló de manera general en pláticas particulares. | Con relajación todos volvieron a sus actividades cotidianas. |

TABLA 53: Puntos de Conflicto

| Actores Involucrados | Esencia del conflicto | Descripción del conflicto | Resultado o conclusión del conflicto |
|----------------------|-----------------------|---------------------------|--------------------------------------|
| SIN CONFLICTO | | | |

TABLA 54: Puntos de Alineación / Apoyo

| Actores Involucrados | Esencia de la alineación / apoyo | Descripción de la alineación / apoyo | Resultado o conclusión de la alineación / apoyo |
|------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|---|
| SIN ALINEACIÓN / APOYO | | | |

TABLA 55: Transición de temáticas

| Actor (es) ejecutantes | Temática Inicial | Transición usada y descripción de su aplicación | Temática final |
|--|--|--|--|
| No hubo, la plática siguió un cause natural. La convivencia fue eminentemente informal, con temáticas y participaciones diversas, dispersas e intermitentes. | Plática sobre el temblor del 85. | <p>Método: Ninguno.</p> <p>Conclusión: Tomar La charla no tiene planeación alguna, no hay temas tabú ni predisposición alguna. La charla fluye de manera natural</p> | Pláticas sobre tamales y otros platillos para desayunar. |
| | Pláticas sobre tamales y otros platillos para desayunar. | <p>Método: Ninguno.</p> <p>Conclusión: Tomar La charla no tiene planeación alguna, no hay temas tabú ni predisposición alguna. La charla fluye de manera natural</p> | Fin del desayuno. |

TABLA 56: Actores destacados

| Actor | Papel | Características |
|---------------|-----------------------------------|---|
| Zazil Oropeza | Líder informal / Cabeza sindical. | <p>Propuso el desayuno colectivo (invitó a uno por uno). Ella realizó el pedido de tamales y quesadillas. Ella hizo la colecta del dinero para pagar la cuenta. Repartió los tamales y las quesadillas. Se mostró muy risueña y lejos de formalismos, usando apodos, diminutivos etc. (de manera respetuosa).</p> |

TABLA 57: Datos Generales de la Observación

| | |
|------------------------------------|--|
| Lugar | Sala de Juntas de CJM |
| Fecha | Martes 30 septiembre de 2008 |
| Horario | De 12:00 PM a 14:35 PM. |
| Duración | 2 horas 35 minutos |
| Número de actores presentes | 10 (Sólo el personal base, no estuvieron presentes los servicios temporales / operativos) |
| Motivo de la reunión | Planeación de la Asamblea por la Soberanía Alimentaria del Valle de México |
| Observaciones Generales | Reunión de tipo formal. Al ser una reunión convocada por el Director Ejecutivo ésta giro en torno a las temáticas que él dictaba. |

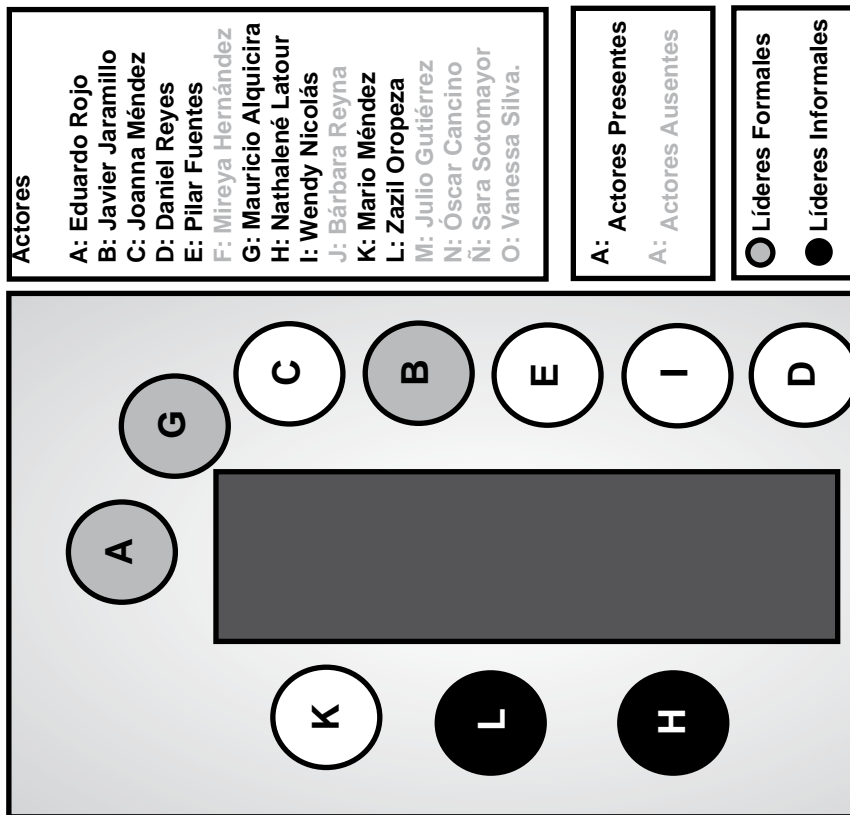


TABLA 58: Seguimiento de la interacción

| Actor guía de la interacción | Temáticas | Ambiente Psico/social ante las temáticas | Actitudes / Roles Asumidos | | |
|------------------------------|--|---|--|--|--|
| | | | Actor Emisor | Actor receptor | Actores expectantes |
| Eduardo Rojo | Preocupación por no alcanzar los resultados marcados en el Plan estratégico. | Incomodidad y desánimo ante la evidencia de que no se alcanzaron las metas propuestas. | Asumió el papel de un padre regañón, que mezcló 3 facetas: Consternando por los resultados, preocupado por las causantes y advirtiendo de castigos y consecuencias ante el desempeño. | No hubo receptor específico, se habló de manera general. | Se convirtieron en la parte juzgada. Escucharon pacientemente, pero con enfado, las consideraciones del actor emisor. |
| | El apoyo del Consejo y su postura crítica (o crítica) ante el funcionamiento de CJM. | Molestia ante la percepción de poco apoyo y alta exigencia de resultados del consejo. | Actitud defensiva ante las críticas de poca coordinación entre la Dirección Ejecutiva (el representante de la organización) con el Consejo Directivo. Prefirió "repartir responsabilidades entre todos". | Zazil, Nathalené, Wendy: Se posicionaron como la parte inconforme ante la in- equitativa relación entre CJM y su Consejo Directivo (exigen, piden y reclaman sin estar completamente concientes de los límites y alcances de la organización) Javier: Asumió un rol de líder analítico (apoyando a Eduardo), esbozando ideas encaminadas a no ver lo de los demás, sino ver lo propio y asumir las responsabilidades. | División de 2 grupos, uno disidente y contestatario, otro apacible y callado. El primero externo sentimientos de incomprensión e irrealismo de parte del Consejo hacia CJM además de enfado ante las críticas. Posicionamiento de apoyo mayoritario a la disidencia liderada por 3 actores (Nathalené, Wendy y Zazil) El segundo acepto los puntos de vista del DE, algunos las apoyaron. Brote de desconfianza entre el mismo equipo de CJM ante la crítica del Director Ejecutivo. Posicionamiento de un grupo de apoyo al DE. |
| | | Incomprensión y fuertes cuestionamientos ante el funcionamiento de CJM y su Consejo Directivo (tanto entre ambos como de manera particular) | Posicionamiento inquisidor, juzgando que hacen ustedes, no que hacemos nosotros. Se separó simbólicamente de la organización, es juez pero no parte. | | |

TABLA 58: Seguimiento de la interacción (continuación)

| Actor guía de la interacción | Temáticas | Ambiente Psico-social ante las temáticas | Actitudes / Roles Asumidos | | |
|------------------------------|---|--|---|--|---|
| | | | Actor Emisor | Actor receptor | Actores expectantes |
| Eduardo Rojo | Debilidades y problemas que inhiben el desempeño de CJM. | Ambiente tenso. | Actitud expectante, esperando a ver qué pasaba. Fomento choques pero trato de no participar en la confrontación, quedo entre el fuego cruzado, pero no tomé bando, después se volvió conciliador. | No hubo receptor específico, se habló de manera general. | Silencio ante las preguntas, pero a la vez precaución, pues se percibía que podían detonarse completamente las diversas bombas" o conflictos al interior de la organización. Confrontación entre los 2 grupos. |
| | Preparación y conocimiento del equipo de trabajo con respecto al tema del Comercio Justo. | Ambiente de desanimo ante la crítica. Percepción de pedantería y presunción en el resto de equipo de CJM al respecto de la actitud del Director Ejecutivo. | Actitud soberbia. "Mi capacidad es de debatir ¿y la de ustedes?". Más que motivar, parecía presumir. | No hubo receptor específico, se habló de manera general. | En general se mostraron apenados ante el hecho de que no se conoce de manera amplia al interior del equipo de trabajo sus funciones (individualmente y colectivamente hablando). |
| | Reunión de resultados mensual. | Sentimiento de pereza por la advertencia de que será kilométrica la reunión y hasta morir. | Asumió el rol de juez, lanzando el ultimátum de que ese día se rendirían cuentas. | No hubo receptor específico, se habló de manera general. | Posturas renuentes, ya que predican cansancio y pesadez ante la reunión. |
| | Logística y planeación de la Asamblea por la soberanía alimentaria del Valle de México | Apatía debido a que se realizará en horario extra-laborales (en sábado) | Actitud explicativa, pero sobretodo se mostró como impositivo. | No hubo receptor específico, se habló de manera general. | Se vieron como una colectividad dudosa debido a no tener pleno conocimiento de en qué consiste, el objetivo de la asamblea, los beneficios para CJM etc. |

TABLA 59: Puntos de Conflicto

| Actores Involucrados | Esencia del conflicto | Descripción del conflicto | Resultado o conclusión del conflicto |
|---|--|--|--|
| Eduardo Rojo Zazil Oropeza Javier Jaramillo | Discusión sobre la manera en la que se definen los objetivos durante el Taller de Planeación Estratégica | <p>Eduardo Rojo señala que los objetivos del Plan Estratégico no se cumplirán, se debe realizar una introspección a fondo y a conciencia para saber las razones, pues se está hipotecando la continuidad de la organización y sus miembros.</p> <p>Zazil considera los objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Impositivos *Irrealistas. *Sin fundamento <p>Sólo se buscan "tapar hoyos" y establecer metas por establecer. El Consejo no tiene pleno conocimiento de la organización (limitantes y alcances)</p> <p>Javier Jaramillo señala que todos participaron en el Taller de Planeación, por tanto estábamos concientes de los objetivos, así decidimos trabajar y así lo aceptamos.</p> | <p>Después del choque entre Zazil y Javier se trata de zanjar el problema. Eduardo pasa de una actitud inquisidora a una participativa para escuchar a todos los demás.</p> <p>No hay una respuesta clara, se evade la situación señalando que debemos primero cimentar las bases para después construir y que esto "será un buen aprendizaje para futuras planeaciones", que podemos resumir como: Esperanza de aprovechar mañana las fallas de hoy.</p> |
| Eduardo Rojo Wendy Nicolás Javier Jaramillo Mario Méndez | El Consejo Directivo no conoce a la organización | <p>Eduardo Rojo tras finiquitar el anterior conflicto, señala que:</p> <ul style="list-style-type: none"> *No hay que ver más lo que hace el Consejo que lo que hacemos nosotros. *Los resultados son nuestra responsabilidad. *Califica a los colaboradores de "Talacheros". <p>Wendy señala que se está delegando todo a la base, y se cuestiona cuándo se profundizará en la relación CD y CJM para trabajar mejor.</p> <p>Eduardo Rojo no da respuesta clara "Tú sabrás, cada quien sabrá, somos estrategas", cuando se mejora el trabajo se podrá estar en posición de mejorar la relación y "ya llegará el momento". Apunta la siguiente frase con un tono sarcástico ¿Qué piensan? ¿No me entendieron?".</p> <p>Javier apoya a Eduardo, haciendo una analogía, señalando que la poca coordinación entre CJM y CD no es diferente de la división entre áreas al interior de CJM, pues cada departamento está en su "burbuja".</p> <p>Mario trata de ser más conciliador, pero reafirma que en ambos niveles es igual de importante coordinarse y entenderse pues estamos "viendo realidades Juntos, si, pero son realidades divididas".</p> | <p>Eduardo Rojo evade el problema nuevamente, aseverando que primero debemos integrarnos como equipo, "como señala Javier", (le echa la bolita) por ello se está ya haciendo algo, y espero que "Daniel y el DO nos diga qué hacer" (le echa la bolita).</p> <p>Se está mandando un mensaje ambiguo, por un lado se les señala de "talacheros" y por otro de "estrategas", el discurso cambia, de acuerdo a la situación:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Si se busca reclamar a un nivel superior, el equipo es "talachero". *Si se desea que el equipo asuma toda la responsabilidad de los resultados, a pesar de las deficiencias, son "estrategas". |

TABLA 59: Puntos de Conflicto (continuación)

| Actores Involucrados | Esencia del conflicto | Descripción del conflicto | Resultado o conclusión del conflicto |
|--|--|--|--|
| Eduardo Rojo Mauricio Alquicira Nathalené Latour | Deficiente preparación y conocimiento del equipo de trabajo con respecto al tema del Comercio Justo. | <p>Señala, en el marco del evento de la Asamblea por la soberanía alimentaria del Valle de México (y aludiendo los retos venideros) que no hay una unificación en el discurso sobre los conceptos principales del Comercio Justo y las actividades de Comercio Justo México AC.</p> <p>Señala que él está en "condiciones de poder debatir no sólo presentar ¿Y ustedes?..."</p> <p>Mauricio comenta que el equipo "no está en ese nivel".</p> <p>Eduardo subraya que la capacitación e inducción (contempladas en el DO) juega un papel importante para lograr modificar esta situación. Después esboza, acompañando el comentario con una risa para suavizar, que debe ser una tarea compartida. "Nathalene, ahí te encargo que apoyes lo de DO, tienes buenas ideas".</p> <p>Nathalené responde con un poco de enfado "y yo por qué"; Eduardo dice: "Es que tu siempre tienes buenas ideas por eso lo dije", lo anterior acompañado de risas.</p> <p>Nathalené trata de dejarlo tras diciendo: "claro yo me pongo de acuerdo con Daniel".</p> | <p>La responsabilidad de solucionar este conflicto nuevamente recae en el Desarrollo Organizacional.</p> <p>Parece que la organización trabaja bajo "bomberazos".</p> <p>El DE es autoritario pero disfraza el perfil con comentarios amenos.</p> <p>Hay mucha información, pero no comunicación en la organización.</p> <p>No hay delineada forma, manera y finalidad de comunicarse, por eso, es mejor sólo informar y simular una interacción comunicativa acompañada de chistes.</p> |
| Eduardo Rojo Desarrollo de Mercados | Asignación de actividades para la Asamblea por la soberanía alimentaria del Valle de México | <p>Eduardo dice que necesita quien coordine una de las mesas de discusión que formaran parte del evento, pide voluntarios, pero su solicitud no encuentra eco.</p> <p>--Si no hay voluntarios, tendré que designarlo, Daniel, dime un número del 1 al 20.</p> <p>Daniel responde—"g".</p> <p>Eduardo --OK. Desarrollo de Mercados, les encargo que se coordinen para esta actividad.</p> <p>Mauricio contrariado comenta con una leve risa, "y qué tiene que ver el 9 con el área", a lo que Eduardo Rojo comenta, "nada, pero yo dije que iba a elegir", haciendo que la frase se combine con una carcajada.</p> <p>El resto del equipo se ríe, menos Wendy y Nathalené.</p> | Las decisiones no son justificadas, se evade explicaciones con comentarios divertidos y/u ocurrencias. |

TABLA 60: Puntos de Alineación / Apoyo

| Actores Involucrados | Esencia de la alineación / apoyo | Descripción de la alineación / apoyo | Resultado o conclusión de la alineación / apoyo |
|--|--|--|--|
| Eduardo Rojo Javier Jaramillo | Preocupación por no alcanzar los resultados marcados en el Plan estratégico. El apoyo del Consejo y su postura crítica (o crítica) ante el funcionamiento de CJM. | Se discutía la percepción de que el CD da poco apoyo a CJM. Inclusive se destacó de manera amplia que existe un gran desconocimiento de los rangos primordiales de cada una por parte de ambas. | El criterio de ambos fue enfocado a “no ver la paja en el ojo ajeno sin ver la viga en el propio”. Pero no hubo una respuesta concreta para solucionar la evidente descoordinación y desconocimiento entre CD y CJM. |
| Wendy Nicolás Zazil Oropeza Nathaléné Latour | Preocupación por no alcanzar los resultados marcados en el Plan estratégico. El apoyo del Consejo y su postura crítica (o crítica) ante el funcionamiento de CJM. | Se posicionaron como la parte inconforme ante la inequitativa relación entre CJM y su Consejo Directivo, pues en su juicio los miembros del CD exigen, piden y reclaman sin estar completamente concientes de los límites y alcances de la organización. | Buscar una representación más firme de la postura de CJM ante CD aunque sin precisar cómo. |

TABLA 61: Transición de temáticas

| Actor (es) ejecutantes | Temática Inicial | Transición usada y descripción de su aplicación | Temática final |
|----------------------------------|--|---|--|
| Eduardo Rojo Javier Jaramillo | Preocupación por no alcanzar los resultados marcados en el Plan estratégico. | <p>Método: Resignación</p> <p>Conclusión: Tomar estos errores como aprendizaje para la Planeación 2009, pero evasión para solucionar la deficiente planeación 2008.</p> <p>Descripción: Se puntualiza que "todos estaban presentes" cuando se definieron, y que si se tuviera un buen autoanálisis se podrían tomar medidas correctivas a tiempo, tanto al interior de CJM como en la relación con el Consejo Directivo.</p> <p>Eduardo: No lo que hagamos ahora será siempre, pero debemos saber para empezar qué hacemos bien o mal.</p> <p>Javier: Es la primera vez del taller y se puede mejorar, pero todos participamos, y estuvimos de acuerdo con las metas. Hay que aprender.</p> | El apoyo del Consejo y su postura crítica (o crítica) ante el funcionamiento de CJM. |
| Eduardo Rojo Javier Jaramillo | El apoyo del Consejo y su postura crítica (o crítica) ante el funcionamiento de CJM. | <p>Método: Delegar responsabilidad.</p> <p>Conclusión: Es prioritario integramos nosotros y luego exigir a los demás pero evasión para solucionar el cómo trabaja CD-CJM.</p> <p>Descripción:</p> <p>Eduardo: Ya se está haciendo algo por cambiar esto, lo tenemos presente en el plan de Desarrollo Organizacional, ¿verdad Daniel? Ahí te lo encargamos. (primera delegación a un actor en particular)</p> <p>Javier: La causa principal es que nosotros como equipo estamos divididos, cada quien en su burbuja ¿cómo ver las fallas del CD si no vemos bien nuestras propias fallas? (segunda delegación, al sistema organizacional en general)</p> | Debilidades y problemas que inhiben el desempeño de CJM. |

TABLA 61: Transición de temáticas (continuación)

| Actor (es) ejecutantes | Temática Inicial | Transición usada y descripción de su aplicación | Temática final |
|------------------------------------|--|---|--|
| Eduardo Rojo | Debilidades y problemas que inhiben el desempeño de CJM. | <p>Método: Chiste</p> <p>Conclusión: No sólo preocuparse sino ocuparse del trabajo propio.</p> <p>Descripción: Se ejemplifico la importancia de enfocarse más en el trabajo propio.</p> <p>Eduardo: Por ejemplo hace rato me hablaron de una florería para un proyecto que tenemos, sólo les pido que lo mantengan en secreto y que nadie se entere, sobretodo mi esposa (Risas de todos)...ya en serio, estamos Mauricio, Mario y yo viendo lo de unos arcones de Comercio Justo México para venderlos, y pase por una florería donde los arman y pedí presupuestos. La idea es colocar unos 150, pero de eso estamos hablando, buscar nuevas formas de hacer las cosas.</p> | Preparación y conocimiento del equipo de trabajo con respecto al tema del Comercio Justo |
| Eduardo Rojo Mauricio Alquicira | Preparación y conocimiento del equipo de trabajo con respecto al tema del Comercio Justo | <p>Método: Chiste y Delegar responsabilidad.</p> <p>Conclusión: La importancia de prepararse en el tema.</p> <p>Descripción:</p> <p>Eduardo: Debe ser lúdica la forma de adquirir conocimiento para que sea más amena.</p> <p>Mauricio: ¡Un maratón de Comercio Justo! (Risas de todos)</p> <p>Eduardo: Pero bueno, esto ya se tiene muy presente, es parte de lo de DO. Ahí lo anotas Daniel.</p> | Reunión de resultados mensual. |

TABLA 61: Transición de temáticas (continuación)

| Actor (es) | Temática Inicial | Transición usada y descripción de su aplicación | Temática final |
|--|--------------------------------|--|--|
| Eduardo Rojo Joanna Méndez Zazil Oropeza | Reunión de resultados mensual. | Método: Chiste Conclusión: Se pacto fecha para la reunión (6 de octubre). Descripción: Se señaló que se tendría la junta hasta morir, y que nadie agendará citas o compromisos ese día. Eduardo Rojo: Por cierto, Víctor está malito, si les nace, ojalá puedan desearle lo mejor, una postal algo así o si les nace algo más personal cada quien... (Lo anterior con un tono divertido y pícaro, lo que provocó risas). Joanna: Yo si le mande una postal... Zazil: —¡Yo también! (Risas de todos) Eduardo: Bueno, ya no se trata tampoco de competencias eh! Jajajaja (Risas de todos) | Logística y planeación de la Asamblea por la soberanía alimentaria del Valle de México |

TABLA 62: Actores destacados

| Actor | Papel | Características |
|------------------|-----------------------------------|--|
| Eduardo Rojo | Líder formal / Jefe evasivo | No da respuestas concretas. Le da vueltas al asunto. Delega responsabilidades. |
| Javier Jaramillo | Líder formal / Jefe de apoyo | Apoya la "política de la Directiva". Lenguaje más conciliador. Reparte responsabilidades. |
| Nathalené Latour | Líder informal / Alma ideológica | Defiende no sólo el trabajo, sino el objetivo del trabajo. Visión Humanista. Le preocupa, más que la forma y los resultados cuantitativos, el impacto de fondo (cualitativo) |
| Zazil Oropeza | Líder informal / Cabeza sindical. | Defiende no sólo el trabajo sino las condiciones de los trabajadores. Visión humanista. Cuestiona las directrices institucionales. |

TABLA 63: Datos Generales de la Observación

| | |
|------------------------------------|---|
| Lugar | Auditorio Principal de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México (UACM) Plantel del Valle. |
| Fecha | Sábado 4 de octubre de 2008 |
| Horario | De 08:45 AM a 16:00 PM. |
| Duración | 6 horas 15 minutos |
| Número de actores presentes | 14 (Sólo el personal de limpieza y la contadora no estuvieron presentes) |
| Motivo de la reunión | Asamblea por la Soberanía Alimentaria del Valle de México |
| Observaciones Generales | Reunión de tipo formal. Al ser una Asamblea, donde mayoritariamente se iban a escuchar conferencias y participar en mesas redondas, no hubo mucha interacción verbal o temática entre los colaboradores, pero si quedaron de manifiesto las relaciones formales/informales que establecen. |

Actores
A: Eduardo Rojo
B: Javier Jaramillo
C: Joanna Méndez
D: Daniel Reyes
E: Pilar Fuentes
F: Mireya Hernández
G: Mauricio Alquicira
H: Nathalené Latour
I: Wendy Nicolás
J: Bárbara Reyna
K: Mario Méndez
L: Zazil Oropeza
M: Julio Gutiérrez
N: Oscar Cancino
Ñ: Sara Sotomayor
O: Vanessa Silva.

A: Actores Presentes
A: Actores Ausentes

Líderes Formales
 Líderes Informales

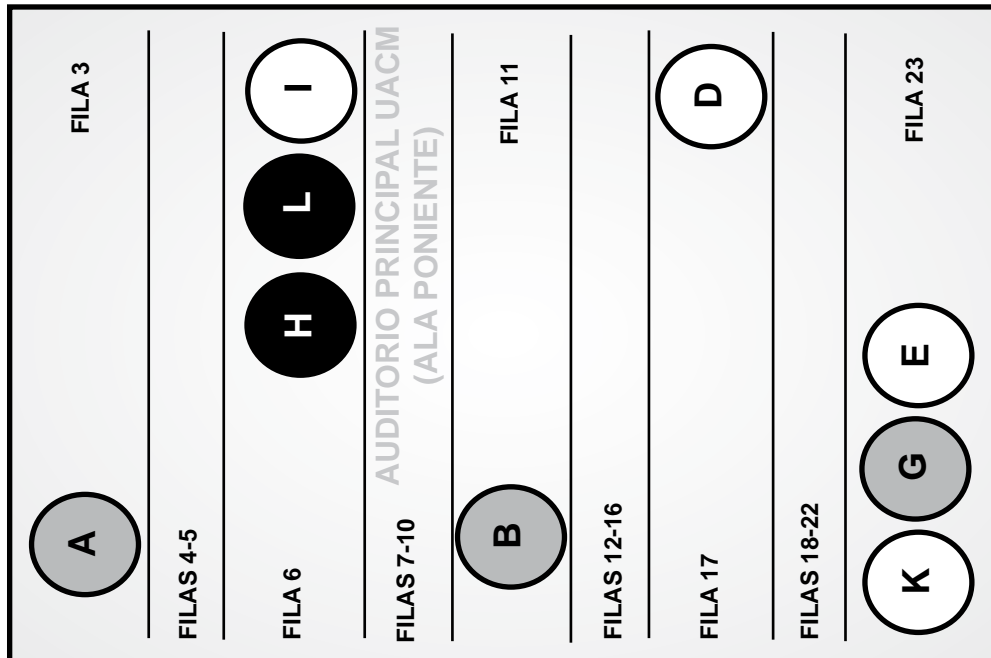


TABLA 64: Seguimiento de la interacción

| Actor guía de la interacción | Temáticas | Ambiente Psico-social ante las temáticas | Actitudes / Roles Asumidos | | |
|------------------------------|---|--|---|--|--|
| | | | Actor Emisor | Actor receptor | Actores expectantes |
| Zazil Oropeza | Organización para montar el stand. | Cansancio por la desmañanada. Incomodidad debido a que todos estaban presentes menos el Director Ejecutivo. | Coordinadora. Busco montar el stand lo antes posible, pidiendo el apoyo de todo y fomentando la cooperación. | No hubo receptor específico, se habló de manera general. | Escuchaban con atención las peticiones de Zazil Oropeza, inclusive, muchos no esperaban a que se les dijera que hacer, ellos mismos tomaban la iniciativa. |
| | Designación de puestos y funciones en el stand de Comercio Justo México AC. | Desánimo ya que el evento no se veía muy concurrido. | Coordinadora. Repartir actividades para sacarle el mayor provecho al evento. Trato de contagiar entusiasmo y buena actitud. | No hubo receptor específico, se habló de manera general. | Escuchaban con atención las peticiones de Zazil Oropeza. |
| | Designación de puestos y funciones en la Asamblea. | Entusiasmo de que todo saliera bien. | Coordinadora: Al ser ella la encargada de la logística del evento, se veía un poco tensa, pero aún así trataba de mostrar buena cara. | No hubo receptor específico, se habló de manera general. | Escuchaban con atención pero al mismo tiempo hartazgo, debido a que el evento tuvo casi una hora de retraso. |

TABLA 65: Puntos de Conflicto

| Actores Involucrados | Esencia del conflicto | Descripción del conflicto | Resultado o conclusión del conflicto |
|-------------------------------|--|---|---|
| Eduardo Rojo Equipo de CJM | Eduardo Rojo llegó una hora después que el resto del equipo. | Para muchos colaboradores era incongruente que “la cabeza de la organización” llegara por separado, depuse, evidenciando: Privilegios Favoritismo Políticas parciales. | Al escuchar las conferencias magistrales, el DE quedó aislado del resto de la organización. |

TABLA 66: Puntos de Alineación / Apoyo

| Actores Involucrados | Esencia de la alineación / apoyo | Descripción de la alineación / apoyo | Resultado o conclusión de la alineación / apoyo |
|----------------------|---|--|--|
| Equipo de CJM | Cargar la camioneta con los materiales para el stand, armar el mismo, atenderlo, y desmontando, implico la colaboración y apoyo de todos los miembros de CJM. | No era necesario que la encargada de la coordinación del evento, Zazil Oropeza, pidiera ayuda, todos los colaboradores mostraron disposición para poner "su granito de arena y que todo saliera bien". | El stand de CJM era el más vistoso de los que se colocaron en la Asamblea. |

TABLA 67: Transición de temáticas

| Actor (es) ejecutantes | Temática Inicial | Transición usada y descripción de su aplicación | Temática final |
|------------------------|---|--|---|
| Zazil Oropeza | Organización para montar el stand. | Método: Inclusión. Conclusión: Dar instrucciones pero motivar a que se hagan con gusto las actividades, pues es para un bien común. Descripción: Se reparten tareas pero buscando, que sean del agrado de los colaboradores, y diciendo ante todo, "por favor", además, la coordinadora acostumbra llamar a todos no por su nombre, sino con un apodo afectivo informal, que propicia la empatía: "chino", "china", "pilly", "dany" "guera" etc. | Designación de puestos y funciones en el stand de Comercio Justo México AC. |
| | Designación de puestos y funciones en el stand de Comercio Justo México AC. | Método: Inclusión. Conclusión: Asignar papeles y responsabilidades para sacar el mayor provecho a la Asamblea. Descripción: Se reparten tareas pero buscando, que sean del agrado de los colaboradores, y diciendo ante todo, "por favor", además, la coordinadora acostumbra llamar a todos no por su nombre, sino con un apodo afectivo informal, que propicia la empatía: "chino", "china", "pilly", "dany" "guera" etc. | Designación de puestos y funciones en la Asamblea. |

TABLA 68: Actores destacados

| Actor | Papel | Características |
|---------------|------------------------------|--|
| Eduardo Rojo | Líder formal / Líder ausente | Líder alejado simbólica y físicamente de la organización. |
| Zazil Oropeza | Líder informal / Incluyente | Valora y destaca la participación de todos. Estimula la colaboración. Evita formalismos, trata de ser más amena. |

TABLA 69: Datos Generales de la Observación

| | |
|------------------------------------|--|
| Lugar | Sala de Juntas de CJM |
| Fecha | Miércoles 8 de Octubre de 2008 |
| Horario | De 13:30 PM a 16:35 PM. |
| Duración | 3 horas 5 minutos |
| Número de actores presentes | 10 (Sólo el personal base, no estuvieron presentes los servicios temporales / operativos) |
| Motivo de la reunión | Reunión mensual de resultados de CJM (Tercera parte) |
| Observaciones Generales | Reunión de tipo formal. Al ser la presentación mensual de resultados, TODOS LOS COLABORADORES participaron de manera amplia. |

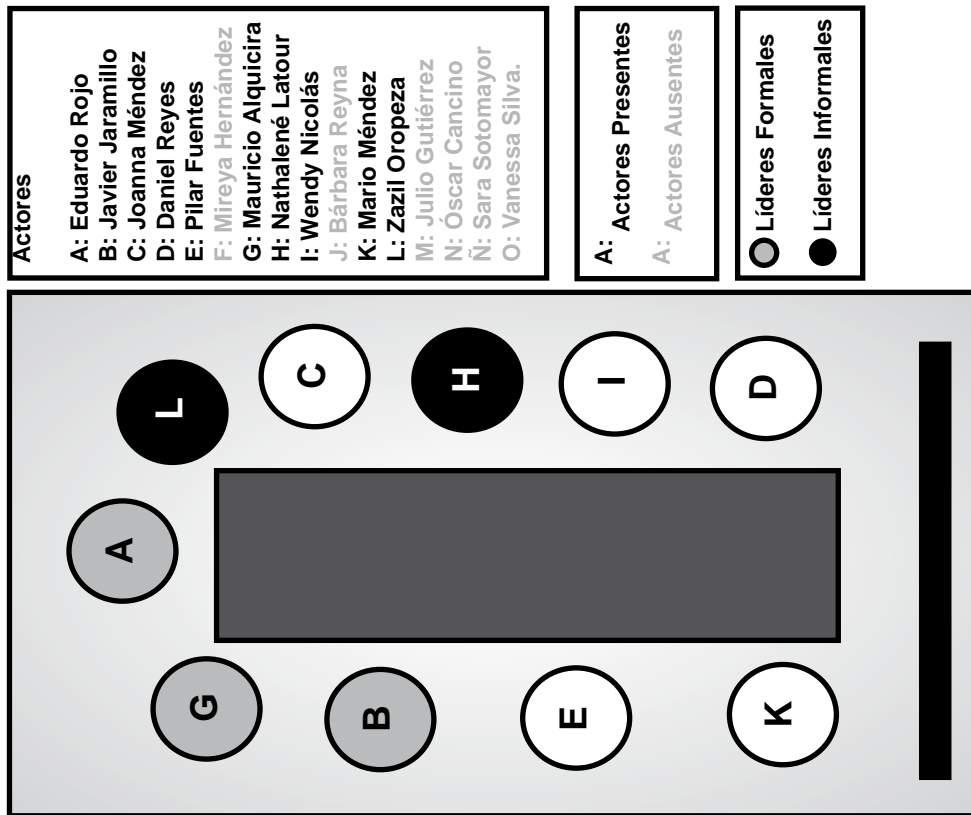


TABLA 70: Seguimiento de la interacción

| Actor guía de la interacción | Temáticas | Ambiente Psico/social ante las temáticas | Actitudes / Roles Asumidos | | |
|---------------------------------|--|--|--|--|--|
| | | | Actor Emisor | Actor receptor | Actores expectantes |
| Eduardo Rojo | ¿Cómo llegar a los objetivos anuales y metas mensuales? | Cansancio y fastidio, ya que las juntas suelen prolongarse demasiado (este era el 3er día consecutivo de junta) | Asumió el papel de jefe preocupado, Cuestionado cuáles eran las causas que estaban inhibiendo el desempeño. | No hubo receptor específico, se habló de manera general. | Se convirtieron en la parte juzgada. Escucharon pacientemente, pero con evidente cansancio las consideraciones del actor emisor. |
| | El poco provecho que se le está sacando a la dinámica de las juntas mensuales. | Inconformidad ante la aseveración lanzada por el Director Ejecutivo. | Enfadado. Cuestionó duramente el hecho de que, por las actitudes de algunos colaboradores, pareciera que "el enemigo está en casa". Las juntas son "¿espacio de construcción?" | No hubo receptor específico, se habló de manera general. | Escucharon su percepción con tranquilidad y silencio |
| Javier Jaramillo y Eduardo Rojo | La realización de presupuestos mensuales y anuales. | Molestia e inconformidad de parte de Nathalené, Wendy, Zazil, Mario, y Mauricio pues se percibe poca transparencia y confidencialidad exagerada en el manejo de los recursos de CJM. | El DE recaló que cómo se critica la efectividad de realizar ejercicios presupuestales mensuales "si muchos no los han entregado a tiempo". | Nathalené: Se transformo en la "voz de todo el equipo", solicitó la participación de todos los miembros de CJM en la repartición del presupuesto, no sólo en la elaboración de los mismos. Mauricio busca ser más conciliador, afirmando que los presupuestos se hagan a tiempo, no sobre la marcha, así como las aprobaciones. Wendy y Nathalené se alían y se enfrentan de manera abierta a los directores pidiendo políticas de gastos uniformes y específicas y presentar un Reporte Financiero de la Situación económica de CJM. Joanna y Javier tratan de serenar el ambiente destacando que si se tiene políticas, "se las hemos explicado y presentado, pero nunca hemos tenido comentarios de su parte". Zazil, toma actitudes de líder, y con sarcasmo/molestia convoca a los demás colaboradores diciendo: ¿Puedes enviarnos las políticas Joanna?...en cuanto las tengamos hay que revisarlas así que "chicos, todos revisenlas, y hagamos comentarios". | Los actores que no participaron veían como se abría confrontaciones directas y se elevaba la tensión. |

TABLA 71: Puntos de Conflicto

| Actores Involucrados | Esencia del conflicto | Descripción del conflicto | Resultado o conclusión del conflicto |
|--|---|---|--|
| Eduardo Rojo Javier Jaramillo Nathalené Latour | La realización de presupuestos mensuales y anuales. | <p>Eduardo Rojo señala que no se puede criticar la realización de presupuestos a pesar de que “muchos no los han entregado a tiempo”.</p> <p>Nathalené usa un tono sarcástico e inquisidor y dice: ¿Todos no lo hemos entregado? pues para que se entrega si no tenemos retroalimentación... a que nos atendemos.</p> <p>Usando un tono sarcástico terminó diciendo: “si hoy estoy de suerte me aprueban mi presupuesto y tenemos recursos, sino NO, entonces, cómo trabajar así. “Si me entiendes Eduardo”. No hay transparencia en el manejo de recursos, “TODOS QUEREMOS SABER”.</p> <p>Nathalené pidió:</p> <p>*Transparencia en el manejo de los recursos. *Retroalimentación con respecto a los presupuestos (por qué se aprueba y por qué no). **“Para eso también están los directores (para informarnos)”.</p> <p>*No haya proyectos estancados por falta de fondos y mal repartición presupuestal. *Tener a un Recaudador de Fondos que esté colaborando de fijo, y que su responsabilidad sea “morirse en la raya y conseguir lo que necesitamos”.</p> | Mauricio Alquila, Director de Desarrollo de Mercados, trata conciliar las diferencias entre su 2 subordinadas y los 2 directores de la alta dirección diciendo “Necesitamos no sólo exigir sino dar”, PIDIENDO MÁS COMUNICACIÓN. |
| Javier Jaramillo Joanna Méndez. Wendy Nicolás Nathalené Latour. | La realización de presupuestos mensuales y anuales. | <p>Wendy y Nathalené afirman que no hay uniformidad en las políticas de gastos...cómo entonces armar el presupuesto si no sabemos que entra y que no.</p> <p>Joanna y Javier señalan que si se tienen políticas, las cuales se les han explicado y presentado, pero nunca se han tenido comentarios de su parte.</p> | Zazil solicita se envíen las políticas a todos, para que las revisen y se hagan comentarios al respecto. |

TABLA 72: Puntos de Alineación / Apoyo

| Actores Involucrados | Esencia de la alineación / apoyo | Descripción de la alineación / apoyo | Resultado o conclusión de la alineación / apoyo |
|--|---|--|---|
| Eduardo Rojo Javier Jaramillo Mauricio Alquicira | La realización de presupuestos mensuales y anuales. | Existía una confrontación directa entre Eduardo Nathalené y Wendy, por lo que los comentarios de Javier, aunque en un tono más ecuánime, buscaban apoyar a Eduardo señalando que la existencia de estos presupuestos se debe a que es imperativo presupuestar primero que necesito, ver que tengo para luego analizar qué necesito (planeación) y que la intención no es hacerlos trabajar en balde. Por su parte Mauricio buscaba conciliar a ambas partes. | Nathalené y Wendy piden más transparencia en el manejo de los recursos de CJM, y Eduardo se compromete a presentar el estado financiero de la organización. |
| Wendy Nicolás Zazil Oropeza Nathalené Latour | La realización de presupuestos mensuales y anuales. | Se posicionaron como la parte inconforme ante la realización de presupuestos y la política de gastos. | Joanna señala que ahí se tienen las políticas de gasto en un archivo, que las mandará y espera sus comentarios. |

TABLA 73: Transición de temáticas

| Actor (es) ejecutantes | Temática Inicial | Transición usada y descripción de su aplicación | Temática final |
|------------------------|---|---|--|
| Eduardo Rojo | ¿Cómo llegar a los objetivos anuales y metas mensuales? | Método: Inclusión. Conclusión: Se llamo a la unidad entre áreas para trabajar en equipo. Descripción: Eduardo Rojo solicita que todos desde su puesto contribuyan a la mejora organizacional. | El poco provecho que se le está sacando a la dinámica de las juntas mensuales. |

TABLA 73: Transición de temáticas (continuación)

| Actor (es) ejecutantes | Temática Inicial | Transición usada y descripción de su aplicación | Temática final |
|--------------------------------|--|---|---|
| Eduardo Rojo Wendy Nicolás. | El poco provecho que se le está sacando a la dinámica de las juntas mensuales. | Método: Chiste. Conclusión: Es prioritario hacer de las juntas un espacio de construcción e inclusión, no de pelearse entre el equipo, pareciera que el enemigo está adentro. Descripción: Eduardo: Me comprometo a buscar opciones para sacarle más provecho a estas reuniones, a veces parece que el único que habla soy yo, salvo unas vocécitas por ahí, o de plano nadie habla... Wendy: ¿Nadie habla?...Esperate a que empiece tu presentación (risas de todos) | La realización de presupuestos mensuales y anuales. |

TABLA 74: Actores destacados

| Actor | Papel | Características |
|--------------------|----------------------------------|--|
| Eduardo Rojo | Líder formal / Jefe delegante | Trata de dividir simbólicamente al líder informal de la organización. Trata de fomentar la participación de todos. Intenta involucrar a todos los colaboradores. |
| Nathalené Latour | Líder informal / Alma ideológica | Defiende no sólo el trabajo, sino el objetivo del trabajo. Visión Humanista. En su discurso no habla en singular sino en plural (nosotros). |
| Mauricio Alquicira | Líder conciliador. | Trata de que no haya un choque directo entre su jefe (el DE) y sus subordinadas (Nathalené y Wendy) |

3.4.4 Poco a poco se llega antes.

Cómo se relacionan los grupos.

**El único ingrediente mas importante en la fórmula del éxito,
es saber relacionarse con la gente.**

T. Roosevelt

Para poder mejorar un sistema organizacional hay que ir paso a paso, con calma, pues la perseverancia y esfuerzo continuo garantiza más el éxito que la prisa desbocada. Por ello hay que tomarse el tiempo necesario para estudiar a los grupos.

Los autores de *La organización Habitable* (2001) señalan que los grupos son una condición necesaria del estar bien en la organización, “pero su origen instrumental constituye una contradicción latente”, pues los grupos “son necesarios en el trabajo organizado para coordinar acciones, para la socialización conveniente dentro de lo instituido; pero de ellos proviene comúnmente lo instituyente, el conflicto” (Serrano et.al. 2001, p.51) .

Hay quienes consideran que las relaciones intergrupales son divisivas y disfuncionales porque impiden el logro de los objetivos organizacionales debido a que producen conflicto; mientras que otros creen que estas relaciones son benéficas para la productividad y el progreso, siempre y cuando sean positivas.

Sherif define a las relaciones intergrupales como:

- Las acciones colectivas de un amplio número de personas.
- Las relaciones asociadas con las pertenencias grupales (que incluyen conflictos, tensiones, antipatías así como afinidades, armonía y alianzas etc.).
- El comportamiento entre grupos en su conjunto. Entendiendo el grupo como un conjunto de individuos que interactúan de manera regular, de forma organizada y comparten una serie de metas y objetivos.
- Lo que la mayoría de las personas hacen, piensan o sienten en una situación social que hace saliente a los individuos que están interactuando su pertenencia o identificación con algún grupo o categoría social (Sherif, 1967).

A partir de las observaciones realizadas podemos elaborar una representación visual de las relaciones entre los distintos grupos que integran CJM, las cuales hemos bautizado como GRUPOGRAMAS. Ningún autor ha realizado algún trabajo teórico o práctico respecto a la esquematización de las relaciones intergrupales, el más cercano es el de María Luisa Muriel quien en su libro *Comunicación Institucional* (1983). En esta obra Muriel enriquece desde el saber comunicativo a los Sociogramas, entendiéndolos como un condensado gráfico en el cual se plasman los lazos de influencia y preferencia que existen al interior de una organización (aunque estos sólo se limitan a las relaciones entre actores no entre grupos); señalando que estos se construyen a partir de la observación.

En este mismo tenor Manuel Vázquez (2007), retomando el trabajo de Muriel, enriquece la esquematización del Sociograma, considerándolo una radiografía grupal donde se da cuenta de las relaciones (no necesariamente formales sino también informales) entre los actores miembros de una organización. A diferencia de Muriel, que se limita sólo a establecer afinidades y preferencias, Manuel Vázquez se centra en identificar relaciones de:

- *Información (asignación de órdenes, instrucciones etc. en las cuales no es posible el enriquecimiento de puntos de vista)
- *Comunicación (retroalimentación e intercambio de opiniones)
- *Conflicto (choques)

Cada una de las cuales puede ser relación intensa o moderada/normal.

En la Dimensión Liderazgo se profundizará más en los Sociogramas ya que en esta sección sólo es conveniente citarlos como referencia y punto de partida para la construcción de nuestras propias representaciones gráficas bautizadas como Grupogramas.

Las relaciones que establecen entre sí cada uno de los grupos y el actor distante de CJM (plasmadas en los Grupogramas) serán analizadas y presentadas a través de la Matriz 7: Relaciones Intergrupales (Grupograma) en la cual:

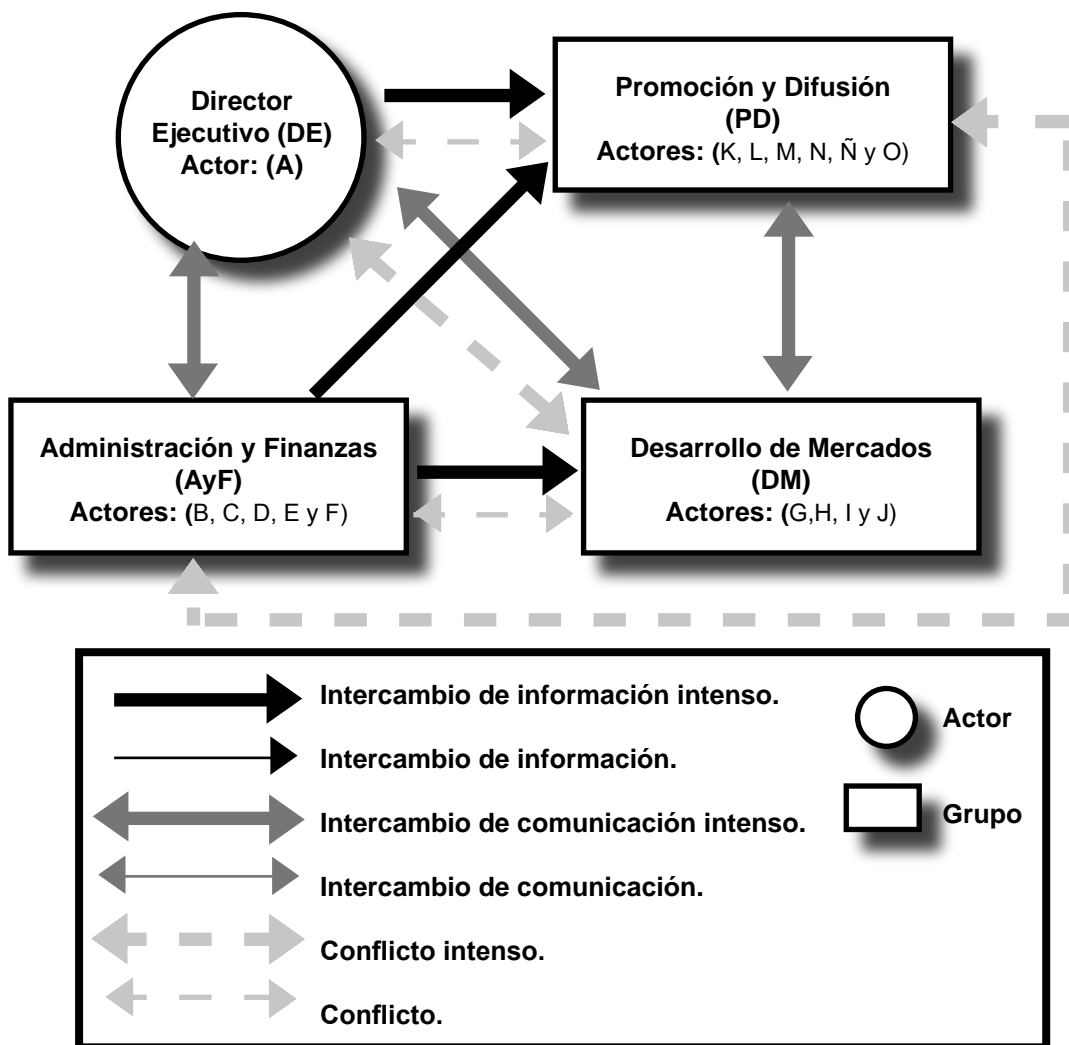
Columna 1 Relaciones: Señala la relación a describir (ejemplo: Promoción y Difusión / Administración y Finanzas)

Columna 2 Impresión de las mismas: Descripción General de la interacción a partir de las observaciones profundas.

| TABLA 75: Relaciones Intergrupales (Grupograma Formal) | |
|--|-------------------------|
| Relaciones | Impresión de las mismas |
| | |

Relaciones Intergrupales Formales

GRÁFICO 31: Grupograma Formal de CJM



Fuente: CJM Diagnóstico Organizacional 2008.
Esquema: Reyes Rangel 2008.

TABLA 76: Relaciones Intergrupales (Grupograma Formal)

| Relaciones | Impresión de las mismas |
|--|--|
| Dirección Ejecutiva / Administración y Finanzas | <p>La impresión de esta relación ante el resto de la organización es que “están coludidos” para mantener un orden y control exagerado, lo cual más que apoyar el quehacer laboral de las otras áreas lo dificulta.</p> <p>Se culpa a esta relación de los exacerbados lineamientos, formatos, y trámites engorrosos que deben de hacerse.</p> <p>Estás áreas establecen una gran interrelación ya que Administración y Finanzas provee a Dirección Ejecutiva de los insumos necesarios referentes a recursos humanos, contabilidad, y finanzas para que Dirección Ejecutiva tome decisiones diversas que impactan a todo el sistema organizacional en conjunto (gestionar presupuesto, limitar gastos, orientar políticas laborales etc.), por ello la comunicación es intensa.</p> |
| Dirección Ejecutiva / Desarrollo de Mercados | <p>El área de DM no había tenido nunca un director, por lo que a la llegada de éste, la DE pudo delegar el control y manejo de ésta (El Director Ejecutivo llegó a ser director de todas las áreas), es así que Mauricio Alquicira Director de Desarrollo de Mercados, se volvió una especie de válvula que alivió la presión del DE.</p> <p>La comunicación con esta área es muy intensa pues el Director Ejecutivo dejó ya cierto margen de maniobra y libertad para estructurar el trabajo de ésta área, siempre y cuando cumplan con la planeación general, por lo que la retroalimentación se ha vuelto constante, además de que 2 de los colaboradores más identificados con el movimiento (Wendy Nicolás y Nathaléné Latour) están en esta área.</p> <p>Por ello ha estado esta relación constantemente marcada por un flujo de comunicación abierto y bi-direccional, pero a la vez ha sido motor de un conflicto intenso entre estos 2 colaboradores de DM y el Director Ejecutivo, ya que se le considera a este último como alguien cuadrado y rígido.</p> |
| Dirección Ejecutiva / Promoción y Difusión | <p>La relación entre estos entes es básicamente de información intensa (órdenes, instrucciones etc. de parte de la Dirección Ejecutiva) intensa.</p> <p>Al quedar acéfala el área de PD, la Dirección Ejecutiva tuvo que tomar el la responsabilidad de supervisar y orientar a los miembros de esta área, pues:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No confío en ascender a uno de los colaboradores para que tomara la dirección de esta área por no considerarlo suficientemente preparado (Mario Méndez). • Debía orientar a la Responsable de Difusión en este nuevo puesto, pues ella (Zazil Oropeza) era Asistente Operativo y se decidió asignarle un nuevo puesto. Esta decisión propició que al vérselo como inexperta, el DE debe guiarla de manera muy estrecha. <p>En resumen, la Dirección Ejecutiva tuvo que llenar el vacío de autoridad y certidumbre laboral en el área, y ante esta acción de “tomar las riendas para que el barco no naufragara”, se le ha llegado a ver como muy impositivo por parte de los miembros de PD.</p> <p>Aunado a esto las decisiones que tomo el DE con respecto a los integrantes de PD (no ascender y tener vigía constante) ha llegado a generar molestia y apatía así como una naciente situación de conflicto: “cómo confiar en quien no confío en ti”.</p> |

| | |
|--|---|
| <p>Administración y Finanzas / Promoción y Difusión</p> | <p>La relación entre ambos grupos es de información y conflicto intenso.</p> <p>De información, porque al igual que con las otras áreas, AYF transmite todos los requisitos y/o lineamientos institucionales que PD debe cumplir para llevar una buena administración (llenar formatos, requisiciones de material, personal, equipo etc.)</p> <p>La información no es tan intensa ya que el Director de esta área es el Director Ejecutivo (de manera contingente), con el cual en la relación especifica si hay una comunicación intensa. Con los otros colaboradores de PD mayoritariamente es informativa pero no tan fuerte.</p> <p>Y de conflicto intenso porque uno de los colaboradores más contestatarios respecto a las políticas de la alta dirección (Zazil Oropeza) cuestiona permanente, y hasta sistemáticamente, los procedimientos establecidos por Administración, llegando a tomarse el conflicto no sólo como algo laboral sino que se acerca a lo personal.</p> |
| <p>Administración y Finanzas / Desarrollo de Mercados</p> | <p>Básicamente la relación se concentra en la gestión y administración de los recursos (económicos, materiales, estructurales y humanos) que Desarrollo de Mercados necesita para realizar su trabajo, los cuales deben ser proveídos y aprobados por Administración y Finanzas.</p> <p>La información entre ellos es intensa, sobretodo porque AYF es muy rigurosa en cuanto a.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llenado de formatos • Entrega de informes y reportes de gastos • Presupuesto por actividades • Permisos • Etc. <p>Además de que DM es el área que más requiere recursos de manera contingente (debido a viajes, salidas, proyectos etc.) mientras que con las otras áreas en ese sentido los requerimientos son más planeados.</p> <p>Por ello hay un conflicto intenso entre 2 miembros de DM (Wendy Nicolás y Nathalené Latour) y el Director de AYF (Javier Jaramillo), pues consideran que muchas de las solicitudes administrativas y de control son exageradas, inhibiendo por completo no sólo el desarrollo del trabajo sino inclusive el gusto por hacerlo.</p> |
| <p>Desarrollo de Mercados / Promoción y Difusión</p> | <p>Quizá debido a la distribución espacial de la organización, estas áreas son las de mayor interacción e integración.</p> <p>Además también influye el hecho de que son áreas con gran afinidad de labores, las cuales tienen un sentido más aplicativo y de campo tales como poner producto en anaquel, visitar a productores, relación con medios etc.; esto hace que se complementen a la perfección (mientras que la labor de AYF es más administrativa y el de DE es de más planeación y estructuración).</p> <p>Realizando una analogía, los miembros de PD y DM son el grueso del ejército, quien sabe a la perfección cómo es el campo de guerra y cuáles son las características del terreno, saben "las condiciones de la batalla con información de primera mano". Mientras que AYF y DE, son la cúpula militar, que desde su cuartel recibe la información, piensa, analiza y planea que hacer en el frente.</p> |

Conclusión de las Relaciones Intergrupales Formales

Con el análisis de las relaciones que establecen los diferentes grupos formales, podemos percibir una marcada división al interior de la organización, lo que ha originado el surgimiento de 2 bloques: **El bloque ortodoxo y el heterodoxo** (una alineación intergrupala al interior de CJM). El surgimiento de estos dos bloques ha generado una incomodidad intestinal que atenta la estabilidad de CJM, pues puede pasar de ser un simple conflicto a una Guerra Civil Organizacional, lo que podrían sentenciar en definitiva a Comercio Justo México AC.

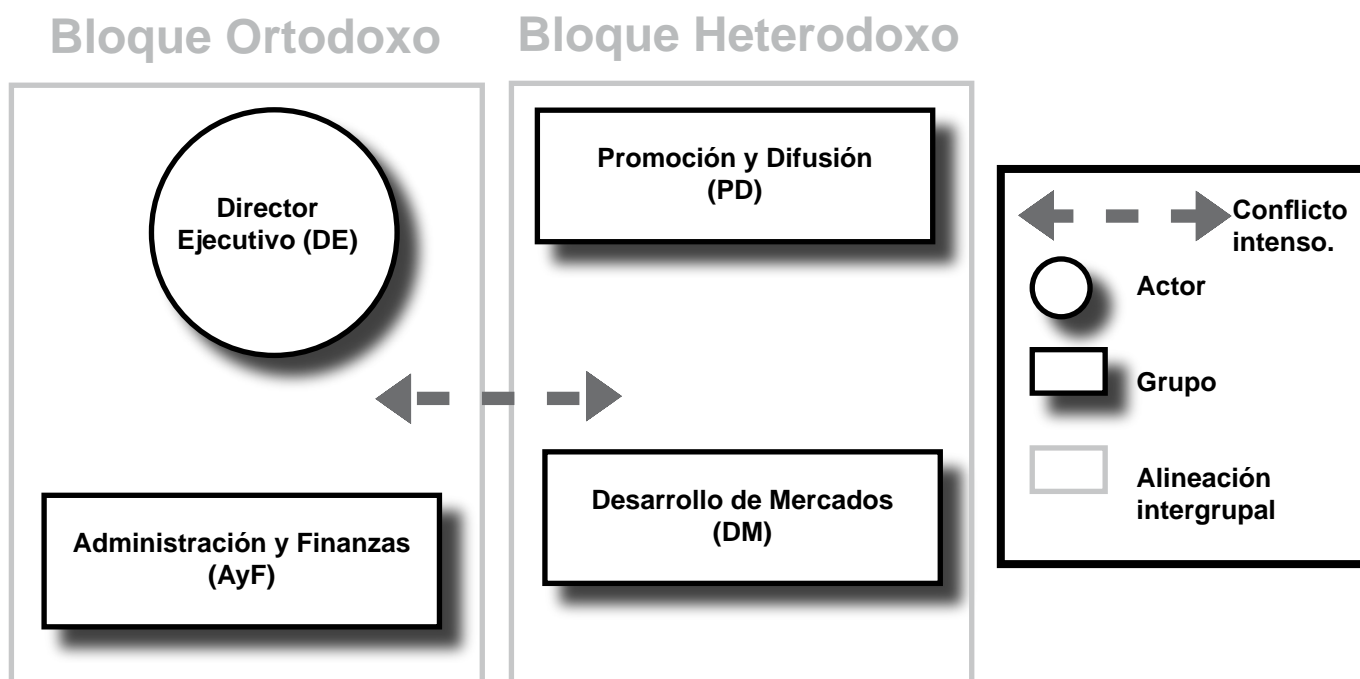
El Primer bloque, debido a sus características observadas, lo hemos bautizado como **BLOQUE ORTODOXO**.

Este bloque es sostenido y defendido por los 2 directivos de mayor rigidez, los cuales son vistos como los de mayor exigencia en cuanto a sistematizaciones y estructuración de todo lo referente a lo laboral lo cual los hace ver como intransigentes y cuadrados. Además son ubicados más como **defensores de la estructura organizacional (forma de ser) delegando así (o dejando en segundo plano) la esencia organizacional (razón de ser)**.

La ortodoxia en sí es entendida como **la oficialidad del poder y se sustenta o suele sustentar a través del control que se tiene**, y ellos son mayormente vistos como controladores; por ello sus colaboradores más cercanos giran en torno a esta “órbita de influencia”.

El segundo bloque es el **HETERODOXO**, el cual es mucho más contestatario, y según ellos mismos, tiene una **mayor identificación con el concepto y esencia de la organización. Su fortaleza reside en manifestarse**, y muchas veces sienten que son ignorados (inclusive sienten que sobre ellos pende la amenaza de ser eliminados). Para ellos la organización no ha alcanzado un alto grado de democracia,

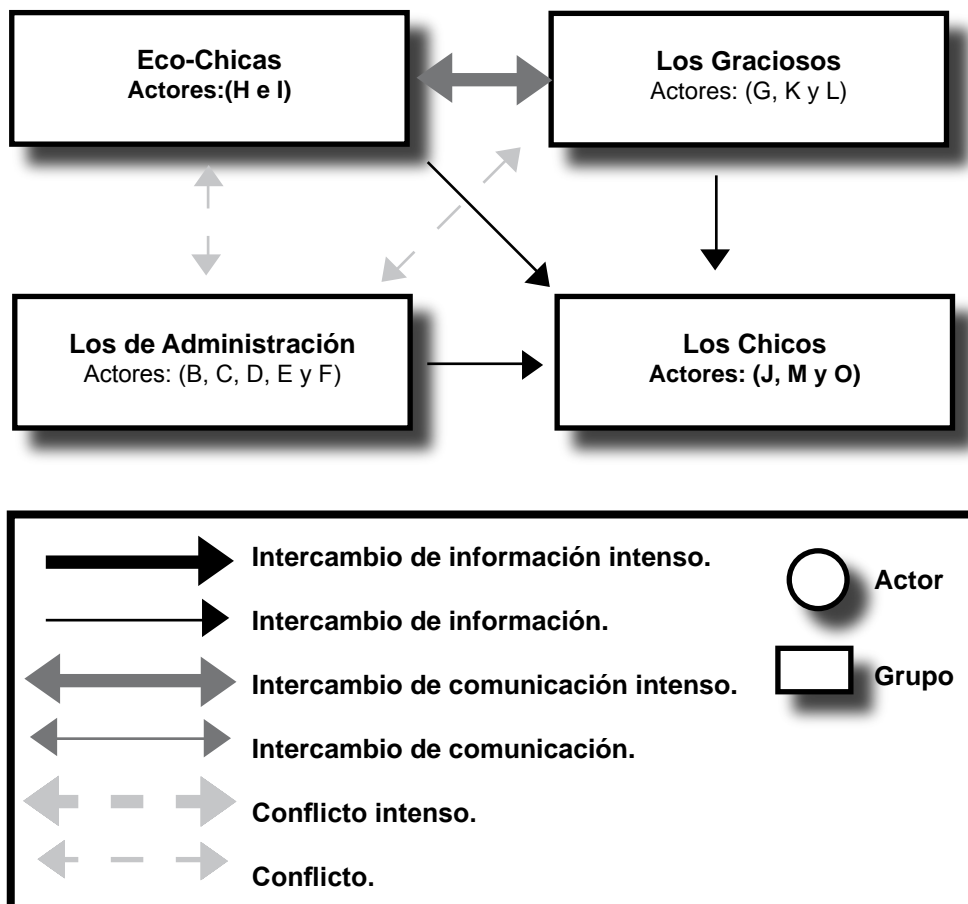
GRÁFICO 32: Alineación Intergrupala en CJM



Fuente: CJM Diagnóstico Organizacional 2008.
Esquema: Reyes Rangel 2008.

Relaciones Intergrupales Informales

GRÁFICO 33: Grupograma Informal de CJM



Nota:

Actor A: Actor distante, no forma parte de ningún grupo.

Actores N y Ñ: No forman parte de ningún grupo pues realizan su servicio social desde su hogar, por lo que no participan en interacción informal con los demás colaboradores

Fuente: CJM Diagnóstico Organizacional 2008.

Esquema: Reyes Rangel 2008.

TABLA 77: Relaciones Intergrupales (Grupograma Informal)

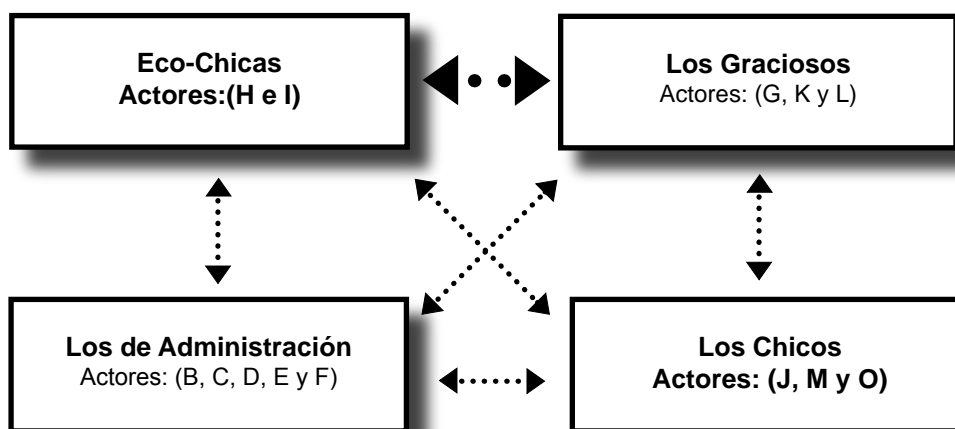
| Relaciones | Impresión de las mismas |
|--|--|
| Eco-chicas / Los chicos | La relación primordialmente es de gúrus / aprendices, pues Las Eco-chicas les comparten su experiencia respecto al movimiento del Comercio Justo, contándoles anécdotas referentes a la vida en el campo, buscando que con ello Los chicos se identifiquen de manera profunda con los movimientos en defensa de la ecología. La relación es de información. |
| Eco-chicas / Los de Administración | Esta relación evidencia conflicto leve, pues a juicio de Las Eco-chicas, Los de Administración no se mimetizan con la causa ecológica ni de justicia comercial, mostrándose renuentes a llevar estos ideales del plano laboral al personal (inclusive distanciándose del resto de la organización y la convivencia informal). Aún así siempre están dispuestos los miembros de ambos grupos a entablar charlas, chistes o comentarios entre sí, estableciendo una amistad moderada. |
| Eco-chicas / Los graciosos | Estos grupos informales se complementan, consecuentan y escuchan, por lo que su relación es de comunicación intensa. Por una lado, Las Eco-chicas, representan la ideología y esencia de la organización llevada a la vida diaria, mientras que Los graciosos representan la amenidad y relajación para sentirse en un ambiente grato y de convivencia, por lo que al combinarse logran generar una dinámica de convivencia positiva, “como debería ser las relaciones formales”, según sus propias palabras. |
| Los Graciosos / Los chicos | La relación básicamente es de camaradería, ya que Los Graciosos les brindan consejos (no sólo referente a lo laboral sino del mundo de vida) a Los chicos. La relación es de información. |
| Los Graciosos / Los de Administración | Esta relación evidencia conflicto leve, pues según la percepción de Los Graciosos, Los de Administración son bien “cortados”, pues no asisten regularmente a las comidas o “cheleadas” que se organizan fuera del entorno organizacional. Durante las reuniones informales en las instalaciones de CJM ambos grupos se llevan bien y no muestra ningún tipo de rencillas, al contrario, buscan sacarle el mayor provecho a estas convivencias pues no siempre lo pueden hacer. |
| Los de Administración / Los chicos | La relación es de guías / aprendices, pues Los de Administración buscan inculcar en Los Chicos la responsabilidad y compromiso que adquieren al estar en un ambiente distinto al escolar (así sea como prestadores de servicio social, practicas etc.) tales como respeto a la autoridad, buen comportamiento, llegar puntuales etc. La relación es de información. |

Conclusión de las Relaciones Intergrupales Formales

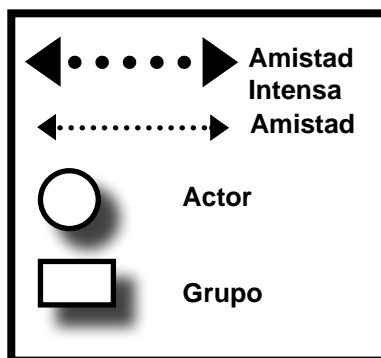
Con el análisis de las relaciones que establecen los diferentes grupos informales, podemos percibir que se han establecido lazos de amistad entre ellos (algunos intensos otros moderados), y aunque existen diferencias o desavenencias, en términos generales existe buena compenetración a nivel informal, lo que ayuda a que el ambiente organizacional (convivencia e interacción) dentro de CJM sea bueno.

Hay que señalar que el Director Ejecutivo no convive de manera informal con el resto de la organización por diversas razones tales como tener su oficina apartada de los demás, por viajes y salidas continuas, por renuencia a convivir, así como conflictos en el plano formal que son llevados a lo informal; aspecto que puede enturbiar la compenetración interna. Además, debido a carencias estructurales hay actores que no conviven de manera informal con el resto de la organización, lo que inevitablemente afecta su sentido de pertenencia e identificación con CJM.

GRÁFICO 34: Grupograma Informal de CJM



Fuente: CJM Diagnóstico Organizacional 2008.
Esquema: Reyes Rangel 2008.



3.4.5 A la cama no te irás sin saber una cosa más...

El impacto de los grupos.

Un fracasado es un hombre que ha cometido un error
y que no es capaz de convertirlo en experiencia.

Hubrard

Actividades tan simples como tomar el desayuno juntos, escuchar lo que dicen y cómo lo dicen, estar atento a sus reacciones y acciones son “pequeños detalles” que ayudan a valorar los hechos cotidianos, pues son una fuente importante para entender la dinámica humana en las organizaciones.

A los estudiosos de las organizaciones les preocupa la forma en que la presencia real o imaginaria de otros influye en la actitud, comportamiento y emociones de los individuos, concluyendo que trabajar juntos (en grupos) es un arma de doble filo “con la que se puede fomentar la productividad, pero también inhibirla” (Camala 2008).

Comprendiendo la dinámica grupal dentro de Comercio Justo México AC, podemos observar que hay un choque de 2 perspectivas en el ámbito formal: la Administrativa (Ortodoxa) y la Ideológica (Heterodoxa), enfrentamiento que de recrudecerse podría ponerle punto final al sistema organizacional, a pesar de que ambos bloques trabajan en pro de la organización (aunque con diferentes visiones).

La parte Administrativa/Ortodoxa se centra en cuidar los recursos organizacionales (aprovecharlos al máximo con una política de cero despilfarros y maximización total); además tiene como tarea primordial pulir la estructura organizacional mediante el establecimiento de controles (presupuestos mensuales, formatos diversos, evaluaciones de desempeño, políticas y normas varias etc.), centrándose sólo en la obtención de RESULTADOS TANGIBLES (evidencia numérica irrefutable del “buen trabajo que se hace”).

La Ideológica/Heterodoxa concentra sus esfuerzos en la esencia del Comercio Justo (justicia, equidad, beneficios para todos, tanto para los clientes externos como para los internos...) , preocupándose porque la organización, más que tener números rojos o negros, tenga reconocimiento y presencia (que se sepa qué hace, y que lo que hace tenga una trascendencia más allá de lo numérico como puede ser el sentimiento de realización y solidaridad).

Ambas posturas formales al relacionarse entran en una **Comunicación simulada**, los ortodoxos escuchan y hacen como que hablan (escuchan pero no dan respuestas concretas, se salen por la tangente o evaden simplemente), mientras que los heterodoxos hablan y hacen como que escuchan (ellos se expresan pero no consideran las opiniones).

A este respecto destaca el uso que el Director Ejecutivo (la cabeza de la ortodoxia) realiza del Chiste, usos que nos llevan a preguntarnos ¿qué tan sano es entendido el chiste en CJM? así como los riesgos que ellos implica.

TABLA 78: El chiste en Comercio Justo México AC.

| Uso | Descripción | Riesgo |
|-------------------------------------|--|--|
| Maquilla Imagen | Disfraza el papel de autoritario . Legítima su papel impositivo. | Restarle autoridad No tenerle confianza (mala imagen del DE) Falta de seriedad / compromiso. |
| Maquilla intenciones | Tiene una intencionalidad ambigua el uso que hace de los chistes (humillar y evidenciar / reír y relajar). | El surgimiento de otra figura con mayor autoridad y afinidad con el resto de la organización (informal). |
| Desvía la atención | Pasa de un tema a otro (transiciones) si dar soluciones concretas. | Resta importancia a los temas importantes para los colaboradores. Se ensimisma. |
| Confronta de manera "light". | Choca de manera directa pero teniendo como vanguardia de su ataque una sonrisa. | Mala imagen del DE. Fomenta choques. |

Fuente: CJM Diagnóstico Organizacional 2008.

Esquema: Reyes Rangel 2008.

Para concluir el análisis de grupos al interior de CJM podemos señalar que se observó:

- Integración informal (tanto leve como profunda).
- Diversidad de puntos de vista pero poca consideración para entenderlos y negociar. Los grupos han caído en una competencia de ganar o perder en la que cada uno lucha por ganar mediante argumentos, más que trabajar para lograr los objetivos de la organización..
- Polarización de la organización en 2 bloques. Una división clara que atenta contra la estabilidad de Comercio Justo México AC.
- El ascenso de una figura de poder, el líder moral/ideológico de CJM (Nathalené Latour)

CONCLUSIÓN 4: Comercio Justo México AC es vista por los grupos...

| | |
|---|--|
| En lo laboral... | Como una organización donde la parte ideológica y la administrativa no TRABAJAN JUNTAS. |
| En lo humano... | Como una organización donde hay buenas relaciones informales (amistad). |
| En la relación entre colaboradores / organización... | Como una organización paradójica: En lo Formal conflictiva En lo Informal integrada. |

Fuente: CJM Diagnóstico Organizacional 2008.

Esquema: Reyes Rangel 2008.

3.5 Cada persona es dueña de su silencio y esclava de sus palabras...

Sondeando Opiniones de los seres humanos / trabajadores.

*Para saber hablar es preciso saber escuchar.
Plutarco.*

Con el objetivo de determinar y profundizar en algunas variables referentes al clima y cultura imperantes en la organización, se estructuró la Encuesta de Clima Organizacional y Mapa Cultural de Comercio Justo México AC. Esta herramienta permite obtener información de todos los colaboradores (respecto a varios tópicos), datos que nos interesan conocer/comprender para estructurar un plan integral de Comunicación Organizacional para el Desarrollo Organizacional que realmente funcione.

Las encuestas permiten, a través de una sencilla herramienta como lo es un cuestionario, pulsar el sentir de una organización en un momento dado. La información recogida a través de ésta (siempre y cuando la encuesta de estructure y confeccione de manera adecuada) permite obtener un conocimiento amplio de la dinámica organizacional.

Al llevar a cabo esta parte del estudio lo que estamos haciendo es recabar y considerar las opiniones de todos los miembros de la organización, dándoles el medio necesario para que expresen su voz (garantizándoles antes que nada confidencialidad y anonimato) (Pérez Dávila 2001). El mero hecho de permitirles expresar sus opiniones (conocerlas, pero sobretodo tomarlas en cuenta) redunda en un valioso ejercicio de introspección y comunicación (contestando la encuesta y respondiendo sus inquietudes).

Para estructurar nuestra encuesta/mapa de clima y cultura, se tomaron en cuenta los CUADROS DE CONCLUSIONES de cada una de las secciones del diagnóstico que se han estudiado hasta el momento (Autoimagen, Heteroimagen y Actores/Grupos), para que cada variable presente en la encuesta respondiera a un punto trascendental para CJM (sea problemática o virtud). Estas variables no sólo deben ser detectadas y conocidas a groso modo, sino que deben ser analizadas detenidamente. Las dimensiones del clima/cultura en CJM son:

- *ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.
- *RESULTADOS LABORALES.
- *COMUNICACIÓN.
- *RELACIONES LABORALES.
- *LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO.
- *RECOMPENSAS / RECONOCIMIENTO.
- *MOBILIARIO Y RECURSOS ORGANIZACIONALES.
- *DESAFÍOS ORGANIZACIONALES.
- *IDENTIDAD ORGANIZACIONAL.

La definición de preguntas por cada uno de estos tópicos, así como la encuesta/mapa, pueden ser vistos en la sección de ANEXOS SEGUNDA DIMENSIÓN.

1. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.

Mayoritariamente impera la visión de que el trabajo que se realiza en CJM se efectúa **con prisas y de manera desorganizada** lo que hablaría de una planeación deficiente al interior de la organización al momento de desarrollar el quehacer laboral. Estas deficiencias pueden sintetizarse en:

- **Fallas en la división del trabajo / Carga laboral inequitativa / Bomberazos Laborales.**
Nadie sabe bien a bien qué tiene que hacer (que le corresponde), algunos trabajan más que otros o en ocasiones se deben realizar actividades no planeadas para que el trabajo salga en tiempo y forma. También indica la existencia de poco personal para poder cumplir con todas las actividades así como poca claridad para enfrentar situaciones laborales contingentes.
Problemas en el organigrama, en la Descripción de Puestos y en el proceso de Inducción (en la explicación y especificación de las responsabilidades del puesto).
- **No se jerarquiza el trabajo.**
Se gasta mucho tiempo en actividades que no son tan trascendentales, y se relegan tareas primordiales.
Problemas en la designación de prioridades.
- **Deficiencias en las habilidades comunicativas.**
Complicaciones para coordinar y estructurar el quehacer laboral de mejor manera (tanto a nivel grupal y organizacional)
Problemas de dirección y subordinación, trabajo en equipo, liderazgo y comunicación interna.
- **Burocracia organizacional.**
Demasiados formatos, trámites largos, constante supervisión de los jefes y necesidad de aprobaciones previas.
Problemas de trabajo en equipo, liderazgo y comunicación interna.

Y aunque estas variables son hasta cierto punto negativas, los resultados arrojados por las diversas preguntas que conforman esta dimensión dejan entrever un lado positivo:

- Hay apoyo para enfrentar situaciones laborales complejas.
- Hay una atmósfera de solidaridad pero a la vez cierta segmentación entre niveles.
- Mayoritariamente no se rehuyen las tareas laborales complejas.
- La mayor parte de los colaboradores no se culpan ni delegan responsabilidades entre sí.

Por otra parte también llama la atención que, aunque CJM confía en ellos (en su capacidad y buen juicio para organizarse a sí mismos) no se ha podido **coordinar los esfuerzos individuales hacia un bien colectivo**, lo que ha originado el surgimiento de una estructura organizacional más rígida que se apoya en muchos formatos, trámites etc.

También hay que destacar que la gran mayoría de los miembros de CJM tiene una buena impresión respecto al desenvolvimiento laboral de sus compañeros, de sí mismo y de la organización en sí, todos realizan su trabajo y cumplen con las labores asignadas sin dar excusas, por lo que no buscan hacer el mínimo esfuerzo solamente para cumplir y ya; **pero la unificación de estas luchas individuales hacia una batalla en común es una asignatura pendiente.**

Aunado a ello los miembros de CJM consideran que no tienen todo lo necesario para realizar su trabajo, lo que indica que es imperativo ponerle especial atención a la estructura (instalaciones) y recursos

(materiales, económicos y humanos) con los que cuenta CJM, así como a posibles deficiencias o mal aprovechamiento que pudiera existir respecto a ellos.

2. RESULTADOS LABORALES.

Los resultados son valorados, por una amplia mayoría de los actores sociales de CJM, como “A veces buenos y a veces malos” lo que permite identificar que la organización se encuentra en un punto medio de rendimiento, en el cual las acciones que se tomen podrán darle los elementos para desarrollarse o desplomarse.

La principal problemática es la valoración que se hace del trabajo individual y del trabajo colectivo. Los miembros de CJM consideran que su esfuerzo particular es bueno pero la suma de esfuerzos colectivos no lo es. Esta paradoja permite generar la siguiente hipótesis:

- El positivo desempeño individual no se refleja en el desempeño organizacional debido a problemáticas en el TRABAJO EN EQUIPO y COLABORACIÓN ENTRE ÁREAS Y NIVELES.

CJM tiene buenos esfuerzos individuales, pero **al momento de amalgamar y sumarlos en un esfuerzo colectivo está fallando**. De hecho la gran mayoría de los colaboradores saben cual es el impacto y los aportes de su trabajo, pero ¿Saben la incidencia e importancia del trabajo de los demás? ¿Saben siquiera qué es lo que hacen?

Las principales fallas que originan este fenómeno son:

- 2 posiciones muy marcadas en cuanto al liderazgo y postura ante los subordinados y su trabajo (uno positivo, centrado y optimista y otro mucho más negativo, severo y duro)
- Mala comunicación vertical (la descendente puede ser poco clara, sin contenido o confusa, mientras que la ascendente podría ser inexistente)
- Mala comunicación horizontal.

Si estas deficiencias evidentes no se solucionan y simplemente se soslayan, se está hipotecando el futuro de todo el sistema organizacional, porque finalmente, los resultados tangibles que alcance CJM son el único medio para demostrar su valía, importancia y continuidad existencial.

CJM es en palabras de sus propios miembros una ORGANIZACIÓN CON MUCHO POTENCIAL, pero a pesar de ser evidente “su potencial”, no está yendo más allá; no pasa de ser una promesa de “lo que puede ser” a una realidad de “lo que es”. Por ende vale la pena cuestionarse: ¿por qué no hay un buen liderazgo, integración, trabajo en equipo realmente efectivo y mejor comunicación? Las principales raíces de fondo que propician estas fallas básicamente son:

- Nula identidad / imagen organizacional: Existe una preocupación dentro del equipo de trabajo respecto a que **no se ha unificado simbólicamente a CJM** (al ser fundada por muchas organizaciones no tiene una Identidad propia) y eso se refleja en la imagen que se proyecta (no existen bases de una imagen corporativa de CJM) ¿Cómo entonces tener identidad, pertenencia y una integración profunda? (que redundaría en mayor cohesión como grupo y organización).
- Carencias estructurales/esenciales: Estas preocupaciones impactan de gran manera a la organización, pues una, aunque más superficial quizá (como lo es la carencia de equipo, recursos etc.) genera insatisfacción y sentimientos de carencias/limitantes; mientras que la otra (más de

raíz) habla de que Consejo Directivo y CJM no están en la misma sintonía ¿cómo entonces evaluar el trabajo de la organización y sus colaboradores? si no hay acuerdo en cuanto a rumbo (objetivos, medios, estrategias)

3. COMUNICACIÓN.

En CJM hay mayoritariamente transmisión de información, lo que indica que los contenidos básicos (órdenes, instrucciones etc.) están presentes, pero no están siendo tan efectivos (a veces fluyen bien a veces mal, dependiendo de la temática, los actores y el momento). El problema principal que enfrenta la organización en sí es que se está confundiendo los conceptos información (dominante en CJM) con comunicación (limitada en CJM). La información está presente en todo el entramado organizacional, no así la comunicación.

La información dentro de CJM está fluyendo (órdenes), y aunque se externa de manera precisa, sin ambigüedad ni problemas de entendimiento (el léxico y capacidades expresivas es homogéneo) se está estancando, lo que limita su potencial y alcance mediante la retroalimentación ya que no pasa de ser sólo información. Además de ello existen varios impedimentos que limitan su potencial:

- Algunos asuntos se informan otros no.
- Algunas personas comparten la información otras no.
- A alguna información se le valora como importante a otra no.
- No hay una identificación de criterios en cuanto a qué informar y qué no, la transmisión de la misma se hace por "sentido común" o "creencias propias" de quien la produce.

La información mayoritariamente es clara, pero sin esencia, ya que sólo se limitan a dar instrucciones relativas al trabajo, sin mayor profundidad, lo que significa una amplia pobreza de contenidos. Aunado a ello, aunque hay apertura para externa opiniones y comentarios, normalmente no se llega a un círculo de retroalimentación, es decir: **se puede externar opiniones, se pueden tomar en cuenta, pero no existe un continuo flujo de intercambio de posturas e inquietudes que las enriquezcan y se traduzcan en consensos** debido a diferentes barreras.

- Barreras para dialogar con el Director Ejecutivo:
 - *Barreras físicas (no está mucho en la oficina)
 - *Barreras simbólicas (está completamente apartado de la mayoría de las áreas)
 - *Barreras psico/comunicativas (actitudes o perfil que inhiba el dialogar)
- Barreras para dialogar entre compañeros de diferentes áreas:
 - *Barreras físicas (la distribución de áreas)
 - *Barreras simbólicas (Administración y Finanzas está espacialmente aislada de los otros departamentos y alineada en la órbita de Director Ejecutivo)
 - *Barreras psico/comunicativas (actitudes o perfil que inhibe el dialogar)

Esto se traduce en una clara problemática que impiden se geste la comunicación:

- Una mala interacción entre parte de los directores y el resto de la organización así como entre compañeros de distintas áreas

Estas consideraciones son vitales, ya que son cimientos básicos e indispensables para desarrollar un programa de comunicación interna eficiente pues la transmisión de información es la base para que después haya una comunicación/retroalimentación positiva.

4. RELACIONES LABORALES.

Al interior de CJM no existen pugnas, rivalidades o conflictos entre colaboradores lo que nos habla de que el equipo de trabajo está cohesionado, y sobretodo, es armonioso (existen fricciones, normal, pero nada que sea de gran magnitud).

La mayoría de los miembros de la organización están abiertos a escuchar los comentarios, críticas y valoraciones respecto a su desempeño laboral, lo que permite discernir que más que molestarles les permite corregir el rumbo, mejorar y aprender, además de que consideran no hay una "mala intención" detrás de estas precisiones

Este rubro es muy importante tomarlo en cuenta pues el sentirte a gusto, en una atmósfera de cordialidad y sin conflicto, los colaboradores puedan sentirse plenos, integrados e identificados con sus compañeros y la organización, no solo como trabajadores sino como seres humanos.

Valoración de relaciones:

- La relación Jefe-colaborador (formal) no es la ideal: Principalmente sobresale la incomodidad respecto a la constante supervisión, reglamentación y control por parte de la estructura organizacional hacia los colaboradores (reglamentos, formatos, órdenes y procedimientos burocráticos/excesivos); lo que también habla de un liderazgo autoritario y estructura inflexible. Y aunque existe disponibilidad de los jefes para apoyarlos, la incomodidad contra sus políticas es mayor.

Ante los jefes se cambia la actitud, se comportan de manera diferente, lo que habla de que hay "patrones de liderazgo y dirección" que inhiben el comportamiento natural de los colaboradores, por lo que estos, ante su presencia deben ajustarse y sacar a relucir otra actitud. Esta inautenticidad conductual que deben proyectar ante los superiores puede generar incomodidad en los miembros de la organización y afecta el rendimiento laboral ya que sienten que deben "usar mascararas o adquirir roles según la situación" para no generar conflicto jefe-colaboradores.

- La relación Jefe-colaborador a nivel informal es positiva. Hay buenas relaciones entre los jefes y los colaboradores (en general entre los miembros de la organización)

Es importante aclarar que esta empatía y armonía informal y personal puede ser un buen cimiento que permita integrar mejor al personal y transpolar estas buenas relaciones a un plano formal en beneficio e toda la organización.

- La relación colaborador-colaborador o jefe-jefe (formal): Hay un gran apoyo al interior de CJM, pues mayoritariamente la gente está dispuesta a auxiliar a los demás, así sean actividades que no les conciernen. Este reflejo de solidaridad, integración y empatía (si el otro está bien yo estaré bien y toda al organización estará bien) es muy importante porque permite ver que los potenciales programas que se implementen deben aprovechar este sentimiento de apoyo para poder funcionar.

- La relación colaborador-colaborador o jefe-jefe (informal): Nadie se entromete de más en la vida privada de los demás, denotando un ambiente de respeto y ecuanimidad pues saben cuáles son los límites de la relación interpersonal dentro de la organización.

Aunque el ambiente en general no es considerado como tenso cobra especial interés la percepción por niveles. La consideración de que el ambiente si es tenso va creciendo de nivel a nivel mientras que la percepción contraria, de que el ambiente no es tenso, decrece.

Este fenómeno nos habla de una doble percepción en torno al ambiente organizacional, en donde la mayoría con menor nivel jerárquico lleva una buena relación y valora el entorno como positivo, mientras que la minoría con mayor nivel jerárquico tiene una idea contrapuesta.

5. LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO.

La primera inconformidad ante la política de los líderes es la intolerancia que externan (principalmente en despidos y temas contractuales/salariales) lo que genera que la estabilidad laboral dentro de CJM sea, paradójicamente, inestable, lo que puede **repercutir en el sentimiento de pertenencia** con la organización, pero sobre todo de seguridad laboral (puede correrme con relativa facilidad, incertidumbre en cuanto a continuidad etc.).

Además podemos identificar la incidencia de 2 tipos de liderazgo (muy marcados) dentro de CJM.

- Uno participativo que gusta de fomentar el ambiente positivo dentro de la organización.
- Y otro mucho más rígido e inflexible que se apega mucho a formalismos y trámites.

El liderazgo negativo (el rígido e inflexible) es el que más afecta a la organización (sea mayoritario o no), y ha generado la percepción entre los colaboradores sea **que los jefes no están cumpliendo con el cometido de ser quienes dirijan un área de la organización de la mejor manera (no tanto de manera administrativa sino ideológica)**. Los niveles que más preponderan esta impresión negativa son el Operativo y Ejecutivo lo que habla de una pirámide jerárquica deficiente, probablemente porque no se dan las mejores órdenes, no se tienen la mejor actitud, no se usan las palabras adecuadas etc.

El liderazgo dentro de CJM es calificado como:

- Inflexibles
- Faltos de carisma y poco motivantes
- Y sin ideología

Por lo que los jefes tienen ante sí el importante reto de modificar estas pautas de conducta gerencial en pos del beneficio de toda la organización. A pesar de que el liderazgo puede no ser el mejor si está siendo parcialmente eficiente, pues los momentos de crisis, contingencias o mucha presión está siendo superados, por tanto podemos inferir que a pesar de los pesares la eficacia de los líderes no queda en entredicho, pues **como trabajadores está cumpliendo, es en la cuestión humana es donde están fallando**. Esta dualidad (negativa en la parte humana y positiva en la parte administrativa del liderazgo) está teniendo repercusiones en el trabajo en equipo.

Por principio de cuentas el trabajo en equipo es considerado como bueno (una disonancia con la dimensión ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO) por lo que según los resultados de estos reactivos **la unificación de esfuerzos hacia un bien común se está cumpliendo cabalmente**, pero entonces: ¿por qué no se obtienen los resultados esperados?

La explicación podría hallarse en el hecho de que hay choques entre un directivo y 2 ejecutivos (no necesariamente de la misma área) que están enturbiando la atmósfera, y que al mismo tiempo no cumplen con todas sus responsabilidades (intencionalmente o no) y están generando un efecto dominó que daña colateralmente a todo el sistema organizacional. Entonces la suma de esfuerzos individuales y trabajos en equipo puede estar yendo en buen camino, pero **hay conflictos eminentemente laborales** entre un directivo y 2 ejecutivos que están dañando a todo CJM.

A la luz de esta situación hay que tener en consideración 2 ejes que deben manejarse de manera efectiva para articular un trabajo en equipo y liderazgo que no sólo sea bueno (en la imagen y percepción de los demás) sino que también sea efectivo (lo que en los informes de resultados organizacionales no se ve). Es decir, no basta con que se tenga una buena impresión, hay que materializarla en resultados tangibles. Por tanto se debe dimensionar:

- La valía y disposición de comunicar.
- La integración entre las distintas áreas.

Para encausar mejor los esfuerzo individuales y obtener beneficios colectivos.

6. RECOMPENSAS / RECONOCIMIENTO.

El primer pensamiento que se viene a la mente de los miembros de Comercio Justo México AC cuando empiezan a trabajar es el de SI RINDO EN EL TRABAJO NADIE ME LO VAAAGRADECER, lo que habla de una gran desmotivación y negatividad entre el personal. Este claro bajón anímico se debe a que:

- **La mayoría de la organización considera que no percibe un salario ni prestaciones justas:** CJM no da prestaciones adicionales a las legales, e inclusive, algunos acotan que NO DA NINGÚN TIPO DE PRESTACIÓN, lo anterior es un reflejo de que la situación de retribuciones salariales no es positiva y de no realizarse esfuerzos por mejorar este aspecto se podría propiciar una desbandada en el equipo; además de crear una disonancia (**Injusticia** en Comercio **Justo** México)

Hay la noción de que la remuneración económica dentro de CJM no es la ideal y no está acorde a las habilidades que realiza la gente, por lo que se puede concluir que el Tabulador Salarial es inadecuado, pues no está de acuerdo al perfil y preparación de cada colaborador ni a las actividades del puesto

- **La percepción de una política salarial no uniforme:** Se tiene la noción de que el nivel directivo si tiene prestaciones adicionales a las legales, lo que deja inferir que sólo para algunos miembros de la alta dirección existen beneficios, situación que podría dañar seriamente la armonía de la organización.
- **CJM no informa las condiciones contractuales:** Más allá de si hay o no aumento de sueldo o la existencia de prestaciones, destaca que hay un considerable desconocimiento en torno a los lineamientos institucionales, además de que no hay una correcta explicación en torno a ellos.
- **La poca presencia de estímulos (monetarios o simbólicos) como reconocimiento por un buen desempeño:** Lo que indica que la organización no está destacando correctamente el buen quehacer laboral de los colaboradores; lo que podría estar repercutiendo negativamente en la atmósfera motivacional de CJM. Principalmente hay que poner atención al reconocimiento

intangible (una felicitación pública, una palmada, palabras de aliento etc.) que es un elemento muy olvidado al interior de CJM, situación que lacera el aspecto motivacional de los colaboradores, pues estos detalles son los que co-ayudan a reforzar las actitudes y resultados positivos en el trabajo.

Estas variables, de manera individual y en conjunto) son un punto de incomodidad, pues permiten observar que tanto el contexto SOCIO ECONÓMICO COMO AFECTIVO, que está generando CJM no es adecuado y puede propiciar que busquen otros horizontes laborales. *Como alternativa de solución podría realizarse un Benchmarking salarial o posibles estudios comparativos contractuales para medir la competitividad de CJM en este rubro.*

7. MOBILIARIO Y RECURSOS ORGANIZACIONALES

La mayor parte de los colaboradores señalan que las instalaciones, mobiliario y equipo con el que cuenta CJM no son buenos, por lo que la alta dirección habrá que realizar una concienzuda valoración de la estructura con la que cuenta la organización.

Principalmente los puntos que se deben mejorar son:

- **La comodidad:** (espacio suficiente, con sillas y escritorios que les permitan organizarse bien y no estar apretados)
- **La distribución espacial de CJM** (el espacio físico delimita, y en muchos casos orienta, el desenvolvimiento de las interacciones al interior del sistema organizacional)

Por tanto el equipamiento debe ir orientado a ofrecer mejoras en Archiveros, Equipo de cómputo y mobiliario, los cuales deben de tener como criterios para su compra/adquisición:

- **La funcionalidad** (más allá de la imagen, precio o costo, las medidas que se tomen para mejorar la estructura de CJM deben obedecer criterios de funcionalidad, por ello será importante escuchar las necesidades de cada uno respecto a espacio y equipo)
- **Ahorro de espacio** (redistribuir la organización de las áreas, si se compra nuevo mobiliario que no sea muy estorboso, quizá hasta minimalista y que el equipo de computo también siga este criterio)
- **La estética** (que la imagen del mobiliario, equipo de computo y oficinas puedan ser más modernas y uniformes, que genere en los visitantes una opinión positiva, de una organización seria y homologada usando los colores institucionales y aditamentos que armonicen con la filosofía organizacional.

Tras estos criterios podemos concluir que es necesario que las mejoras a la estructura de CJM tengan como punto de homogenización **UNA IDENTIFICACIÓN, MANEJO DE SÍMBOLOS** que hagan sentir integrados al equipo de trabajo con la organización, y que ante el exterior unifiquen su imagen, desde aditamentos como posters (elaborados específicamente por CJM no por otras organizaciones) hasta la presencia de rótulos propios.

En este punto habrá que valorar si no se está haciendo un deficiente uso de lo simbólico en CJM, pues el Sello de Garantía (una herramienta que identifica el producto certificado por CJM) es el logotipo de la organización.

8. DESAFÍOS ORGANIZACIONALES.

Actualmente Comercio Justo México AC está en un momento de pausa, pues aunque es evidente “su potencial”, este no está yendo más allá; no pasa de ser una promesa de “lo que puede ser” a una realidad de “lo que es”.

La fuga de personal y la inestabilidad del equipo de trabajo sigue siendo una amenaza latente para CJM, más de la mitad de la organización asevera que **éste es sólo un trabajo trampolín que permitirá conseguir algo mejor después.**

La única forma de poder combatir esta percepción es mostrar que existen **expectativas de crecimiento en la organización** y **si se trabaja bien se puede esperar ascensos**, ideas que, aunque en menor medida, sí están presentes en el entorno organizacional, por lo que CJM puede aprovechar que

- Algunos miembros están observando un entorno favorable de crecimiento.
- Que un segmento de CJM está conciente que para acceder a ese crecimiento deben realizar un buen trabajo, que sus resultados hablen más que la exigencia de políticas de desarrollo.

Para reforzar estos mensajes y hacerlos dominantes, modificando así **la percepción negativa de CJM = Temporalidad.**

Por otra parte hay otro rasgo que marca la fisonomía organizacional de manera clara que es **aquí solo se fijan en los errores, no en las cualidades del trabajo**, lo que indica molestia debido a que se siente que en cuanto hay fallas en el trabajo se les destaca de manera inmediata, mientras que si hay buenos resultados o grandes aciertos, no se les da el reconocimiento suficiente lo que:

- Puede influir negativamente en el desempeño laboral.
- Ser un freno en la obtención de los resultados esperados.
- Podría generar la existencia de agentes nocivos para el sistema socio/organizacional que fomente y/o contagie malas actitudes hacia la organización, los compañeros, el trabajo etc.

Estos 2 rasgos negativos deben ser combatidos aprovechando los sentimientos de cohesión:

- Cambiar lo que está mal (Conciencia del impacto del trabajo de CJM)
- Aportación de ideas (Sentimiento de realización personal y de confianza de la organización hacia ellos)
- Identificación con la causa(Asimilación del movimiento de Comercio justo)

Mensajes que deben ser enviados en los programas de comunicación interna, inducción e integración organizacional.

Afortunadamente para el sistema organizacional ya existen varias de estas ideas (varía sólo su arraigo y profundidad) tales como el hecho de que CJM no se limita a ser sólo "lo que tengo que hacer para ganarme la vida", ni lo "que se debe hacer para cumplir con la organización", sino que es considerada como un lugar de crecimiento en general para los colaboradores (profesional, académico, personal, etc.) El hecho de que el trabajo sea provechoso para quien lo ejecuta más allá del entorno organizacional externa el gran deseo de los colaboradores por **asimilar y aprender nuevas cosas**, así como la potencial **disposición para afrontar nuevos retos.**

Además si se está considerando como “algo propio” a la organización, lo que nos habla de un gran sentimiento de identificación. Esto cobra relevancia ya que nos brinda indicios de que están las condiciones dadas para lograr por fin una consolidación en el equipo de trabajo de CJM

Estas conclusiones (buenas y malas) comprometen a la organización a presentarle situaciones laborales nuevas y provechosas a sus miembros que fomenten el crecimiento de los colaboradores en y para la organización, pues si no cumplen con esta exigencia de ser “redituable para los colaboradores”, **éstos podrían irse para buscar nuevos horizontes.**

9. IDENTIDAD ORGANIZACIONAL.

Se tiene plena certeza de que hay gran interés y disposición por parte de los colaboradores en coayudar a la organización, inclusive, anteponiéndola a beneficios individuales o particulares: *Lo primero es el sistema organizacional, la totalidad llamada CJM.* También queda en claro que el personal está conciente de que sin su participación, pero sobretodo sin su colaboración y aporte de ideas, no se podrán generar los resultados esperados.

Las expectativas respecto al futuro de CJM son mayoritariamente positivas y realistas (Se desea que sea exitoso pero se sabe que sólo se lograra con mucho esfuerzo) y gracias a los insumos de este estudio (y realizando las intervenciones pertinentes) se podrá dar certeza a este deseo, y hacerlo pasar de un sueño intangible a una realidad palpable. Los lazos que pueden contribuir a estabilizar y desarrollar a la organización (así como a sus resultados) son:

- **Esencia del movimiento:** El equipo está comprometido con la esencia de la organización (la causa por la que se trabaja): Se posee plena noción de lo trascendental que es el colaborar para modificar la precaria situación del campo mexicano.
- **Buena dinámica social:** El ambiente laboral es bueno, y aunque hay diferencias (como en todos lados), en general el sentimiento de trabajar en CJM es de gusto, pues los compañeros son joviales y se puede externar opiniones y posturas diversas.
- **Aportes:** Dentro de CJM se pueden aportar ideas, opiniones o comentar mejoras, que no sólo efficienten los resultados de la organización, sino que permitan que los trabajadores sientan que son escuchados, que se confía en ellos y que su capital intelectual es tomado en cuenta y no sólo usado.

Mientras que las amenazas que deben tenerse muy presentes si en verdad se busca consolidar al equipo de trabajo son:

- **Las malas condiciones de trabajo:** Habrá que analizar el tema salarial, el estilo de liderazgo, la apertura al dialogo y la planeación estratégica, pues son los principales aspectos que generan amplio malestar en los colaboradores.
- **Crecimiento y Desarrollo profesional:** Sin un buen plan de carrera y capacitación, el equipo puede sentir que ya no tiene a donde crecer, que ya no hay más que hacer ni a dónde ir dentro de CJM, por lo que es necesario estructurar condiciones que les permitan seguir en un continuo ambiente de retos y crecimiento profesional.

TABLA 79: Conclusiones de la Encuesta de Clima y Mapa Cultural de CJM

| DIMENSIÓN | IDEA CENTRAL | CONCLUSIÓN |
|---|--|---|
| 1. Organización del Trabajo. | El trabajo se hace con prisas y desorganizadamente. | Los esfuerzos individuales no dan resultados colectivos. |
| 2. Resultados Laborales. | La organización a veces da buenos resultados y a veces malos. Esta en un punto de rendimiento inestable. | Es una organización con potencial pero que no pasa de ser una PROMESA (sin identidad y con una estructura orgánica inadecuada). |
| 3. Comunicación. | En CJM hay más INFORMACIÓN que comunicación. | La información es clara pero sin esencia, además de que no existen criterios para saber qué, cómo, cuándo y a quién informarle algo. Existen barreras físicas, simbólicas y psico / comunicativas. |
| 4. Relaciones Laborales. | No existen conflictos personales, sólo laborales. | Existe empatía y armonía informal pero incomodidades formales. |
| 5. Liderazgo y trabajo en equipo. | Actitud negativa de los líderes formales (inflexibles, faltos de carisma, poco motivantes y sin ideología). Choques a nivel formal entre directivos y mandos medios. | El liderazgo formal en CJM es negativo en la parte humana pero positivo en la parte administrativa. Falta integración en CJM. |
| 6. Recompensas / Reconocimientos. | No se saben las condiciones contractuales y se cree que no hay una política salarial uniforme) | Las retribuciones monetarias no son consideradas justas, además de que se señala que no se destaca el buen desempeño laboral de los colaboradores (sea con estímulos monetarios o intangibles). |
| 7. Mobiliario y recursos organizacionales. | Las instalaciones, mobiliario y equipo con el que cuenta CJM no son buenos, además de que existen recursos económicos limitados. | Se debe mejorar la comodidad de las instalaciones y la distribución física de CJM. Además se debe lograr una identificación org.-colaborador con el manejo de una buena imagen organizacional. |
| 8. Desafíos Organizacionales | CJM es una organización trampolín, pues se está aquí en lo que se encuentra algo mejor. | Se puede corregir esto usando los 3 ejes de pertenencia detectados: Los colaboradores se identifican con la causa, pueden aportar ideas así como contribuir al cambio del modelo económico mundial. |
| 9. Identidad organizacional. | Lo primero para los colaboradores es el Sistema organizacional, la totalidad llamada CJM. | Se debe estar atento a 2 deficiencias que podrían amenazar la continuidad de la organización: malas condiciones de trabajo y pocas opciones de crecimiento / desarrollo. |

Fuente: CJM Diagnóstico Organizacional 2008.
Esquema: Reyes Rangel 2008.

3.6 En el país de los ciegos, el tuerto es el rey...

Liderazgo

Los líderes se distinguen de los demás por su constante apetito de conocimientos y experiencias, y, a medida que su mundo se amplía y se vuelve más complejo, sus medios de comprensión también se multiplican y se refinan.
Warren Bennis.

Warren Bennis (1969) entiende al liderazgo como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir, tanto en ellas (las actividades) como en ellos (los miembros del grupo y el grupo en sí). A partir de esta definición podemos señalar cuatro implicaciones importantes:

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas.
- En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo; por regla general, el líder tendrá más poder.
- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.
- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores.

Con la suma de estas reflexiones, y remitiéndonos a Idalberto Chiavenato (1989), el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de objetivos específicos.

Edgar Schein (1972) afirma que el liderazgo es la influencia directa y personal que puede tener un supervisor en sus subordinados, o a la habilidad para influir en todos los cargos, por lo que el reto de toda organización es seleccionar dirigentes eficientes (Schein 1972, p.130). Es importante que el líder pueda traducir las directrices trazadas por los niveles más altos, en fines y propósitos para los niveles más bajos (identificación y empatía) además de realizar un seguimiento necesario para asegurarse de que se está transitando el camino que lleve a la obtención de las metas. El liderazgo entonces puede ser comprendido como el fenómeno de poder más influyente en las organizaciones siendo una "lógica, una racionalidad que se impone sobre otras posibles en la vida organizacional" (Pérez Gómez 2006, p.98).

A ese respecto Jaime Pérez Dávila señala que a los líderes se debe, en buena medida, la quiebra institucional (Pérez Dávila 2006) pues la obsesión por el orden desmedido que mayoritariamente proyectan, así como la entrega del trabajo "justo a tiempo", derrotan "el humanismo, es decir, todo lo humano que todo humano posee (por ahí dicen que el problema con los seres humanos es que somos tremendamente humanos)" y todo por sacar adelante a la organización; aunque en si el liderazgo no es algo bueno ni malo" (Pérez Gómez 2006, p. 99).

El liderazgo no debe entenderse como una metodología para conducir a otras personas (dominio y control, poder y presión) sino como la ayuda que una persona da para alcanzar la visión y objetivos (no sólo organizacionales, sino personales).. Esto significa que el líder no es a quien muchas personas siguen sino, muy por el contrario, el líder es quien se pone al servicio de otros para ayudarlos a conducirse por un camino que él ya ha recorrido (De Faria 2008).

En *La Organización Habitable* se señala que el liderazgo es un “comportamiento complejo y estratégico” que representa tanto la cultura organizacional (la forma de vida institucional) y al poder (la capacidad de regular y controlar) (Serrano et.al. 2001, p.46) para garantizar “que la organización actúe como una unidad en circunstancias disímiles” (Trista 1993).

El liderazgo es un modelo que permite a los habitantes de un sistema/organización configurar el sentido que tiene de su habitación y justificar su permanencia en el mismo: este modelo permite a los sujetos establecer su nivel de integración/diferenciación con la organización o determinar el grado de proximidad entre los objetos individuales y los organizacionales (Trista 1993 citado por Serrano et.al 2001, p.46).

TABLA 80: Ingredientes básicos de liderazgo según Bennis.

| Ingrediente básico | Significado |
|--------------------|---|
| Visión | Tiene una idea clara sobre lo que quiere hacer –profesional y personalmente– y la fuerza para persistir en caso de contratiempos, e incluso de fracasos. |
| Pasión | Tiene una pasión fundamental por las promesas de la vida, combinada con una pasión muy particular por una vocación, profesión, acción. Ama lo que hace. |
| Integridad | Su integridad deriva del conocimiento de sí mismo, franqueza y madurez. Conoce sus fuerzas y sus debilidades, actúa de acuerdo con sus principios, y ha aprendido por experiencia cómo aprender y trabajar con los demás. |
| Confianza | Se ha ganado la confianza de los demás. |
| Curiosidad | Se lo cuestiona todo y quiere aprender lo máximo posible. |
| Osadía | Está deseando tomar riesgos, experimentar y probar cosas nuevas. |

Fuente: Bennis 1989, p. 39-42.
Esquema: Reyes Rangel 2008.

Con los ingredientes básicos de liderazgo que define Bennis se ve que un líder es aquel individuo que tiene la capacidad de influir en el comportamiento humano, no mediante la obligación sino mediante el arte de lograr que los demás quieran hacer eso, como por ejemplo a través de la persuasión o de ponerse como ejemplo .

Las principales habilidades de un líder, según Robbins y De Faria Mello son:

- a.. El descubrimiento de sus propósitos.
- b.. El establecimiento de sus objetivos.

- c.. La asignación de las responsabilidades.
- d.. La orientación del planeamiento.
- e.. La indicación de los recursos disponibles.
- f.. La prosecución continuada de la acción.
- g.. La coordinación dinámica del progreso.
- h.. La evaluación del progreso logrado.

Los cuatro elementos fundamentales de un Líder según Bennis y Robbins pueden ser englobados en:

1. Constancia. Aún cuando los líderes mismos puedan sufrir sorpresas, no le crean sorpresas al grupo. Los líderes son coherentes; mantienen el curso señalado. El líder responde a nuestra necesidad humana de ser apoyados en nuestro desarrollo. Nuestra primera necesidad en la vida es que alguien nos haga hacer lo que podemos hacer en un momento determinado.

2. Congruencia. Los líderes practican lo que predicán. No hay vacíos entre las teorías que un líder propugna, y la vida que lleva, por ejemplo exigen colaboradores competentes porque ellos mismos cumplen con habilidades, conocimientos, y experiencia.

3. Confiabilidad. Los líderes están en su puesto cuando los necesitan. Están siempre dispuestos a apoyar a sus compañeros de trabajo, en los momentos críticos. En este rubro tiene alta incidencia el carisma (apariencia física, entusiasmo, humor, vivacidad, fervor y presencia de ánimo, ejerciendo un poderoso impacto en las personas y los acontecimientos) que posean.

4. Integridad. Los líderes cumplen sus compromisos y sus promesas además de que tienen habilidad social y eficacia comunicativa. El líder no es autoritario, es un proveedor de libertad.

5. Motivar: Para poder motivar a otras personas, hay que establecer con ellas una relación estrecha y excelente. Por eso el líder debe reunir las siguientes cualidades básicas: Apertura hacia los demás; Capacidad de escuchar; Aptitud para captar los sentimientos ajenos; Manejo de las Diferencias; Magnetismo Personal; Autenticidad y Capacidad de evaluación (Bennis 1989 y Robbins 1998).

Con estas reflexiones acerca del líder, se puede decir que el liderazgo es un comportamiento que cumple una doble función: mantener integrado a su grupo de trabajo (o a la organización) y guiarlos al cumplimiento de las metas establecidas, siendo así un poder “integrador” y “fundamental” (Serrano et.al 2001, p.49), idea que podemos emparentar con lo dicho por el escritor alemán Wolfgang Goethe quien expresó la misma idea de un modo distinto: “Si trataís a un hombre según lo que es, seguirá siendo lo que és, pero si lo trataís como si ya fuera lo que debe y puede ser, se convertirá en ese hombre mejor y

| TABLA 81: Un buen líder... |
|--|
| Es Firme. Ni blando ni duro. Y está “entre el grupo”: ni arriba ni abajo. “No hace cosas a la gente”. “Hace cosas con la gente”. |
| Es Transformador. “El líder transformador registra las necesidades y las aspiraciones, ayuda desinteresadamente a formar los valores, y por lo tanto, moviliza el potencia de nuevos seguidores. |
| Es Discreto. Es el que: “Elogia en público, y critica en privado”. |
| Es sólo un Funcionario. Es porque el liderazgo es “Servicio” |
| Tiene capacidad para señalar metas. |
| Se gana la entrega de los demás. |
| Espera lo mejor de las personas que lo rodean, porque son el núcleo de tus acciones, y el ente multiplicador de tus actos. |
| Asume siempre la responsabilidad. |

Fuente: Bennis 1989, p. 39-42 y Robbins 1998 344-347
Esquema: Reyes Rangel 2008.

Forma de aplicación.

El análisis de la Dimensión Liderazgo se llevó a cabo con las siguientes especificaciones:

Etapas: Elaboración del Sociograma de Comercio Justo México AC.

Fecha: 10 de octubre de 2008.

Etapas: Análisis de Sociograma.

Fecha: 13 de octubre de 2008.

Etapas: Definición de liderazgo observado.

Fecha: 13 de octubre de 2008.

Etapas: Aplicación del Test Reddin.

Fecha: 14 de octubre de 2008.

Etapas: Calificación e interpretación del Test Reddin (liderazgo psicométrico).

Fecha: 15 de octubre de 2008.

Etapas: Elaboración del Organidrama de Comercio Justo México AC.

Fecha: 15 de octubre de 2008.

Etapas: Reporte de la dimensión liderazgo en Comercio Justo México AC.

Fecha: 17 de octubre de 2008.

Explicado lo anterior la caracterización del liderazgo es la siguiente:

3.6.1 Cría fama y échate a dormir.

La interacción entre actores clave para entender el liderazgo.

El instinto social de los hombres no se basa en el amor a la sociedad,
sino en el miedo a la soledad.

Arthur Schopenhauer

La opinión que los demás tienen de nosotros depende de la imagen que transmitimos, por ello para entender la incidencia del liderazgo en Comercio Justo México AC fue necesario primero identificar la dinámica de los grupos formales e informales (gracias a las observaciones profundas y los Grupogramas) con lo cual pudimos establecer que actores eran los líderes formales e informales de la organización (mediante la imagen que transmitían a los demás).

Retomando esas observaciones profundas, se realizó la representación gráfica SOCIOGRAMA, para reflejar visualmente los distintos tipos de interacciones que establecen los miembros del Comercio Justo México AC, en especial los líderes. En este punto hay que aclarar que un sociograma es un ejercicio no sólo para identificar las relaciones sociales presentes dentro de una organización, sino también para comprenderlas, y al mismo tiempo, evaluar la incidencia de éstas en el desempeño individual y colectivo (Vázquez Arteaga 2007).

Una corta definición nos dice que un sociograma es un gráfico o herramienta empleada para determinar la sociometría de un espacio social (Robbins 1998, p.245), entendiendo a la sociometría como la medición de la interacción social. Siendo más detallados la palabra sociometría proviene de los términos latinos *socius* (amigo, compañero) y *metrum* (medida) por lo que la sociometría se considera la medida de las relaciones sociales entre los miembros de una organización.

El sociograma es ampliamente usado en ciencias sociales, puesto que es una herramienta fundamental para comprender a una red social, y puede definir únicamente su ubicación física, pero también puede definir el nivel de representatividad de los actores (con quien se lleva bien, con quien no etc.). Cuando se requiere hacer un sociograma lo más actualizado y exacto posible, se requiere una labor de observación muy detallada, ya que es importante que los datos que figuren sean tomados todos con mucha precisión de la manera más amplia.

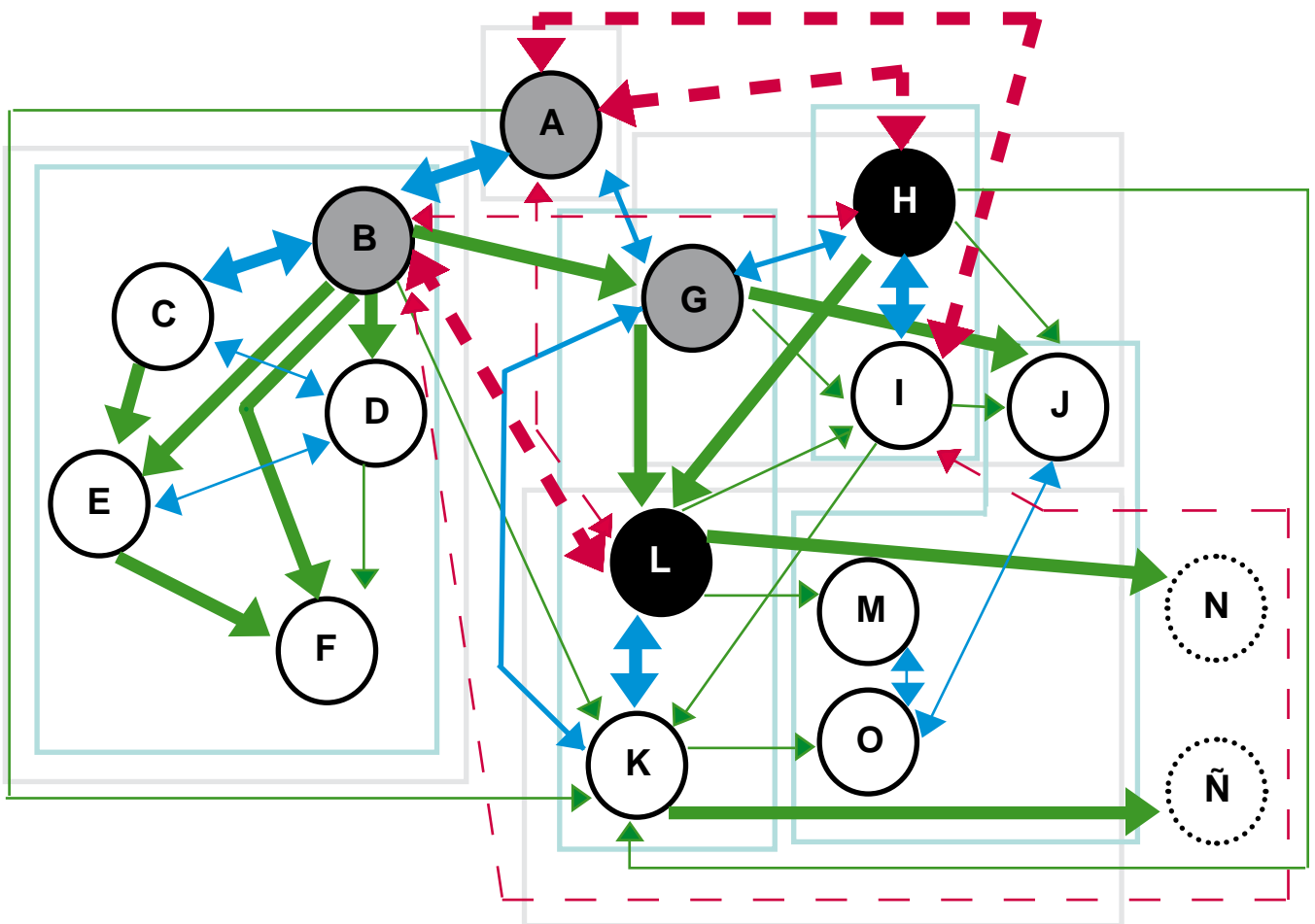
Muriel y Vázquez Arteaga señalan que reparar en las relaciones interpersonales de afinidad, conflicto, apoyo etc. es clave para comprender toda la red social de la organización, pues finalmente el ser humano/colaborador es un ser social, y su rendimiento depende en gran medida de que tan sano es el ambiente en el cual labora (Muriel 1983 y Vázquez Arteaga 2007).

Manuel Vázquez Arteaga, como señalamos en el previo a los Grupogramas, se centra en analizar las relaciones de Información, Comunicación y Conflicto, pero además de ello, estableció una tipología de papeles o roles que juegan los actores sociales al momento de convivir:

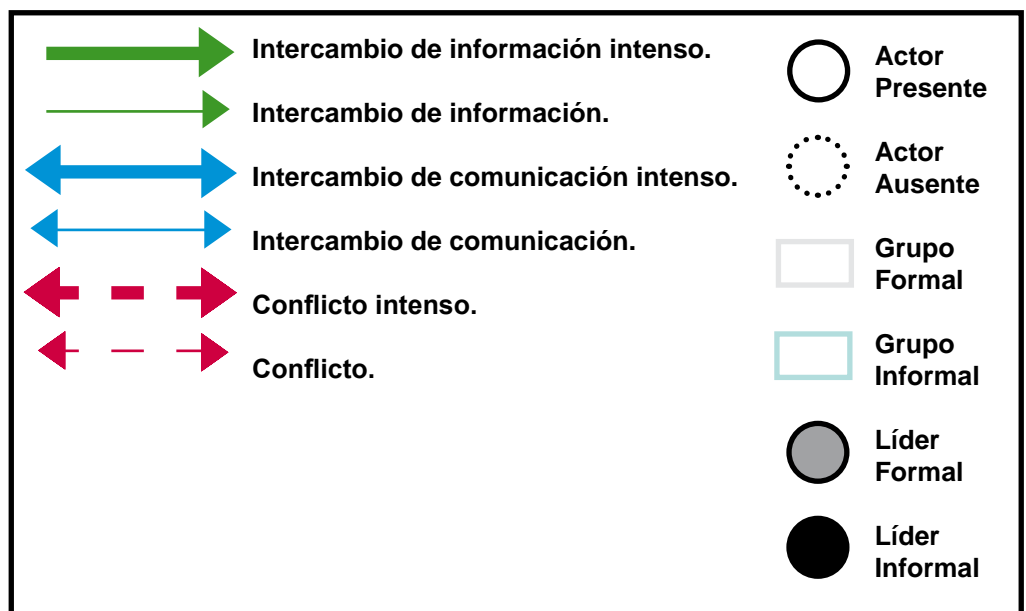
- | | |
|------------------|-------------------------|
| *Punto Nodal | *Personaje reserva |
| *Constructo | *Enlace |
| *Aislado | *Aislado estratégico |
| *Sujeto primario | * y Liderazgo Autónomo. |

En los cuales profundizaremos más adelante. Antes de presentar el sociograma hay que señalar que se volvió a utilizar la Tabla de Asignación Gráfica (p. 192) para poder construir de una manera más sencilla esta representación.

GRÁFICO 35: Sociograma de Comercio Justo México AC



- Actores**
- A: Eduardo Rojo
 - B: Javier Jaramillo
 - C: Joanna Méndez
 - D: Daniel Reyes
 - E: Pilar Fuentes
 - F: Mireya Hernández
 - G: Mauricio Alquicira
 - H: Nathalené Latour
 - I: Wendy Nicolás
 - J: Bárbara Reyna
 - K: Mario Méndez
 - L: Zazil Oropeza
 - M: Julio Gutiérrez
 - N: Óscar Cancino
 - Ñ: Sara Sotomayor
 - O: Vanessa Silva.



Fuente: CJM Diagnóstico Organizacional 2008.
Esquema: Reyes Rangel 2008.

Análisis del Sociograma.

El presente es el análisis aplicado al Sociograma de Comercio Justo México AC que nos permite explicar cómo las relaciones interpersonales entre los individuos que con-viven en el sistema organizacional (particularidades) lo constituyen (generalidad). Además podemos identificar los distintos roles que los principales actores desempeñan (su papel en la organización).

TABLA 82: Sociograma de Comercio Justo México AC.

| Función | Actor | Explicación |
|---|--|---|
| Punto nodal (actor más informado y comunicado) | (B) Javier Jaramillo | <p>En este actor se concentra el mayor número de relaciones sociales (flujo de información y comunicación) por lo que está al tanto de todo lo que pasa en cada uno de los grupos.</p> <p>La información llega a este actor (lo busca) pero también el mismo la genera. Difunde nueva o vieja información para negociar y obtener nuevos datos, presencias y/o posiciones estratégicas.</p> <p>Es el líder formal de AYF y es reconocido como la otra mitad de la dirección bicéfala de CJM.</p> |
| Personaje reserva (actor que guarda información y comunicación) | (K) Mario Méndez | <p>Debido a que él tiene relaciones de información moderada con 2 de los miembros de la Alta Dirección; una de comunicación moderada con el restante directivo, así como otra de comunicación intensa con un líder formal y una de información moderada con el otro líder informal, el actor J puede estar al tanto de todos los pormenores que suceden en los distintos grupos, dado que esas relaciones son con los actores de mayor jerarquía en la interacción social (formal e informal).</p> <p>Guarda información que llega desde distintos puntos, inclusive, hasta llega a realizar un acaparamiento de la misma, compartiéndola sólo con el actor L (líder informal).</p> |
| Constructo (grupos identificados) | <p>Hay 3 grupos formales:</p> <p>AYF DDM PD</p> <p>Y un actor aislado DE</p> | <p>En la interacción social de CJM se divisan 3 grupos formales y 4 informales. Estos grupos, diferenciados claramente, no están ensimismados, ya que comparten y reproducen sus características particulares (modos de actuar, de hablar, de comportarse, de hacer y no hacer etc.)</p> <p>Hayn que mencionar que a nivel informal están claramente segregados en 2 bloques. El primero de ellos lo componen DDM y PD, mientras que el segundo lo forma AYF y el DE. Estos Bloques se abren e integran plenamente entre sí, compartiendo su vivir y con-vivir entre sí, pero delimitándose y diferenciándose (ideológicamente y laboralmente) del otro bloque.</p> |

| | | |
|--|--|---|
| Enlace (actor que une a distintos grupos) | (G) Mauricio Alquicira | Tiene mucha interrelación con los otros 2 líderes formales (A y B) así como con el principal líder informal (H) por lo que se vuelve el enlace entre los 3 grupos formales y el actor distante. |
| Aislado (actor que no se integra a ninguno de los grupos) | (A) Eduardo Rojo | <p>Aunque formalmente es el líder de toda la organización, en sí esta distanciado de ella, inclusive, aunque en estos momentos es el Director emergente de PD, no se integra con los colaboradores de esta área.</p> <p>Se señala que el motivo de esta “separación” del sistema organizacional es su puesto (debe viajar y salir constantemente, o a veces está encerrado en su oficina), aunque esto no es tan fácilmente comprendido por el resto de los colaboradores de CJM que lo ven en ocasiones como líder ausente con un liderazgo poco efectivo.</p> <p>Únicamente se relaciona con comunicación intensa con los Directores de AYF y DDM, a través de los cuales recibe toda la información que requiere y trasmite las órdenes a los demás. Mientras que tiene 3 relaciones de conflicto (tanto intenso como moderado) con 3 colaboradores.</p> |
| Aislado estratégico (actor ocasional en los grupos) | (H) Nathaléné Latour. (L) Zazil Oropeza | <p>Los líderes informales son los aislados estratégicos de esta organización. Debido a que su liderazgo no es formal ni institucionalizado, ellos recurren a afinidades personales y sociales para obtener un lugar preponderante al interior de sus grupos, para ello se relacionan con otros actores de distintos grupos para ser esa fuente de información y comunicación de asuntos no necesariamente laborales.</p> <p>Tienen la virtud de que en sus apariciones se hace fácilmente de información y ayudan a conseguir un fácil flujo importante de ésta, y en sus retiradas ocasionales pueden atraer de otros lados información importante que enriquezca a sus respectivos grupos (o a sus intereses personales).</p> |
| Juego Perverso (actor que usa la información de acuerdo a su conveniencia) | (L) Zazil Oropeza | <p>Este actor es uno de los líderes informales más importantes que se identificó, es uno de los puntos de unión entre los grupos y aprovecha toda la información de acuerdo a lo que le convenga.</p> <p>Esta justamente en medio de 2 grupos y el actor aislado por lo que muestra flexibilidad al momento de pensar qué es lo que más le conviene (con el otro líder informal se alinea y se convierten en “disidentes”, y con los líderes formales, aunque existe conflicto y los enfrenta no lo hace abiertamente, prefiere realizar una coalición con otros colaboradores).</p> |
| Sujeto primario (actores líderes formales de sus grupos) | (B) Javier Jaramillo (G) Mauricio Alquicira | Ambos son las líderes de sus respectivos grupos, son quienes se dirigen a los demás, transmitiendo las órdenes del Director Ejecutivo, son quienes posibilitan que la organización no se desarticule (ante un actor aislado y a veces ausente ellos asumen la responsabilidad de coordinar a la organización). |

| | | |
|---|--|---|
| Liderazgo autónomo (actores líderes informales de sus grupos) | (H) Nathalené Latour. (L) Zazil Oropeza | Son los líderes informales por su carisma, no sólo por ser simpáticas y afables, sino por poseer cualidades sociables y de integración (de fácil trato y buena convivencia) |
|---|--|---|

Fuente: CJM Diagnóstico Organizacional 2008.
Esquema: Reyes Rangel 2008.

El anterior sociograma también evidencio como características principales de la organización:

- ✓ Que hay una estructura jerárquica muy marcada.
- ✓ Existen manifiestos lazos de alineación entre el líder ausente A y el líder B.
- ✓ Hay relaciones que no son necesariamente formales.

➤ **ESTRUCTURA JERÁRQUICA MARCADA:** Se denota que hay un orden estricto, en funciones, jerarquía y responsabilidad. Los de nivel ejecutivo y operativo únicamente saben lo que el Director Ejecutivo quiere u ordena a través de su líder de grupo pues no existe una comunicación descendente y ascendente directa entre El Director Ejecutivo y los mandos medios (salvo con PD pero hay que recordar que es de manera contingente ante la ausencia de la cabeza de esta área). Ello influye en que los trabajadores vean un vacío de poder, una figura ausente y distante en la cual **NO SE PUEDE CONFIAR**, lo que explica que tenga más relaciones de conflicto que de comunicación.

➤ **EXISTEN MANIFIESTOS LAZOS DE ALINEACIÓN ENTRE EL LÍDER AUSENTE A Y EL LÍDER B:** El Director Ejecutivo (actor ausente) transmite información a los tres grupos de CJM, pero sólo **CON UN ACTOR TIENE COMUNICACIÓN INTENSA**, por lo que se crea ante los demás la imagen de que el Director Ejecutivo (actor (A) y el Director de AYF (actor B) forman un gueto de poder y autoridad.

➤ **RELACIONES NO NECESARIAMENTE FORMALES:** Aunque hay una estructura jerárquica, ésta no impide que se puedan relacionar entre individuos de diferentes grupos así como miembros de distinto nivel de uno mismo. A partir de lo cual se descubrió que:

*Los dos grupos que más se mezclan son PD y DDM entre los cuales hay un gran flujo de información y comunicación.

*Mientras que AYF depende en mucho de la información que los líderes A y B le den para poder funcionar, pues esta segregado de la dinámica de integración que establecen PD/DDM.

3.6.2 El liderazgo emana de la cabeza y del corazón...

Definiendo el liderazgo en CJM.

No es la forma de gobierno lo que constituye la felicidad de una nación,
sino las virtudes de los jefes...

Aristóteles

Tras divisar y comprender las relaciones que se dan entre los actores y los grupos pertenecientes y/o presentes en CJM (información, comunicación y conflicto), se identificaron a 5 líderes: 3 formales y 2 informales, los cuales son:

Líderes formales.

- Lic. Eduardo Rojo Botello (Director Ejecutivo de CJM) (Actor A)
- Mtro. Javier Jaramillo Paredes (Director de AYF) (Actor B)
- Mtro. Mauricio Alquicira (Director de DDM) (Actor G)

Líderes informales.

- Nathaléné Latour (Desarrollo de Nuevos Productos (Actor H)
- Zazil Oropeza (Difusión) (Actor K)

Existe una relación directa entre el Estilo de Liderazgo y los resultados que el área alcanza, esto es porque el liderazgo crea un Clima Organizacional que motiva o desmotiva a los colaboradores para trabajar y alcanzar los resultados. Por esto es importante identificar las características del estilo (o estilos) de liderazgo que predomina (n) en CJM.

Para poder tener un perfil más completo de los estilos de liderazgo presentes en CJM, se emparentaron 2 análisis: uno originado de las observaciones (liderazgo observado) que fuimos describiendo en las observaciones profundas en la última matriz *Actores destacados* y otro resultado de la aplicación de la prueba Reddin (liderazgo psicométrico), los cuales en conjunto permiten tener un acercamiento más completo entre el liderazgo que ejecutan y las características de liderazgo que poseen.

Para poder definir el liderazgo observado recurriremos a la tipología de Warren G. Bennis. En este punto hay que resaltar el hecho de que hay muchas taxonomías de líderes (desde estudio de rasgos, características, impacto etc.) lo que nos llevaría a un intenso debate reflexivo acerca de éstas (perdiendo así continuidad en el diagnóstico) pero como esa no es la finalidad señalamos que el trabajo de Bennis es el más completo por:

*Su principal criterio para definir los tipos de liderazgo es combinar la solución efectiva de problemas, el diseño de estrategias, la definición de prioridades y criterio intuitivo y racional además de que pone especial énfasis en la valoración de las potencialidades de los compañeros de trabajo de los líderes, y más aún de sus oponentes.

*Señala que el líder necesita que su gente le crea y la credibilidad de cualquier plan está muy relacionada con la credibilidad del líder

Con estos 2 criterios identifica que los principales atributos de un líder deben ser:

- *Confiabilidad
- *Cortesía
- *Comportamiento imprevisible
- *Líderes que escuchan
- *Un líder tiene la mente abierta
- *Sensibilidad por la gente
- *Sensibilidad a situaciones
- *Iniciativa.
- *Buen Criterio
- *Mentalidad expandida
- *Flexibilidad y adaptabilidad
- *La capacidad de anunciar a tiempo las decisiones
- *La capacidad de motivar
- *El sentido de urgencia
- *Estar preparados
- *Compromiso

Con estas consideraciones, que dan gran realce a lo comunicativo y humanista, Bennis desembocan en 6 tipos de liderazgo (los cuales se establecen a partir de la presencia o ausencia de los atributos anteriormente enlistados):

1. Coercitivo: Partidario de abordar las situaciones del equipo que dirige a través de medidas drásticas y de efecto inmediato, se basa en un estilo intimidante, implacable y humillante.

2. Autoritario: Con entusiasmo vibrante y visión clara que es impuesta al equipo, define parámetros de desempeño individual que se enmarcan en esa visión, motiva a su equipo haciéndole entender que su trabajo importa y explicándole el porque, establece el punto de llegada, pero concede libertad de acción.

3. Afiliativo: Este líder gira en torno a la gente, procura mantener la armonía entre los miembros de su equipo y se enfoca en construir fuertes lazos emocionales que se traducen en lealtad y compromiso con él como líder, ofrece con frecuencia retroalimentación positiva, como estrategia de reconocimiento, se enfoca en valores y emociones, antes que en tareas y objetivos.

4. Democrático: Promueve la participación y escucha las ideas de la gente generando confianza, respeto y compromiso con los objetivos, impulsa la flexibilidad y la responsabilidad, pero suele tardar en la toma de decisiones a la espera de construir consensos.

5. Marcapasos: Este líder establece estándares de desempeño muy elevados y los ejemplifica él mismo, siempre quiere hacer las cosas mejor y más rápido y espera lo mismo de los miembros de su equipo.

6. Tutor: Actúa mas como un consejero que como un jefe tradicional, ayuda a los miembros del equipo a identificar sus fortalezas y debilidades, los incentiva a establecer objetivos de largo plazo y les ayuda a conceptualizar y concretar un plan para alcanzarlo, está dispuesto a afrontar un fracaso a corto plazo a cambio del aprendizaje para el éxito al largo plazo, realiza acuerdos con los miembros del equipo, les ayuda y les da retroalimentación en abundancia (Bennis 1969).

Por otra parte el Test Reddin forma parte de las llamadas pruebas psicométricas, las cuales son los instrumentos que usa la psicología industrial o laboral para medir cualidades de la psique humana. Existen unas que miden inteligencia (poniendo énfasis en la edad mental y edad cronológica), rasgos de personalidad (como se tiende a reaccionar ante determinado suceso o situación), factores de personalidad (cotidianamente como te comportas), proyectivas (que es lo que subconscientemente deseas) etc. Las psicométricas son una útil herramienta para conocer la vida y estado emocional e intelectual de un sujeto (Ramírez Parrales 2007 p.1-10).

La prueba Reddin está diseñada para identificar el perfil de un sujeto respecto a sus habilidades gerenciales (estilo de dirigir a un equipo de trabajo), centrándose en indagar las fuerzas y talentos del evaluado y la forma en que las aplica en su tareas gerenciales. Con estos resultados se puede establecer como una persona puede desarrollarse como líder, orientarse profesionalmente (así como a su equipo de trabajo), integrar equipos de trabajo armónicos y manejar problemas en los grupos (Ramírez Parrales 2007 p.95).

El Test Reddin define, a través de un cuestionario compuesto por 64 reactivos (Véase Anexo Cuarta Dimensión), 8 estilos gerenciales:

- 1. Desertor:** Trabaja según lo dicta el reglamento. Evita verse implicado. Rehuye a las responsabilidades y el compromiso. Da pocas opiniones o sugerencias útiles.
- 2. Misionero:** Evita el conflicto. Dependiente de las reglas. Agradable, amable y cálido. Evita iniciar cosas, pasivo y no da casi indicaciones.
- 3. Promotor:** Mantiene canales de comunicación. Desarrolla el talento de los demás (instruye). Comprende a los demás (apoya). Cooperera y confía en los demás.
- 4. Autócrata:** Critica, amenaza, toma todas las decisiones. Exige obediencia, quiere acciones y resultados inmediatos. Actúa sin consultar.
- 5. Autócrata benévolo:** Muestra tener iniciativa. Trabajador enérgico que busca siempre terminar las cosas. Tiene conciencia del costo-ganancia de hacer las cosas.
- 6. De transacción:** Emplea la participación en exceso. Evita tomar decisiones. Se desconfía de él. Destaca las tareas y las relaciones cuando son inapropiadas.
- 7. Ejecutivo:** Utiliza el trabajo en equipo (toma de decisiones). Utiliza la participación en forma adecuada. Induce compromisos con los objetivos. Estimula el desempeño y coordina a los demás.
- 8. Burócrata:** Sigue las órdenes, reglas y procedimientos. Confiable, digno de fe, mantiene un sistema y organización en marcha. Racional, lógico, autocontrolado. Imparcial, justo, equitativo.

TABLA 83: Liderazgo en Comercio Justo México AC

| Liderazgo observado | | Liderazgo según la psicometría | | Líder que lo ejerce y cómo lo ejerce |
|--|---|--------------------------------|--|--|
| Estilo (observaciones profundas) | Características del Estilo | Estilo | Características del Estilo | |
| Coercitivo (Delegante Ausente Evasivo) | <p>Se aplica cuando se solicita un cumplimiento inmediato.</p> <p>No hay orientación solamente se indican las consecuencias negativas de no cumplir con el cometido.</p> | De transacción. | <p>Emplea la participación en exceso.</p> <p>Evita tomar decisiones.</p> <p>Se desconfía de él.</p> <p>Destaca las tareas y las relaciones cuando son inapropiadas.</p> | <p>Lic. Eduardo Rojo.</p> <p>Mayoritariamente esgrime órdenes, en pocos momentos abre algún canal de comunicación (verdadera comunicación) para saber las necesidades o pensamientos de sus trabajadores; y cuando lo hace, su actitud no es la mejor (evasiva, chistes etc.)</p> |
| Autoritario (Líder de apoyo apegado a las normas y directrices) | <p>Dedica tiempo al explicar y proporcionar proyección a los colaboradores, a largo y corto plazo.</p> <p>Solicita puntos de vista de los demás y supervisa del desempeño siempre brindado retroalimentación.</p> | Misionero | <p>Evita el conflicto.</p> <p>Dependiente de las reglas.</p> <p>Amable, cálido.</p> <p>Evita dar sólo indicaciones.</p> | <p>Mtro. Javier Jaramillo</p> <p>Les enseña a sus subordinados, cómo se debe realizar el trabajo (características, exigencias etc.) brindándoles los “trucos” para ser mejores.</p> |
| Afiliativo (Conciliador, trata de mediar para evitar problemas. Le gusta fomentar un buen ambiente) | <p>Busca crear armonía y construir lazos emocionales.</p> <p>Suelen ser personas que se caracterizan por su nivel de empatía, generación de relaciones interpersonales y buena comunicación.</p> <p>Exige altos estándares de desempeño y él mismo los ejemplifica.</p> | Autócrata Benévolo | <p>Decidido. Muestra tener iniciativa.</p> <p>Trabajador enérgico que busca siempre terminar las cosas.</p> <p>Tiene conciencia del costo-ganancia de hacer las cosas.</p> | <p>Mtro. Mauricio Alquicira</p> <p>Le exige a sus colaboradores, pero no les dice cómo deben hacer las cosas, por lo que ante el primer error toma las riendas del asunto, saliendo de emergente.</p> |

| | | | | |
|--|--|-------------------------|---|---|
| <p>Afiliativo</p> <p>(Es incluyente, se lleva bien con todos. Le gusta fomentar la convivencia)</p> | <p>Se preocupa más por la armonía entre él y sus colaboradores que en los resultados. Evita confrontar al colaborador en relación de su desempeño.</p> | <p>Promotor</p> | <p>Mantiene canales de comunicación. Desarrolla el talento de los demás (instruye). Comprende a los demás (apoya). Cooperera y confía en los demás.</p> | <p>Zazil Oropeza</p> <p>Se preocupan más por llevarse bien, creen que risas, chistes y graciosas son suficientes para sacar todo adelante. Consideran que un ambiente relajado, donde todos se lleven bien, es más provechoso.</p> |
| <p>Democrático</p> <p>(Defiende no sólo el trabajo, sino el objetivo del trabajo. Visión Humanista.)</p> | <p>Se preocupa siempre de que la gente se desarrolle profesionalmente. Le gusta escuchar.</p> <p>Ayuda a identificar fortalezas y debilidades de cada uno y continuamente está al tanto de las cosas (laborales y no laborales).</p> | <p>Misionero</p> | <p>Evita el conflicto.</p> <p>Amable, cálido.</p> <p>Evita dar muchas indicaciones.</p> | <p>Nathalene Latour.</p> <p>Es la figura ideológica de CJM a la que se le respeta, se le puede pedir consejos y solicitarle ayuda de cualquier índole.</p> |

Fuente: CJM Diagnóstico Organizacional 2008.
Esquema: Reyes Rangel 2008.

3.6.3 La manera de atraer y motivar a las personas determina el éxito del líder.

El impacto del liderazgo en CJM.

El poder sirve (y no se sirve de) cuando quien lo ejerce escucha y comprende a la otredad.

Jorge Pérez Gómez

Para cerrar esta dimensión podemos discernir que el comportamiento que los líderes tienen determina el como los ve su equipo de trabajo (o compañeros), por lo que el estilo de Liderazgo determina el cómo se están relacionando los líderes con las personas con las cuáles colaboran así como los resultados que logran. Más específicamente vemos que:

- **Lic. Eduardo Rojo Botello:** Es visto como el líder todopoderoso, pero distante pues se aleja de CJM y de lo que los trabajadores piensan, lo que propicia que:
 - ✓ El colaborador piense “Cómo me va a decir que así no se hacen las cosas si ni sabe. Casi nunca está aquí o completamente enterado de lo que pasa”.
 - ✓ El resto de la organización siente que a él no le importa el trabajo que se lleva a cabo, y mucho menos ellos como trabajadores y personas.
 - ✓ Se tenga la idea de que “a los jefes se les hace fácil culpar a los trabajadores de todo”.
 - ✓ Se crea una paradoja al interior de la organización debido a falta de autoridad moral (Cómo me dice que hay que mejorar en nuestro desempeño laboral si ni siquiera sabe lo que pasa aquí).

Lo que crea molestia y decepción, problemáticas innecesarias provocadas por su estilo de liderazgo.

- **Mtro. Javier Jaramillo:** Es el jefe a quien se le considera inflexible, pues es visto como muy estricto en lo laboral, ya que pide se sigan los procedimientos al pie de la letra; mientras que en el plano personal, está dispuesto a establecer una integración con los trabajadores.

Es un seguidor apegado del orden y los sistemas. Toma decisiones basadas en hechos conocidos o procedimientos establecidos. En todas sus actividades trata meticulosamente de apegarse a los estándares establecidos, ya sea por si mismo y los demás. Tiende a actuar de manera conservadora y a seguir a “rajatabla” las políticas por lo que tiende a parecer poco flexible.

- **Mtro. Mauricio Alquicira:** Gusta de tomarse su tiempo para explicarle las cosas. Busca crear armonía y construir lazos emocionales con su gente; para él “la persona está primero”. Trata de ser conciliador y dar cabida a todo tipo de puntos de vista, llegando a mostrarse hasta cierto punto como alguien “que cede” o no posee completa firmeza.

Incentiva la flexibilidad, es generador de un ambiente de confianza recíproca, facilitando la innovación constante y la toma de riesgo. Su principal tarea es la de generar armonía en el equipo, levantar la moral y mejorar la comunicación.









- **Nathalené Latour:** Es el máximo icono ideológico del movimiento en CJM, categoría que se gana por su experiencia y su calidad humana. Es como un ejemplo a seguir y el líder moral de CJM; por lo que al ser una especie de Líder disidente o paralelo al Lic. Eduardo Rojo, ha tenido enfrentamientos directos con él.

Es la voz no solo de los ejecutivos, sino de los operativos. Crean un ambiente positivo para el desempeño del trabajo y el establecimiento de relaciones interpersonales que superen lo laboral (pertenencia e identificación con la causa).

- **Zazil Oropeza:** Es el referente amistoso. Busca estrechar los lazos de amistad, para que estos sean el motor que oriente el trabajo hacia la obtención de mejores resultados. Es el líder informal

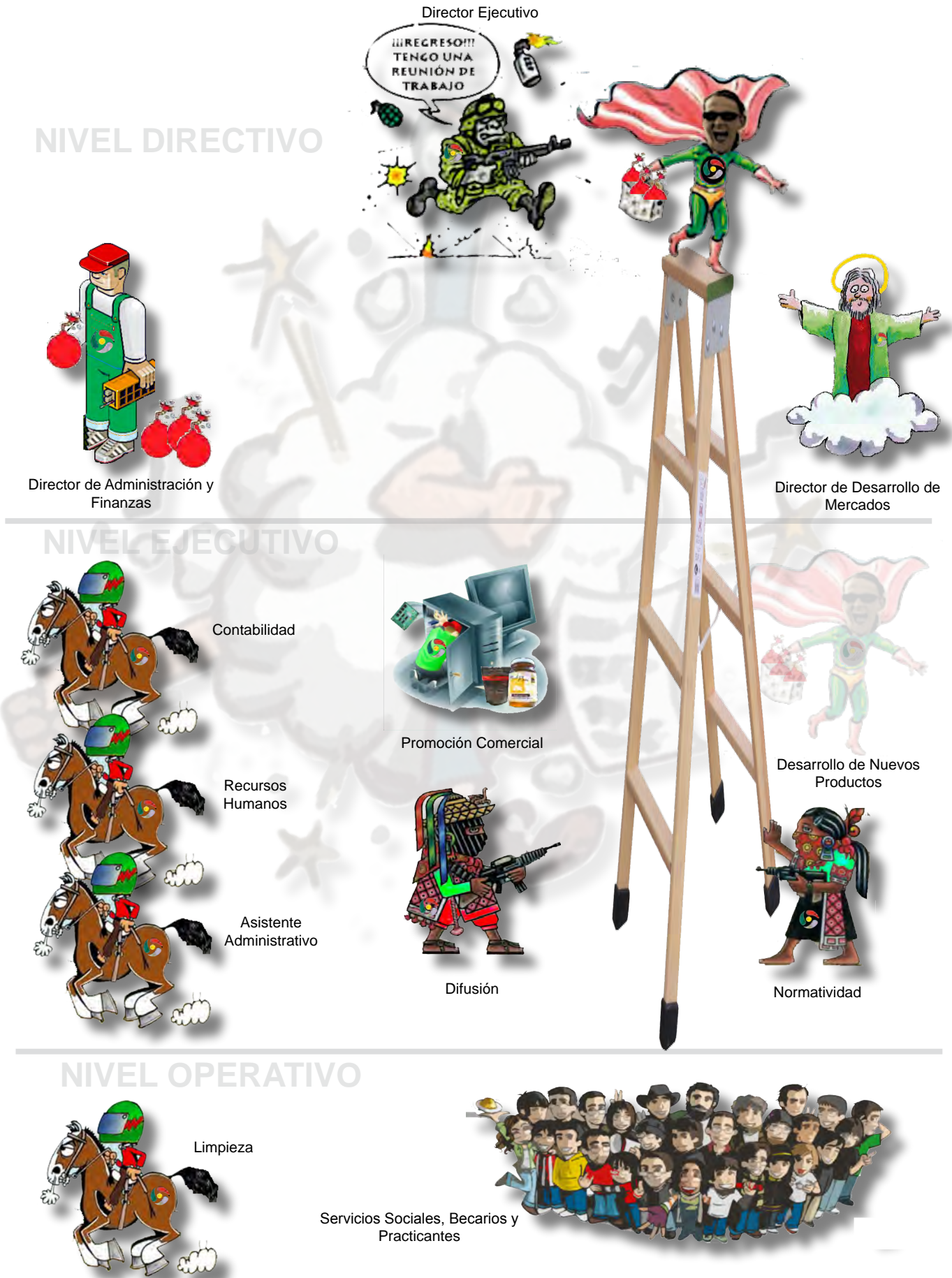
Esta incidencia del liderazgo podemos ejemplificarla mediante el uso de un ORGANIDRAMA, que según Manuel Vázquez no es más que la representación iconográfica de las relaciones humanas (contemplando valores, roles y actitudes) presentes en un sistema organizacional (Vázquez Arteaga 2007). Los organidramas permiten plasmar de manera cómica y satírica los problemas humanos dentro de la organización, para así poder acercarnos a ellos con una visión menos solemne ni con prejuicios de “dificultad”.

TABLA 84: Organidrama de Comercio Justo México AC.

| | | |
|--|---|---|
| Director Ejecutivo / El beligerante huidizo. | <p>*Es un actor ausente, que debido a viajes y juntas de trabajo casi no está en la organización. *Abre frentes de batalla. *Está bajo un bombardeo constante. Se le ve como poco fiable "doble cara".</p> |  |
| Director de Administración y Finanzas / El rígido | <p>*Es un actor muy inflexible (no se sale de la línea y apoya las políticas del DE). *Trata de mostrar siempre una buena actitud. *Da insumos al DE que son usados como "bombas" (reportes, evaluaciones etc.) * Es alguien con "favoritos".</p> |  |
| Director de Desarrollo de Mercados / El intermediador. | <p>*Busca sortear los conflicto mediante el diálogo. *Trata de fomentar un buen ambiente laboral mediante la conciliación de puntos de vista. *Evita conflictos, prefiere hallar soluciones.</p> |  |
| Recursos Humanos, Contabilidad, Asistente Administrativo y Limpieza / Los jinetes solitarios. | <p>*Se concentran únicamente en realizar su trabajo, sin reparar en lo que pasa a su alrededor. *Ven sólo hacia una dirección, que es contraria al resto de la organización. *Hacen lo suyo y nada más.</p> |  |
| Promoción Comercial / El ensimismado laboral. | <p>*Prefiere concentrarse en su trabajo, sin desgastarse en batallas estériles. *Prefiere que su trabajo hable por sí mismo más que sus demandas.</p> |  |
| Desarrollo de Nuevos Productos / La superheroína organizacional | <p>*Ha ascendido como líder y figura de autoridad. *Posee gran convicción y poder de convocatoria. *Es un ejemplo a seguir.</p> |  |
| Normatividad y Difusión / Los oficiales guerrilleros. | <p>*Son el apoyo del líder moral: "el grupo de choque". *A veces confrontan directamente al DE, a veces indirectamente.</p> |  |
| Servicios Sociales Becarios / Multitud espectante. | <p>Se mantienen distantes del conflicto, limitándose a "sólo ver lo que pasa".</p> |  |

Fuente: CJM Diagnóstico Organizacional 2008.
Esquema: Reyes Rangel 2008.

GRÁFICO 36: Organidrama de Comercio Justo México AC



Con esta imagen es factible ver:

*Que el liderazgo formal ha generado conflictos en la organización.

*Mientras que el liderazgo informal, usando como motor las afinidades personales, más que resolver la guerra intestina la ha venido a agudizar mediante el establecimiento de alianzas beligerantes (Superheroína y oficiales guerrilleros) y pasivas (Jinetes solitarios / Multitud expectante) que si bien es cierto UNEN A LOS ACTORES , DIVIDEN MÁS A LA ORGANIZACIÓN.

| CONCLUSIÓN 5: El liderazgo dentro de Comercio Justo México AC es ... | |
|---|--|
| En lo formal... | Autoritario, inflexible y poco motivante (sin sentido humano sólo administrativo). |
| En lo informal... | Con gran atención al buen convivir entre actores afines. |
| La causante de la fractura organizacional... | Pues choca lo humanista y lo administrativo. |

Fuente: CJM Diagnóstico Organizacional 2008.

Esquema: Reyes Rangel 2008.

3.7 No hay mal que por bien no venga.

El clima, cultura y comportamiento organizacional en Comercio Justo México AC.

Sorprenderse, extrañarse, es comenzar a entender...
José Ortega y Gasset.

Basándonos en los resultados emanados de las 4 dimensiones estudiadas podemos caracterizar de mejor manera al sistema organizacional Comercio Justo México AC, para lo cual recurriremos a las Metáforas Organizacionales de Gareth Morgan (1993). En primera instancia hay que precisar que la palabra metáfora proviene del griego *metá* o *metastas* que significa ‘más allá, después de’; y *phorein*, que significa ‘pasar, llevar’, siendo entendidos en conjunto como aquella expresión con un significado distinto en un contexto diferente al habitual.

El término es importante tanto en teoría literaria (donde se usa como recurso literario) como en lingüística (donde es una de las principales causas de cambio semántico). Se utiliza también en psicología para referirse al poder profundo de “las historias-metafóricas” y su acción en el “cambio interno, la visión o el paso a un nivel de conciencia más profundo” (Perelman, 1989, p. 610 citado por Carrillo G. 2003, p.4). En el ámbito organizacional se refiere a los modelos que proporcionan recursos reflexivos y analíticos adecuados para describir y comprender aspectos centrales de la dinámica organizacional.

Gareth Morgan nos proporciona en su libro *Imágenes de la Organización* (1993) un modo excepcionalmente original de comprender la vida organizacional. Mediante la explicación de diferentes metáforas nos permite analizar y entender los problemas organizacionales proporcionando los fundamentos para la comprensión de los mismos a todos los niveles. Estas metáforas hacen énfasis, a manera de ilustración, en las asociaciones que se puede establecer entre las organizaciones con diferentes conceptos tales como el concepto de prisión psíquica, cárcel virtual, máquina etc.

Para este autor, el empleo de la metáfora implica un “modo de pensar y un modo de ver que traspassa el cómo comprendemos nuestro mundo en general” pues muchas de nuestras ideas con respecto a la organización (seamos estudiosos de las mismas o no) son metafóricas. Por ejemplo solemos referirnos a las organizaciones como si fuesen máquinas “diseñadas para conseguir determinados objetivos y que operen fluida y eficientemente” (Morgan 1993, p.3)(p. 3); de este modo la metáfora es una forma especial de analogía y ésta sólo recoge aspectos parciales del foro para ponerlos en evidencia en la descripción de un fenómeno.

Morgan concretamente crea las siguientes imágenes metafóricas

1. Máquinas
2. Organismos biológicos
3. Cerebros
4. Culturas
5. Sistemas de gobierno
6. Prisiones psíquicas
7. Sistemas dialécticos-autopoiéticos
8. Instrumentos de dominación

Para delinear la fisonomía de Comercio Justo México AC recurriremos a las metáforas de:

***LA MÁQUINA:** CJM es una máquina debido a que la vida organizacional se ha vuelto muy rutinizada (y sobretodo vigilada y reglamentada), con la precisión exigida por un reloj tanto en su llegada puntual al trabajo, horarios, llenado de formas, desarrollo sistemático de actividades, etc.; convirtiéndola en una organización muy burocratizada. Reflexionando en lo anterior, podemos entender por qué los colaboradores perciben efectos deshumanizados e injustos dentro de Comercio Justo México AC, pues sienten la presencia de una burocracia acrítica.

De hecho el interés por parte del Director Ejecutivo y del Director de Administración y Finanzas por fortalecer primero los procesos de control en RH (evaluación de desempeño, asistencia, puntualidad, expedientes, procesos de reclutamiento y selección etc.) indica que lo que se busca es que el trabajador no piense (por lo menos no tanto), sino que solamente haga su trabajo, usando una supervisión y reglamentación de su quehacer laboral eficiente. Inclusive deja entrever que estos dos actores buscan ver al trabajador como alguien fácil de instruir, supervisar y hasta de reemplazar. Es por ello que conciben a CJM como un sistema diseñado para lograr y centrarse en objetivos, volviéndose fría, teniendo grandes dificultades para innovar y enfrentar contingencias.

***SISTEMA POLÍTICO:** La organización se crea mediante intereses, conflictos y poder, lo que genera una tensión debido a que la gente piensa de forma distinta y desea actuar de forma diferente. Morgan señala que hay tres formas para poder llegar a un acuerdo: de manera “autocrática (“lo haremos así”); burocrática (“Se supones que debe hacerse así”); tecnocrática (“lo mejor es hacerlo así”); o democráticamente (“¿cómo lo hacemos?”) (Morgan 1993, p.134).

CJM está conformada por una amalgama de intereses e ideas diversas, por lo que existe la confrontación entre los diferentes grupos de poder que existen. El DE es autócrata con tintes impositivos y autoritarios, el Director de AyF es burócrata (inflexible y casado con las normas y reglas); Zazil Oropeza asume un rol disidente y de reproche constante, acercándose a un papel tecnócrata (lo mejor no es lo establecido por “ustedes” sino esto que “nosotros” proponemos y ya) mientras que Nathalené Latour (líder ideológico) aboga por lo democrático (participación activa de todos).

***INSTRUMENTO DE DOMINACIÓN:** CJM es vista como una plaza de confrontación política (entre directivos vs. administrativos y operativos; CD / AG vs CJM, CJM Real vs CJM Virtual/Ideal, CJM vs organizaciones hermanas, ortodoxos vs heterodoxos, Director Ejecutivo vs Líder moral); por lo que se ha convertido en un instrumento o proceso de dominación social.

Esto conlleva a que haya una explotación de parte de la organización hacia sus propios miembros: Comercio Justo México AC exige un nivel de desempeño, de trabajo y de exigencia profesional sin reparar en que no existen las mínimas condiciones estructurales, organizacionales y de infraestructura para que sus colaboradores las puedan llevar a cabo.

En cuanto a las pautas de comunicación dentro de CJM, estas asemejan al modelo que Alex Bavelas definió como LA RUEDA, ya que la comunicación formal (el poder de decisión, de ordenar) está muy centralizado, con muy pocas posibilidades de negociar, enriquecer o modificar los designios. CJM comunicativamente es muy cerrada, y por ello, genera inconformidad de parte de los trabajadores ante tal postura.

Este patrón comunicativo se repite en la mayor parte de la organización, por lo que, en efecto avalancha, el problema baja desde las esferas directivas hasta los niveles operarios (inclusive desde AG y CD desciende este patrón): hay un centralismo de la información e inhibición de la comunicación.

Con todo ello se pueden identificar los principales rasgos organizacionales de CJM son:

1. **CENTRALISMO:** Hay una gran rigidez en la organización (el Director Ejecutivo y el Director de Administración y Finanzas son la cabeza bicéfala de CJM), lo que ha alentado el crecimiento de una burocratización que inmoviliza la posibilidad de cambio y mejora (el primero para tener control, el segundo para poder regular). Ello ha provocado (unido a variables socio-económicas) que la organización se encuentre en una crisis de funcionamiento y ante una definitiva fractura tanto entre CD/AG y CJM como entre los Bloques Ortodoxo y Heterodoxo.

2. **LIDERAZGO AUTORITARIO:** El mandamás de CJM ejerce el poder sin consideración, se vuelven un todopoderoso y omnipotente dentro de la organización a tal grado, que creen que sin él la organización sería un caos. La vanidad y actitud de este líder está acarreado desconfianza y molestias en sus colaboradores, propiciando rivalidades internas para ver quien tiene mayor impacto en la toma de decisiones de la organización (la parte administrativa representada por él o la parte ideológica encarnada en Nathaléné Latour).

3. **COMUNICACIÓN VERTICAL DESCENDENTE PRIVILEGIADA:** La comunicación vertical descendente es de hecho, formalmente y por canales institucionalizados, la que se practica mayoritariamente. Recomendaciones de una AG y CD ajenas a Comercio Justo México AC, y por ende a su realidad; órdenes esgrimidas por jefes distantes o ajenos al área de trabajo, y por ello, a una empatía con los colaboradores; así como una evidente rigidez y sobre-institucionalización de procesos (hasta del más básico) acarrear que una organización pequeña en tamaño encierre enormes problemas.

Muchas veces, conjuntando los anteriores aspectos, las instrucciones laborales son cuestionadas, ignoradas o aplicadas de mala gana; bloqueando cualquier posibilidad de modificar esta convulsionada relación ya que se entra en un círculo vicioso.

4. **CARENCIA DE UN BUEN ENFOQUE EN LOS RECURSOS HUMANOS:** El área de RH está subordinada a la Dirección de Administración y Finanzas lo que genera un claro *conflicto de intereses* (cómo recurrir a la mediación de Recursos Humanos si su jefe es actor de algunos de los conflictos y políticas consideradas incorrectas e inhumanas) teniendo que cubrir esta falta de apoyo formal en lazos informales (coaliciones, alianzas, radiopasillos, conspiraciones etc.).

Con estas conclusiones podemos decir que:

GRÁFICO 37: El Clima Organizacional...

*El clima organizacional...

-Es armonioso y de apoyo entre operativos y ejecutivos pero de conflicto con los directivos.

-De confianza en el desempeño individual pero inseguridad en el desempeño colectivo, lo que propicia un liderazgo y estructura más coercitivos.

-De compenetración informal.

-De choques formales.

GRÁFICO 38: La Cultura Organizacional...

***Los principales rasgos culturales son...**

- Una organización contradictoria: defiende la justicia pero es injusta (trata mal a los colaboradores, no los reconoce, no valora su trabajo ni esfuerzo).
- Que tiene como regla de organización a los bomberazos. Las contingencias y mala planeación generan trabajos sobre la marcha (algo que ya es de todos los días), propiciando que se dupliquen funciones o queden vacíos laborales y de responsabilidad.
- Una organización huérfana, desconocida y sin un “sello particular” (identidad), por lo que se tienen dudas en cuanto a su supervivencia (no se sabe si tendrá futuro).
- Una organización de paso, pues el autoritarismo y liderazgo inflexible se confabulan para que la estadía laboral sea temporal.

Fuente: CJM Diagnóstico Organizacional 2008.
Esquema: Reyes Rangel 2008.

4. CAPÍTULO IV: EL QUE A BUEN ÁRBOL SE ARRIMA, BUENA SOMBRA LE COBIJA.

La comunicación organizacional eje rector del Desarrollo Organizacional en Comercio Justo México AC.

*Si la institucionalidad falla, queda todavía un último recurso muy poderoso: el diálogo...
Jaime Pérez Dávila*

Las probabilidades de sacar provecho de una persona (o en este caso, un saber como el comunicativo) son amplias cuando tenemos plena conciencia de la importancia y alcances de “aquello” bajo lo cual queremos cobijarnos. La comunicación, a la luz de los problemas detectados, es una debilidad evidente para Comercio Justo México AC, siendo vista sólo como una herramienta y no como una “estrategia de intercambio simbólico” que permite ajustar la conducta de las personas que forman parte de la organización “a los objetivos de eficiencia” que ésta busca (Maciel 2006, p.68).

Necesitamos cambiar de estrategias, no podemos seguir igual, no podemos seguir insistiendo en transitar el mismo camino, en continuar trabajando de la misma manera y persistir en los mismos tipos de organizaciones y procesos ¿Por qué demonios no cambiamos nada? ¿Por qué insistimos tercamente en seguir insistiendo y haciendo lo mismo cuando en general todo lo que hemos hecho ha fracasado? Nuestras estrategias necesitan reajustes, adaptaciones, reorientaciones, y fuertes, valientes, viriles. Sería una necesidad, una ignorancia o una falta de visión o las tres no hacerlo...(Pérez Dávila 2006, p.46)

Tomando como base el texto de Manuel Vázquez Arteaga *Una década de la comunicación organizacional en México* (1998), se han encontrado que los problemas que enfrenta CJM pueden ser englobados en 4 categorías:

•**Problema filosófico:** Los colaboradores no se sienten incluidos y/o identificados con la organización, por lo tanto no se ponen la camiseta ni saben hacia donde van o dónde están.

•**Problema antropológico:** No se reconoce la cultura del trabajador y éste no reconoce la de la organización, lo cierto es que existe cultura, que se tiene que aceptar y cambiar ante las necesidades del entorno que se manifiestan en el contexto (el liderazgo, autoritarismo y centralismo son problemas graves en CJM).

•**Problema teórico metodológico:** La investigación es primordial en CJM, muchos planes o programas son desarrollados por “intuición”, dejando relegados medios como las encuestas, auditorias, análisis cuantitativos y cualitativos que son los que verdaderamente permiten detectar las inquietudes, así como los síntomas que incomodan al personal.

•**Problema técnico instrumental:** Los productos comunicativos dentro de CJM no tienen intencionalidad, se hacen sólo por cumplir (como el Manual de Inducción.) Relegando con ello su papel de reguladores del proceso informativo y comunicativo, existe así un problema en su uso, difusión y distribución (Vázquez Arteaga 2006, p.80-81).

(La comunicación) tiene que hacer algo, (...) si las actividades y los estudios de comunicación no hacen nada en función de resolver estos problemas que me parecen fundamentales para la sociedad (y las organizaciones mexicanas) (...), entonces nuestro saber y nuestra especificidad profesional son completamente inocuos. Las respuestas que demos en ese sentido deben ser mucho más completas, y tal vez hasta más pertinentes, que el sólo informar a la opinión pública (actividad periodística) o

construir una buena imagen para las instituciones (actividades de publicidad, propaganda y relaciones públicas). Y deben asimismo, ser mucho más hondas y vivas dentro del tejido social, que el sólo impacto, a veces superficial, de los medios de comunicación (Pérez Dávila 2006, p.48).

Tras el anterior diagnóstico organizacional estamos en condiciones de elaborar una serie de acciones estratégicas, fundamentadas en la comunicación organizacional, que pueden y deben ser aplicadas en Comercio Justo México AC. Para la realización de éstas se tuvo que tomar en cuenta las siguientes variables, con la finalidad de que estas propuestas no fuesen deseos utópicos inalcanzables, sino posibilidades concretas de mejora:

1.- Diferenciación: Los trabajadores también son clientes, por tanto, los programas no debe ir solamente orientados a lo que se transmita hacia afuera, sino también a lo que se transmita a los clientes internos.

2.- Representación: Se debe fomentar una visión compartida sobre el sistema organizacional (entre todos los niveles y tanto hacia adentro como hacia afuera), pues una percepción compartida con los demás se vuelve un "Imaginario Social", es decir, algo que se conserva y reproduce (identidad).

3.- Participación: Se debe dar un mínimo de cooperación, entre organización y trabajador, comunicándose, para que, al hacerlo, se revelen cosas de interés para ambos. La comunicación atraviesa toda la organización pues entre ésta y el trabajador "existe una red de conversaciones y compromisos; la comunicación crea puentes de enlace para negociar y llegar a acuerdos": la comunicación es un mediador.

4.- Consistencia: Para que todo sistema organizacional tenga continuidad es necesario rendir y producir más (bienes o servicios), para así poder competir con otras organizaciones; pero para ello "es necesario buscar la calidad y el uso óptimo de los recursos con lo que se cuenta".

5.- Adaptación: Se necesita saber que está sucediendo afuera de la organización a través del medio ambiente el cual es el que mantiene informados a los empleados.

6.- Inclusión: Toda organización debe escuchar y atender los comentarios de sus empleados para integrarlos a los objetivos del crecimiento organizacional, pues lo que se busca es un "mayor rendimiento sobre la inversión, lograr productividad y funcionalidad del sistema".

(Con lo anterior, lo que se está haciendo es) (...) incluir al trabajador otorgándole un espacio y una función específica, (proporcionándole) identidad y una personalidad. La organización debe saber escuchar cuando los trabajadores hablan y viceversa, ya que ésta es la forma binaria de inclusión. 'Un trabajador siempre busca "trascender" (desarrollarse) y "dejar huella" (que lo recuerden). Esto siempre debe ser tomado en cuenta en la administración organizacional. (Vázquez Arteaga 2006, p.82-83).

4.1 Como te ven te tratan...

Programa de Identidad Organizacional.

*El comportamiento es un espejo en el que cada uno muestra su imagen.
Johann W. Goethe*

Introducción.

La Identidad organizacional es el sentimiento de identificación, pertenencia e integración que se da entre los individuos/colaboradores con el sistema organizacional. Para Joan Costa en su texto *Creación de la Imagen Corporativa El Paradigma del Siglo XXI (2003)* la identidad se genera en gran medida gracias a la imagen, ya que identidad e imagen están interconectadas y generan el llamado “vector cultural”, el cual da sentido y valor diferenciador al conjunto organizacional: el motor de la integración y mimetización.

Este vector es una especie de “transformador” de la gestión, por lo que la comunicación se vuelve una forma de “percepciones y experiencias que serán vividas por el público”, tanto interno como externo, a través de la representación de:

La Cara Objetiva de la Identidad Organizacional.

1. Qué es es la organización: Se refiere a su estructura institucional o fundadora: su estatuto legal, su desarrollo/trayectoria, su directorio actual, su domicilio social, el organigrama de actividades y filiales, la estructura del capital y sus posesiones etc.

2. Qué hace el sistema organizacional: La actividad primordial del sistema organizacional tales como técnicas de trabajo, estrategias de trabajo, líneas de productos o de servicios, estructura de precios y características de distribución etc.

La Cara Subjetiva de la Identidad Organizacional.

3. Qué dice significar la organización, lo que es y hace (“qué comunica” y cómo lo comunica): Es todo aquello que ha sido explícitamente manifestado, sus aserciones, sus informaciones y sus promesas a través del flujo de mensajes y comunicaciones con sus diversos públicos, siempre en relación con lo que la organización es objetivamente. Se subdivide en:

- Cómo es la organización: Lo que muestra y se hace reconocer por sus públicos, es la materialización-valoración por parte de éstos de su identidad (“lo que es”).

- Cómo realiza “lo que hace”: La forma de expresar su quehacer en las relaciones con los públicos (se convierte en valores). Esta descripción del cómo se relaciona con los demás a partir de lo que hace revela un modo propio de actuar, una conducta con sus colaboradores, directivos, con las otras instituciones, los proveedores, las asociaciones de consumidores y usuarios, con las causas de interés cívico y cultural etc., con la sociedad en general.

- Cómo comunica todo lo anterior: No es sólo “lo que dice” sino también “cómo lo dice”, y lo que da a entender sin decirlo: el mensaje semántico (lo que dice) y el mensaje estético (cómo lo dice) superpuestos en el “mensaje”, o en términos de la semiología, lo que denota y lo que

connota. El cómo comunica supone diferentes modos de comunicar y comunicarse, de hacerlo con distintos públicos, con objetivos diferentes y a través de diversos medios y soportes, humanos y técnicos diversos. (Costa 2003).

Con lo planteado por Joan Costa podemos señalar que la Identidad se origina en gran medida gracias a la existencia de características distintivas que diferencian a la organización del resto de la sociedad, lo que permite autodefinirse. La identidad no es otra cosa que el reconocimiento que hace una organización de “sí misma” (qué es y la hace ser diferente a las demás, y por consiguiente, genera una distinción con respecto a los otros sistemas organizacionales) (Vázquez Arteaga 2006).

...la identidad corporativa es comprendida como un instrumento estratégico de primer orden, (...) La misión del comunicólogo es establecer el puente metodológico que une la teoría científica y la pragmática para así convertir la teoría en un útil esencial de la estrategia corporativa. Es dentro de esta misión que debemos hacer comprender al gestor de las comunicaciones y al responsable de la imagen, la profundidad y el valor real de esta noción de “identidad” que es preciso redescubrir. Etimológicamente, identidad viene de idem, que significa “idéntico”, pero idéntico a sí mismo y no a otra cosa. Así, la identidad implica la dialéctica de la diferencia: el ser, o el organismo que es idéntico a sí mismo es, por tanto, diferente de todos los demás (Costa 2003).

Por ende la identidad es la causa de la imagen e integración organizacional, pues la singularidad identitaria de la organización es “el valor diferenciador por excelencia”, un supervalor que genera otros valores como la personalidad distintiva (la imagen, el empaque) y el estilo de interactuar/habitar (la vivencia y habitabilidad del sistema organizacional).

No se trata, por tanto, de una identidad puramente formal, sino de la esencia institucional de la (organización). A diferencia de los productos, los servicios y las técnicas, la identidad no se puede copiar ni imitar. Los productos y las marcas se pueden imitar e incluso falsificar. Pero no la identidad ni sus expresiones funcionales y emocionales: la personalidad, el estilo, la cultura y la imagen (Costa 2003).

Del correcto manejo de la Identidad Organizacional, depende mucho el fortalecimiento de una institución pues:

- Crear y definir la imagen objetiva y subjetiva que se debe proyectar (valores intrínsecos).
- Posicionamiento ante los diferentes clientes.
- Proyectar coherencia, unidad y establecer lazos de comunicación.
- Crear un sentido de pertenencia, por parte de todos los colaboradores de una organización.
- Establecer un sistema gráfico de identificación estable.

Teniendo como marco referencial lo anterior, este programa se subdivide en 3 partes:

- **Manual de Imagen Institucional.**
- **Redistribución espacial.**
- **Integración organizacional.**

Objetivos.

Objetivo general:

- Generar una política de comunicación (gráfica, interpersonal, grupal y organizacional) que permita optimizar el potencial de CJM mediante la generación de identidad.

Objetivos particulares:

- Destacar la identidad de CJM.
- Mejorar la actitud y rendimiento de los colaboradores de CJM.
- Presentar a CJM como una organización profesional, coherente y auténtica.
- Generar opiniones favorables con respecto al sistema organizacional en todos los clientes de CJM.

4.1.1 Manual de Imagen Institucional

La elaboración de este manual responde a la necesidad (externada en la encuesta de Clima y Cultura Organizacional) de contar con una Identidad / Imagen organizacional definida. Hay que mencionar que debido a que la información que se presenta en este manual es considerada como confidencial, sólo se presentará la justificación y sustento del mismo así como algunas ejemplificaciones visuales.

Actualmente existe una preocupación dentro del equipo de trabajo respecto a que **no se ha unificado simbólicamente a CJM** (al ser fundada por muchas organizaciones no tiene una Identidad propia) y eso se refleja en la mala imagen que se proyecta (no tener logotipo, ni colores institucionales definidos, símbolos organizacionales etc.) además de usar una herramienta de trabajo como logo institucional (el SGCJM).

La ausencia de una representación gráfica uniforme ha propiciado que la personalidad de la organización (la esencia y finalidad del sistema hecha símbolos) no pueda ser asimilada ni transmitida de la mejor forma, por lo que no se ha conseguido vincular a los distintos públicos con el carácter, esencia y valores fundamentales de Comercio Justo México AC. Miguel Ángel Maciel señala que la visión, misión y filosofía (entendiéndolos como parte de la cultura organizacional que permiten la producción y la reproducción del sistema) deben ser representadas de manera ideal (tanto simbólica como materialmente) pues sólo así los sujetos logran identificarse con los objetivos y metas de la organización (haciendo suyo su trabajo y no sólo haciendo su trabajo) (Maciel 2006, p.73).

Si dentro de la organización se emplean dichas formas simbólicas para que el trabajador interpenetre en su sistema cognitivo y de valoración afectiva (...) ya se comienza (a) hablar de un determinado despliegue ideológico... (...) la ideología es (...) unificación. Las relaciones (...) se pueden establecer y sostener si se construye en el plano simbólico, una forma de unidad que abarque a los individuos en una identidad colectiva, sin tomar en cuenta las diferencias y las divisiones que puedan separarlos... (Maciel 2006, p.74-75).

Con esta reflexión podemos decir que el uso adecuado de los símbolos gráficos en CJM permitiría:

- Tener identidad, pertenencia y una integración profunda con CJM.
- Mayor cohesión como grupo y organización.
- Imagen heterogénea, uniforme y profesional ante el exterior.

Es importante la conversión de los bienes culturales de los trabajadores en capital de la organización. La finalidad (será la de) consolidar una imagen interna y externa dirigida a producir una identidad flexible y resistente, una capacidad de operación adaptable a las condiciones estructurales y coyunturales del entorno... (Juárez 2006, p.13).

El punto central de este manual se centra en los siguientes bienes culturales: el símbolo, logotipo y SGCJM, tomando como ejes fundamentales las siguientes consideraciones:

*El símbolo sigue conservando la forma circular (compuesta por los pétalos en continuidad cíclica y un círculo pequeño en el centro) para no romper con la tradición y posicionamiento que brindo el SGCJM (**permanencia gráfica**). Hay que recordar que todas las formas circulares representan:

TABLA 85: Formas circulares

| |
|--|
| Tranquilidad Continuidad Proceso (con principio y fin) |
|--|

*Se desecharon el fondo negro y amarillo (para volverlos colores exclusivos del SGCJM) así como también se eliminaron los tonos patrióticos de los pétalos (verde y rojo) para buscar una **identidad propia** alejada de la obiedad nacionalista (**ruptura gráfica**).

*El color primario es el guinda, un color intermedio entre el rojo y naranja, por lo que combina las virtudes de ambas tonalidades:

TABLA 86: Color Primario Guinda

| Rojo | Naranja |
|----------|------------|
| Atención | Sabor |
| Poder | Abundancia |
| Valentía | Cosecha |

*El color secundario es el azul claro, que posee como características:

TABLA 87: Azul claro

| |
|--|
| Profesionalidad Seriedad Fortaleza |
|--|

Con estas directrices gráficas, Comercio Justo México AC puede manejar de mejor manera su propia producción simbólica (realización de posters institucionales, documentos con una imagen unificada, etc.) para distinguirse de las organizaciones fundadoras y generar su propia imagen.

TABLA 88: Premisas Básicas del Manual de Imágen Institucional

| | | |
|--|--|---------------------------------|
| <p>Aplicación Color Primario (Guinda)</p> |  <p>COMERCIO JUSTO MÉXICO A.C. <i>Con justicia sabe mejor.</i></p> | <p>Nuevo Logotipo</p> |
| <p>Aplicación Color Secundario (Azul claro)</p> |  <p>COMERCIO JUSTO MÉXICO A.C. <i>Con justicia sabe mejor.</i></p> | |
| <p>Aplicaciones en colores primario y secundario.</p> |  | <p>Símbolo</p> |
| <p>Aplicación en 2 versiones: Amarilla y Blanca Antiguo Logotipo (ahora sólo sera usado como Sello de Garantía)</p> |  | <p>Sello de Garantía</p> |

Fuente: CJM Manual de Identidad Gráfica 2008.
Esquema: Reyes Rangel 2008.

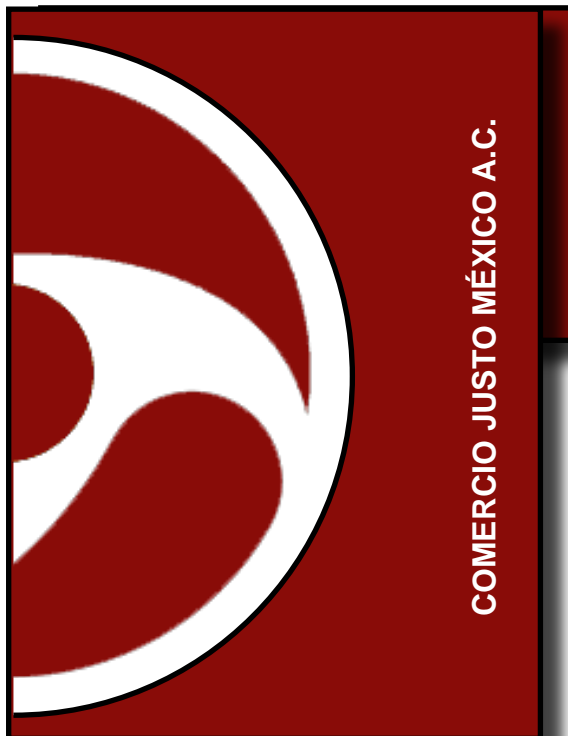
GRÁFICO 37: Manual de Imagen Institucional



GAFETE INSTITUCIONAL



TARJETA DE PRESENTACIÓN



FOLDER INSTITUCIONAL



SELLO DE GARANTÍA EN EXHIBIDOR

4.1.2 Redistribución espacial / estructural.

*Nuestra verdadera naturaleza vive simultáneamente
en algún lugar del espacio...
Richard Bach*

La Psicología ambiental y la arquitectura son dos disciplinas que se han concentrado en analizar, mediante diversas perspectivas culturales y metodológicas, el impacto de la distribución espacial en el comportamiento humano (no sólo en organizaciones, sino en cualquier edificación o entorno); en palabras de Bonnes y Secchiaroli lo importante al estudiar el ambiente de interacción es “identificar componentes, propiedades o todas las disposiciones del ambiente físico, las cuales impiden y/o facilitan los comportamientos y acciones de la gente” (Bonnes y Secchiaroli, 1995). Estos autores señalan que:

-Se debe enfatizar en las relaciones entre las personas y el ambiente, es decir, en el uso del espacio físico.

-Los datos, exclusivamente relativos a los atributos del espacio físico (en este caso llamado “sistema espacial”) son complementados con los datos socio-culturales (aquí identificados como “sistema social”) para la comprensión holística del fenómeno en estudio: la incidencia espacial/estructural en el actuar humano (Bonnes y Secchiaroli 1995).

Según Craik y Zube (1976) la peculiaridad (del estudio del espacio físico) reside en su preocupación por la “calidad percibida”. Esta premisa general llevó a la investigación ambiental a centrarse más en los productos finales, que en las modalidades que sigue la gente en la evaluación de las diferentes características del ambiente donde ella interactúa. Posteriormente, se ha enfatizado en una distinción conceptual entre ‘preferencia’ y ‘evaluación’, lo cual ha significado el establecimiento de dos áreas de indagación. Una, la ‘valoración ambiental’ (environmental appraisal) la cual se refiere al sistema de preferencias personales en relación con el ambiente. La otra, la ‘evaluación ambiental’ (environmental assessment) la cual toma en cuenta, tanto la evaluación objetiva de ‘estándares cualitativos’ de varios tipos de ambientes, como los juicios que hace la gente acerca de aquellos (Ibíd) (Vivas 2006).

A pesar de que todos nos desenvolvemos e interactuamos en un escenario físico, pocos son los estudios organizacionales que reparan en analizar el territorio y el espacio, por lo que en las discusiones y políticas de innovación dentro de una organización pocas veces se habla de la distribución espacial (García 2007 y Robbins 1998).

Para lograr innovación en la empresa contemporánea, se nos habla de incentivos, financiamiento, (...) alianzas estratégicas con universidades y agencias técnicas, buenas practicas de RRHH, buenos soportes tecnológicos, capacitación, clima laboral y cultura organizacional. ¿Y el “espacio de trabajo”? Una serie de evidencias, experiencias y casos de los últimos años, nos indican que la arquitectura, el diseño, las materialidades, la zonificación, la estrategia de pisos, los objetos situados y, por sobre todo, el “haciéndose” de los espacios de trabajo son una variable clave para estimular la creatividad, la innovación, los accidentes y los encuentros espontáneos entre personas y grupos que trabajan en distintas unidades funcionales y/o departamentos (García 2007).

Cristobal García señala que en los estudios orientados al aprendizaje organizacional e innovación, solo hay unos pocos trabajos acerca de cómo los espacios físicos de trabajo (tanto en su diseño como su uso) impactan (positiva o negativamente) las prácticas organizacionales y el rendimiento de las personas, a pesar de que el diseño y transformación del espacio organizacional puede ser “un importante recurso o límite no solo para la comunicación organizacional” sino en general para toda la efectividad del sistema (García 2007).

La lección aquí es que la proximidad, el uso y el arreglo físico-institucional de personas, equipos, espacios y artefactos es clave para la gestión del conocimiento y la innovación, esto es, para la creación, administración,

distribución y combinación de esos valiosos intangibles referidos a las maneras de hacer las cosas. Crecientemente, los trabajadores necesitan múltiples espacios de trabajo y centros de gravedad. A medida que las tareas cambian, los trabajadores se mueven hacia varios focos de actividad especializados, permitiendo así el trabajo colaborativo y dedicado. La flexibilidad, variedad y capacidad de estar listos-para-el-cambio promovidos en este enfoque empalma con las perspectivas de la llamada agilidad organizacional. Agilidad es, en este sentido, la habilidad para responder rápida- y efectivamente al cambio y a la incertidumbre. Esta agilidad se logra a través de la co-evolución entre el trabajo que se realiza y el espacio en que éste se desarrolla (Joroff et.al , 2001, p.20 citados por García 2007).

La correcta distribución espacial (apegada a las necesidades específicas de cada organización) tienen que apoyar el trabajo que los colaboradores realizan, por ello la alta dirección debe hacer del espacio físico un espacio de convivencia, interacción y eficiencia positivo, no sólo en pos de aumentar la productividad, sino generar una buena convivencia. En este proceso de ver la distribución física con otra visión, todos los miembros de la organización deben poner de su parte para cooperar en la construcción de “su” lugar de trabajo.

En Comercio Justo México AC la preocupación por la redistribución física se originó a partir de la cruza de 3 carencias comunicativas fundamentales dentro de la organización, deficiencias que se reflejaron de la siguiente forma:

- Barreras para dialogar con el Director Ejecutivo:
 - *Barreras físicas (no está mucho en la oficina)
 - *Barreras simbólicas (está completamente apartado de la mayoría de las áreas)
 - *Barreras psico/comunicativas (actitudes o perfil que inhiba el dialogar)
- Barreras para dialogar entre compañeros de diferentes áreas:
 - *Barreras físicas (la distribución de áreas)
 - *Barreras simbólicas (Administración y Finanzas está espacialmente aislada de los otros departamentos y alineada en la órbita de Director Ejecutivo)
 - *Barreras psico/comunicativas (actitudes o perfil que inhibe el dialogar)
- Una mala interacción entre parte de los directores y el resto de la organización así como entre compañeros de distintas áreas

Las cuales se sumaron a las percepciones negativas de la mayor parte de los colaboradores con respecto a las instalaciones, mobiliario y equipo con el que cuenta CJM (los cuales son considerados malos, austeros y deficientes): por lo que se debe realizar una concienzuda valoración de la estructura con la que cuenta la organización, ya que como hemos visto, el espacio físico delimita, y en muchos casos orienta, el desenvolvimiento de las interacciones al interior del sistema organizacional (Robbins 1998).

Retomando las observaciones de la sección Heteroimagen (con respecto a la distribución espacial) así como a la dimensión Mobiliario de la Encuesta, se pueden clarificar que:

- La distribución de las áreas no está completamente *departamentalizada*.
- La Dirección de Administración y Finanzas y el Director Ejecutivo están aislados del resto de la organización,
- Los espacios de convivencia (la cocina y sala de juntas) tienen muchas limitantes. La cocina es muy pequeña, caben cuando mucho 3 personas a la vez, mientras que la sala de juntas a parte de ser muy fría y con poca iluminación es incomoda lo que los convierte en escenarios poco ideales para la interrelación.

Por ello los ejes principales de la propuesta de Redistribución Espacial son:

- Generar un **Tercer Espacio de Convivencia** que supla las carencias de la Sala de Juntas y Cocina (que ofrezca mayor amenidad así como comodidad e informalidad).
- Fomentar la interacción** entre los 2 bloques (ortodoxo y heterodoxo).
- En armonía con el manual de imagen institucional decorar la oficina de manera **apegada a los principios institucionales** (colores, logo, símbolo, reglamentación, producción simbólica propia etc.).

En pos de cumplir con lo anterior se estructuró el Plan de Redistribución Espacial (3 pasos):

1. El Librero, el cual contiene materiales referentes al Comercio Justo los cuales son vendidos en los eventos que organiza PD; libros que son complementarios del proceso de Inducción de RH (AyF); así como bibliografía referente a normatividad y nuevos productos que sirve de marco referencial para el quehacer de DM) así como el **Almacén de Productos** fueron trasladados a la Dirección Ejecutiva para:

- *Ahorrar espacio en la zona poniente de CJM
- *Y generar una mayor interacción entre los colaboradores de PD/DM y el DE.

2. Se departamentalizó más el lado poniente de CJM (parte formal) al mismo tiempo que **se respetó a los distintos grupos informales** para no alterar la convivencia o generar fracturas informales (salvo con el DDM, el cual, debido a que su escritorio es muy amplio, fue separado un poco del Grupo Informal "Los Graciosos"). Lo anterior fue realizado para:

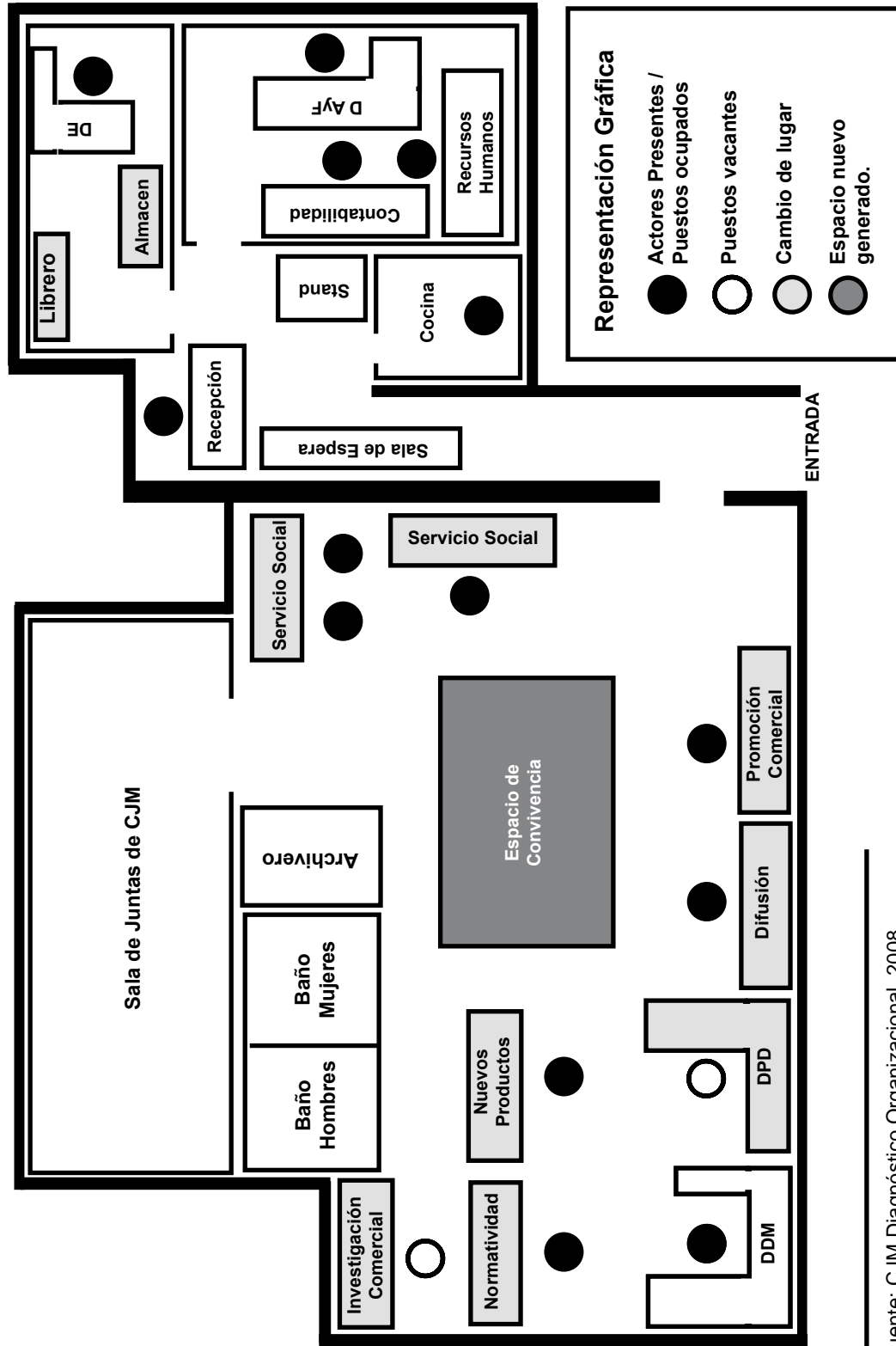
- *Ahorrar espacio en la zona poniente de CJM
- *Para que el quehacer y la interacción formal fluya de mejor forma.
- *Generar más convivencia entre niveles directivos y ejecutivos de PD/DM.

3. De acuerdo a la encuesta de clima organizacional se realizó un Plan de Embellecimiento Organizacional que en esta primera etapa (y de acuerdo a los recursos de la organización) se planteó:

- *Mandar hacer una Placa de Bienvenida.
- *Adquisición de plantas y de pintura para darle mantenimiento a la oficina.
- *Poster de CJM en el pasillo de la Sala de Espera.
- *Pinturas personalizadas de los colaboradores de CJM (arte gráfico)
- *Una sala para el nuevo espacio de convivencia.
- *Así como gorras, mochilas, playeras y chamarras que unificarán la imagen del personal (no son uniformes, simplemente aditamentos que permitirán reforzar el sentimiento de pertenencia y transformación de la organización).

Debido a cuestiones presupuestales, algunos de estos rubros fueron pospuestos (Ver Formato Universal de Gastos p.291).

GRÁFICO 38: Redistribución Espacial de CJM



Fuente: CJM Diagnóstico Organizacional 2008.
Esquema: Reyes Rangel 2008.

4.1.3 Integración Organizacional.

Respetar al Otro es no intentar conocerlo, clasificarlo.

El respeto al otro no busca tematizarlo.

No es un respeto por la diferencia, sino una contemplación de la diferencia.

Carlos Skliar

La palabra integración tiene su origen en el concepto latino *integratio* que significa constituir un todo, por lo que la integración se refiere a la acción y efecto de completarse (o complementarse) en un todo, haciendo que alguien o algo pase a formar parte de ese todo, de esa unidad. La integración dentro de las organizaciones es un proceso dinámico y multifactorial que supone que gente que se encuentra en diferentes grupos o que posee diferentes perspectivas tanto del ámbito organizacional/formal como de su propio mundo de vida (tales como cuestiones económicas, culturales, religiosas o políticas etc.) se reúna bajo un mismo objetivo (Robbins 1998 y De Faria 2008). Esto es de suma importancia para cualquier sistema organizacional ya que:

Necesitamos darnos cuenta del hoyo en el que estamos. No verlo como algo normal, sino como algo extraño. Extrañamos, esa es la palabra ¿Por qué estamos así? A esto, algunos le llaman conciencia, a mí me gustan más los conceptos de lucidez y de revelación, porque en verdad se trata de circunstancias de claridad y de comprensión intensas, no son frecuentes, son apenas unos chispazos, pero son decisivos para aceptar lo doloroso, tomar decisiones y si es necesario, cambiar de curso, a menos que sea absolutamente imprescindible seguir en línea recta. Ésta es una condición que puede revolucionar a un país (o a una organización) si se da colectivamente, es como decir ¡Alto! Seguido de un ... ¿Qué... estamos... haciendo?... y proceder posteriormente en función de nuestros más profundos deseos; es acabar de tajo con la simulación, de hacer como que hago o mostrar como que acepto; es hacer(nos) (...) uno solo, sin reservas, para evitar (amarres o atasques)... (Pérez Dávila 2006, p.45)

De esta forma, la integración organizacional busca que las personas, a pesar de sus diferencias, entren en comunión para lograr mejorar su nivel de vida; para lo cual la organización debe promover políticas y acciones para fomentar habilidades de comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales etc. todo ello en pos de reconfigurar los vínculos que los individuos establecen con el resto de sus compañeros y el sistema organizacional (Pérez Dávila 2006, p.46).

¿Cómo vamos a trabajar juntos si todos quieren tomarnos el pelo, o están organizando conspiraciones contra nuestras personas y trabajos? O también ¿Cómo vamos a trabajar juntos si todos son unos tontos? Bueno, pues si no lo hacemos, iremos a un callejón sin salida, si no somos capaces de platicar, de ponernos de acuerdo, de aceptarnos, de revalorarnos, de darnos muestras de buena voluntad, de confianza y amistad, entonces, no sólo seremos ineficientes e improductivos, sino que estaremos estableciendo las condiciones de la desintegración (...). Si siempre intento sacar ventaja o considero que el otro es un incapaz que no vale la pena, el escenario será de conflicto y lucha, y a largo plazo, de agudizarse estas contradicciones, hasta de guerra civil (como la guerra civil organizacional que experimenta CJM) (Pérez Dávila 2006, p. 46).

La integración pues es un esfuerzo coordinado, de planeación conjunta y convivencia pacífica entre todos los actores que conforman y habitan la organización, siendo el único medio para constituir un todo, sin perder la individualidad, sino al contrario, enriquecerla y ponerla al servicio de uno mismo, de sus compañeros y de la totalidad organizacional (siempre y cuando haya reciprocidad).

Bajo este paradigma la comunicación se vuelve por demás relevante, ya que la construcción de relaciones significativas (de ganar-ganar y dar-recibir) sólo puede hacerse mediante el factor de la comunicación, pues ésta “juega un papel fundamental en cuanto a la composición y (...) estructura de las relaciones humanas” (Maciel 2006, p.68), entonces la comunicación en la integración:

a) “Acerca o aleja a los sujetos para ponerse o no de acuerdo en lo que se tiene que realizar”, valiéndose de diferentes lenguajes que pueden traducirse en lineamientos (decálogos), estrategias, modelos y productos comunicativos.

b) “Resulta ser un agente mediador entre la cultura laboral y la organización del trabajo” ya que propicia el entendimiento mutuo a través de la negociación, acercando con ello a los actores sociales y sus visiones/concepciones particulares (sumando y enriqueciendo, no descalificando). Todos los colaboradores poseen “repertorios y trayectorias de vida diferentes” que, más que frenar la interacción diaria, pueden vicular y estrechar “lazos de compañerismo y de autoreflexión entre los sujetos”, en palabras de Miguel Ángel Maciel la comunicación nos da la capacidad de meternos en el otro, comprendiendo la otredad (Maciel 2006, p.71-72); la diferencia debe ser reconocida y aceptada en su justa dimensión de diferencia, “sin ambigüedades o hipocresías, sin etnocentrismos” que pretendan cambiarla o modificarla hasta eliminarla (Morales 2007, p.7).

Para la integración organizacional se recomiendan cursos de:

***Actitud:** Implica un cambio en la forma de pensar que hemos desarrollado a través del tiempo, es decir, cambiar la mentalidad del trabajo individual al positivismo hacia el trabajo colectivo, orientado al bien común, a aportar sus conocimientos y habilidades al logro de metas en colectivo.

***Solidaridad:** Realzar el valor de comprender a las otras personas, conocerlas y tomar acción para enfrentar las debilidades y necesidades de los otros integrantes del sistema organizacional.

***Comunicación:** La comunicación dentro de un equipo de trabajo debe permitir el libre intercambio de conocimientos, de información, opiniones, sentimientos, reacciones, etc. fundamentándose en la base del respeto. Aquí es importante resaltar que el mensaje que se transmite debe ser completo, suficiente para poder avanzar en la toma de decisiones, pero así mismo, debe ser concreto y se deben utilizar términos que manejen todas las personas del equipo, para que a todas llegue el mensaje que se quiere transmitir. Aparentemente es un requisito obvio, pero está condicionado por barreras tanto físicas como emocionales. Es decir, si las reuniones del equipo se hacen en un lugar con mucho ruido, puede afectar la comunicación

***Colaboración:** Esta es una consecuencia de la solidaridad y conlleva el trabajar con los otros, permite eliminar las barreras que se puedan presentar entre los miembros, crear un ambiente de mutua ayuda, todo esto para lograr los objetivos que la organización se haya planteado.

***Logro:** Todo equipo tiene unas metas, unos objetivos que cumplir, así que todos los miembros deben estar orientados a la consecución de dicho fin. Esta situación sería ideal si, además de conseguir los objetivos y metas del equipo, cada miembro obtiene logros específicos que lo ayudan a desarrollarse en lo personal.

Así como dinámicas de convivencia (desayunos o comidas informales, eventos recreativos/deportivos intercambios etc.).

GRÁFICO 39: Primera Dinámica de Convivencia



Fuente: CJM Diagnóstico Organizacional 2008.

GRÁFICO 40: Presupuesto Aprobado para la primer etapa del proyecto de identidad

| | |
|------------------------|---|
| Area | Promoción y Difusión / Recursos Humanos |
| Proyecto origen | Identidad org. |
| Proyecto de Aplicación | |
| Fecha del Evento | 10-Nov-08 |
| Fecha de Comprobación | 13-Nov-08 |

PD y RH

Descripción
PRESUPUESTO PROGRAMA DE IDENTIDAD ORGANIZACIONAL EN C.JM.

| ACTIVIDAD | CONCEPTO | GASTO | Descripción de la Actividad | Monto | Impuestos | Total |
|--|------------------------|--|---|-----------|-----------|-----------|
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | Materiales | Servicios de diseño, difusión, promoción y publicitarios | Chamarras | | | |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | Materiales | Servicios de diseño, difusión, promoción y publicitarios | Pin (100) Troquelado a color | 298.00 | 44.70 | 342.70 |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | Materiales | Servicios de diseño, difusión, promoción y publicitarios | Mochilas | | | |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | Materiales | Servicios de diseño, difusión, promoción y publicitarios | Gorras Staff C.JM 50 | 4.000,00 | 600,00 | 4.600,00 |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | Materiales | Servicios de diseño, difusión, promoción y publicitarios | Playeras Staff C.JM 50 | 14.300.00 | 2.145,00 | 16.445,00 |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | Materiales | Servicios de diseño, difusión, promoción y publicitarios | Poster de Comercio Justo (Pasillo Exterior) | 300,00 | 45,00 | 345,00 |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | Materiales | Servicios de diseño, difusión, promoción y publicitarios | Placa de bienvenida | | | |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | Gastos_Administrativos | Otros | Macetas+Plantas (6) | | | |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | Gastos_Administrativos | Compra de Activo Fijo | Sala de juntas | 15.000,00 | 2.250,00 | 17.250,00 |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | Gastos_Administrativos | Otros | Dinámicas de integración nov-dic (3) Papelería, alimentos. | 500,00 | 75,00 | 575,00 |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | Gastos_Administrativos | Otros | Arte gráfico (pinturas personalizadas) | | | |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | Gastos_Administrativos | Otros | Pintura (blanco sala de juntas, Rojo cocina) | 150,00 | 22,50 | 172,50 |
| MATERIALES DE DIFUSIÓN Y ARTICULOS PROMOCIONALES | Materiales | Impresos | PORTA GAFETES (10) | 200,00 | 30,00 | 230,00 |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | Materiales | Impresos | GAFETES | 200,00 | 30,00 | 230,00 |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | Gastos_Administrativos | Compra de Activo Fijo | Libreros Pared (2) | 1.000,00 | | |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | Gastos_Administrativos | Compra de Activo Fijo | Salita para área común (usada) | 1.000,00 | | |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | Gastos_Administrativos | Compra de Activo Fijo | Mueble para copiadora y bandejas de papel (usado) | 300,00 | 45,00 | 345,00 |
| | | | Total | 37.248,00 | 5.287,20 | 40.535,20 |

Fuente: CJM Formato Universal de Gastos 2008.

4.2 Árbol que nace torcido jamás su rama endereza ...

Programa de Inducción.

*La felicidad consiste en poder unir el principio con el fin.
Pitágoras.*

Introducción.

Mayoritariamente se considera que el objetivo de la inducción es solamente **especificar las funciones a cumplir dentro de la organización**, sin considerar que esta etapa permite generar los sentimientos de identificación y motivación entre el nuevo colaborador y la organización, aspectos básicos para consolidar el bien-estar del ser humano/trabajador (Serrano et.al 2001). Inclusive, aunque es obvio que es en estos momentos iniciales (al arranque de cualquier aventura laboral) cuando más se necesita del apoyo, seguridad y aceptación para lograr una adaptación e integración del personal en pro de favorecer al desarrollo del sentido de pertenencia, muchos toman a esta etapa como una *pecata minuta*.

Según varios autores, la efectividad de las acciones de un equipo de trabajo (independiente del área específica de trabajo), dependerá de la forma como cada miembro de su grupo realice su quehacer laboral y se integre con el resto del proceso productivo. Esta condición está íntimamente relacionada con la forma como se lleven a cabo los programas de inducción (Robbins 1998).

Una deficiente inducción relativa a elementos tan básicos como la presentación general de la organización y de sus políticas, aspectos de seguridad, situaciones relativas al contrato laboral, capacitaciones y programas de desarrollo específicos, factores de riesgo entre otros, puede presentarse como un gran obstáculo para lograr el acople trabajador/organización y facilitar el rápido desarrollo de las actividades para las que fue contratada una persona.

Es así que considerando esta doble perspectiva (tanto funcional como humanística); un programa de inducción debe proporcionarles a los nuevos empleados la información básica sobre los antecedentes, la dinámica de la organización y la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria tales como:

- Nómina de pago
- Horarios de trabajo
- Estructura jerárquica
- Especificaciones del área a la que se incorporará.
- Funciones específicas del empleo que ha tomado.
- Metodologías de trabajo
- Materiales, cualidades y hasta habilidades a considerar para tener un mejor desempeño laboral.

Así como:

- Ayudarles a aprenden sus funciones más rápidamente.
- Acelera la socialización de los nuevos empleados con la organización y sus compañeros.
- Generar la identificación del nuevo colaborador con lo valores, las normas, los criterios y

- patrones de comportamiento que se postulan en la organización y sus departamentos.
- Disminuir la incertidumbre en la persona que se integra al equipo (no saber a qué se dedica la organización, su área etc.).

La francesa Pascale Weil (1992), sugiere que para la realización de una estrategia eficiente de comunicación se debe tomar como punto de partida el compartir “el discurso de la filosofía de la organización”, que en palabras de Weil se entiende como “la misión, la visión, la ética y la vocación” de la organización, lo cual habitualmente debe hacerse en los primeros contactos entre colaboradores y el sistema organizacional (la inducción) pues “comunicar la filosofía de la organización contribuye al mantenimiento o al cambio de una cultura laboral” que cruza tanto a los niveles directivos como ejecutivos y operativos, ya que se difunde “un código de actitudes más homogéneo, más uniforme, pero con principios muy firmes de libertad y decisión” (Arellano Aguilar 2006, p.60).

(Las organizaciones deben) (...) verse como una comunidad donde se vean más unitarias, más comunitarias, más prospectivas, más eficaces; (organizaciones) más emisoras con una identidad colectiva. Situación nada sencilla, si consideramos una serie de variables, que van más allá de lo comunicativo, como son las políticas salariales, la situación económica y la cultura del país, etc. Enculturizar promoviendo estos principios de unidad y de identidad implica un proceso que no se realiza de la noche a la mañana, debido a que implica reconfigurar toda una serie de representaciones acerca del significado del trabajo como forma de vida, de las relaciones de poder (organización, jefe-subordinado), de las lealtades e incondicionalidades hacia la (organización) (los villanos por antonomasia) (Arellano Aguilar 2006, p.60-61).

Según Aguilar Arellano, remitiéndose a la filosofía Weil, divide este proceso de acercamiento en cuatro fases:

- **De la soberanía:** Digo quien soy. la identificación de la organización por su categoría y superioridad.
- **De la actividad:** Digo lo qué hago y cómo lo hago. El oficio, el saber hacer.
- **De la vocación:** Digo para quién lo hago. El espíritu de servicio, el beneficio que obtiene el destinatario, el trabajador.
- **De la relación:** Digo a la vez lo que hago y lo que esto me permite hacer. El compromiso de la organización y su deseo de establecer un pacto con el destinatario (comunidad interna y externa) (Arellano Aguilar 2006, p.61).

Gracias a las cuales se asimila a la comunicación como el “principio de organización” , una estrategia desde la cual se diseñan planes integrales donde lo importante es que las personas tengan acceso a los discursos institucionales para “entrar en una lógica de conexión mediante el diálogo, la participación y el reconocimiento” (Arellano Aguilar 2006, p.61). Por ello se recomienda un rediseño del Plan de Inducción a partir de los criterios anteriormente mencionados.

Objetivos.

Objetivo general:

- Integrar a nuevos colaboradores al entramado organizacional de CJM.

Objetivos particulares:

- Informar los fundamentos organizacionales de CJM.
- Especifica las políticas contractuales y lineamientos organizacionales de CJM.
- Explicar las actividades y responsabilidades de los distintos puestos de trabajo.
- Desarrollar en el nuevo colaborador una identificación con el movimiento del Comercio Justo y con la organización CJM.
- Fomentar el desarrollo de una postura crítica en el nuevo colaborador respecto al Comercio Justo.
- Consolidar en el colaborador la identificación de éste con el movimiento del Comercio Justo y con la organización CJM.

TABLA 89: Programa General de Inducción

| Etapa | Sesión /Actividad | Contenido | Productos | Objetivo |
|-----------------|---|---|--|---|
| DE LA SOBERANÍA | <p>SESIÓN 1 Examen de exploración (Primer día de Trabajo)</p> | <p>Indagar en la información que posee el nuevo colaborador respecto a los siguientes tópicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Qué es el Comercio Justo. *Qué es Comercio Justo México AC. *A qué se dedica CJM. *Productos de CJM. *Cuáles cree que serán las principales actividades y funciones de su puesto. | Examen diagnóstico | Identificar qué información tiene el nuevo colaborador respecto a CJM y a su papel dentro de la organización. |
| | <p>SESIÓN 1 Información general de la organización (Primer día de Trabajo)</p> | <p>Presentar la información más relevante de CJM:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Historia *Visión *Misión *Objetivos organizacionales. | Mediante 3 productos comunicativos: | Informarle al nuevo colaborador los fundamentos organizacionales de CJM. |
| | | <ul style="list-style-type: none"> *Estructura organizacional. | Video Institucional | |
| | | <ul style="list-style-type: none"> *Organizaciones hermanas y otra información | Video de inducción | |
| | <p>SESIÓN 1 Especificaciones institucionales (Primer día de Trabajo)</p> | <p>Detallar las especificaciones institucionales de CJM tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Políticas de Personal. *Condiciones de Contratación. *Plan de beneficios para el trabajador. *Días de Descanso. *Forma de Pago. | <p>Folleto de lineamientos institucionales</p> <p>(Entregarle un CD con el folleto en formato PDF para que les sirva como marco referencial)</p> | Especificarle al nuevo colaborador las políticas contractuales y lineamientos organizacionales de CJM. |
| DE LA ACTIVIDAD | <p>SESIÓN 1 Especificación del trabajo a desempeñar (Primer día de Trabajo)</p> | <p>Detallar las características propias del puesto como:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Organigrama (jerarquía) *Especificaciones del área o departamento *Responsabilidades del puesto. *Principales actividades | Platica introductoria con su jefe inmediato | Explicarle al nuevo colaborador las actividades y responsabilidades de su puesto de trabajo. |

TABLA 89: Programa General de Inducción (continuación)

| Etapa | Actividad | Contenido | Productos | Objetivo |
|-----------------|--|---|--|---|
| DE LA ACTIVIDAD | <p>SESIÓN 2 Examen de seguimiento (Segundo día de Trabajo)</p> | <p>Indagar en la información que posee el nuevo colaborador (tras las primeras sesiones del proceso de inducción) respecto a los siguientes tópicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Qué es el Comercio Justo. *Qué es Comercio Justo México AC. *A qué se dedica. *Productos de CJM. *Cuáles son las principales actividades y funciones de su puesto. | Examen Final | <p>Identificar qué información tiene el nuevo colaborador respecto a CJM y a su papel dentro de la organización tras el proceso de inducción.</p> <p>Medir la efectividad del proceso de inducción.</p> |
| | <p>SESIÓN 3 Visita de campo 1 (Tercer día de Trabajo)</p> | <p>Realizar una visita de campo a alguna supermercado de la Cd. de México para:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Explicarle la problemática que enfrenta la comercialización de los productos de CJM. *Las diferencias existentes entre productos de CJM y de transnacionales. *Que el nuevo colaborador anote sus opiniones y reflexiones respecto a esta visita. *Que el colaborador reflexione sobre lo que desde su trabajo puede hacer por el Comercio Justo. | Diarios de campo | Desarrollar en el nuevo colaborador una identificación con el movimiento del Comercio Justo y con la organización CJM. |
| DE LA VOCACIÓN | <p>SESIÓN 3 Plática de retroalimentación (Tercer día de Trabajo)</p> | <p>Externar opiniones y comentarios respecto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> *El Comercio Justo *Comercio Justo México AC *Productos de Comercio Justo México AC *El papel de su puesto dentro de CJM. | <p>Guía de tópicos (del entrevistador)</p> <p>Diarios de campo (del nuevo colaborador)</p> | Fomentar el desarrollo de una postura crítica en el nuevo colaborador respecto al Comercio Justo. |
| | <p>SESIÓN 4 Visita de campo 2 (Tras finalizar el período de prueba)</p> | <p>Visita a una OPP's</p> <ul style="list-style-type: none"> *Conocer la realidad del campo mexicano. Identificar los beneficios del Comercio Justo. *Saber el impacto del trabajo de CJM | Diarios de campo | Consolidar en el colaborador la identificación de éste con el movimiento del Comercio Justo y con la organización CJM. |
| DE LA RELACIÓN | | | | |

Fuente: CJM Diagnóstico Organizacional 2008.
Esquema: Reyes Rangel 2008.

GRÁFICO 41: Formato de Planeación de Sesiones del Programa de Inducción



COMERCIO JUSTO MÉXICO AC.
Recursos Humanos.
Programa de Inducción.

Plan de Sesión

Tema: _____

Objetivo: _____

No. de participantes: _____ Fecha: _____ No. de Sesión: _____

Lugar: _____ Duración: _____

Desglose de Sesión

| Contenidos | Actividades | Técnicas | Recursos | Duración |
|------------|-------------|----------|----------|----------|
| | | | | |

Fuente: CJM Diagnóstico Organizacional 2008.
 Esquema: Reyes Rangel 2008.

GRÁFICO 42: Hoja tipo para el Manual de Inducción y Folleto de Lineamientos



Fuente: CJM Diagnóstico Organizacional 2008.
Esquema: Reyes Rangel 2008.

4.3 A Dios rogando y con el mazo dando...

Programa de Fortalecimiento Institucional.

De que te vale ser más fuerte, si no sabes ser mejor.

Federico Balart

Introducción.

El fortalecimiento institucional es el resultado de una serie de acciones que implícita o explícitamente pretenden encontrar la mayor coherencia posible entre organización-recursos, por tanto el fortalecimiento es bidireccional, ya que beneficia tanto a la organización (como un único sistema) al mismo tiempo que a cada uno de los elementos que la conforman (de manera individual). El fortalecimiento institucional no debe entenderse como un proceso que sólo favorezca el “crecimiento para adentro” o para la institución en sí misma, ya que el análisis de su articulación con su entorno es una condición necesaria (Robbins 1998).

La demanda de fortalecimiento institucional proveniente de la necesidad de una organización de obtener un cambio sustancial en su forma de operar y organizarse así como de las nuevas exigencias de profesionalización, de institucionalización y de mayor control en el uso de los recursos (De Faria 2008). El fortalecimiento por tanto permite desarrollar nuevos conocimientos y habilidades que mejoren su trabajo:

1. Mediante la identificación de las fortalezas organizacionales necesarias para alcanzar sus metas.
2. El desarrollo de nuevos y/o mejores programas.
3. La obtención y/o generación de nuevas habilidades, conocimientos y prácticas.

En el actual contexto en el que se desarrolla CJM, y a la luz del diagnóstico, es patente la necesidad de mayor pluralidad, suma de esfuerzos, transparencia, tolerancia y democratización que favorezca la apertura y al crecimiento en conjunto de todo el sistema, por lo que es necesario un diseño o rediseño de:

1. Plan de Reconocimientos: Los lugares de trabajo con alto rendimiento se caracterizan por contar con trabajadores felices, alta productividad y altos niveles de satisfacción ya que reconocen el valor de las aportaciones de sus empleados para contribuir con el éxito (ya sea con reconocimientos monetarios o simbólicos).

Muchos jefes, directivos, gerentes etc. ignoran aún el alcance y repercusiones positivas que genera un buen reconocimiento del desempeño laboral de los colaboradores; y sobretodo, desconocen los beneficios que esta acción provee a la organización. Ante esta aseveración surge la interrogante: ¿Por qué no se dimensiona el valor que el reconocimiento genera en el individuo/trabajador?

En la actualidad vivimos un momento donde el talento humano de las organizaciones se ha convertido en la clave para el éxito, por lo que se vuelve imperativo reconocer eficazmente a los empleados, ya sea de manera informal o formal. Por ello es ya una necesidad hacer del reconocimiento una actividad planificada y estratégica que ayude a generar cambios positivos para toda la organización (Amorós 2007).

Robbins señala que el Reconocimiento consiste en atención personal, mostrar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho (Robbins 1998) mientras que Alyne García Gamboa al respecto señala que cuando se reconoce a la gente eficazmente, se refuerzan las acciones y comportamientos que, la organización desea ver repetidas por los empleados, en beneficio de ellos mismos como personas y colaboradores, y por supuesto, de todo el sistema organizacional (García Gamboa citada por Mora Vanegas 2008).

Los programas de reconocimiento cumplen un papel vital en el crecimiento de una organización, llegando no sólo a diferenciar a una institución respecto de su competencia, sino también afectando la contratación y la retención de los empleados. Gracias a lo anterior podemos esclarecer que un programa de reconocimientos e incentivos responde a la necesidad de contar con fuentes de motivación (tangibles y simbólicas) que:

- Refuercen los buenos comportamientos/resultados laborales.
- Reconocer su desempeño laboral.
- Mantener a los trabajadores motivados en su trabajo.
- Provocar en el personal satisfacción y pertenecía de grupo.
- Motivar al personal en conjunto (Robbins 1998).

Esta acción de reconocer el desempeño laboral de los colaboradores de CJM es muy importante dado que afecta desde el espíritu de trabajo en equipo, el sentido de justicia del personal que integra la organización hasta la productividad de la misma.

2. Plan de Capacitación: La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos toda vez que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la organización (de cualquier organización) , permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de ella. Además proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

Los principales objetivos de la capacitación son:

- 1- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- 2- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- 3- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

El contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento.

- 1- Transmisión de informaciones: el elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido: distribuir informaciones entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. puede cobijar también la transmisión de nuevos conocimientos.

2- Desarrollo de habilidades: sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

3- Desarrollo o modificación de actitudes: por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas.

4- Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios (Arias 1994).

3. Evaluación del Desempeño Individual: Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases:

*Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.

*Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.

*Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales (Robbins 1998).

Chiavenato señala que cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad (Chiavenato 2001).

4. Análisis de puestos: Implica desarrollar una descripción detallada de las tareas que realiza cada uno de los puestos que conforman a la organización, es decir, una declaración escrita de lo que el titular del puesto hace, cómo lo hace y para qué lo hace; debe mostrar con precisión el contenido del puesto, el ambiente y las condiciones del empleo (Amaro 1987).

La importancia de esta descripción de puestos radica en el hecho de que permite definir cuales son los conocimientos, habilidades y las destrezas necesarias para que un empleado realice exitosamente su trabajo, en beneficio de toda la organización, reduciendo las disonancias que atentan contra el funcionamiento de todo el sistema tales como no saber que tareas le corresponden, quien debe resolver equis contingencia, duplicación de funciones, perfil académico inadecuado etc. (Robbins 1998, p.552).

Se divide en tres partes:

1. Análisis de puestos de trabajo: procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, desde su contenido hasta los aspectos y condiciones que los rodean.
2. Descripción de puestos de trabajo: documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.
3. Especificaciones del puesto de trabajo: está relacionado con los requisitos y cualificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto. Mediante esta información se elaboraría el perfil profesiográfico (Fernández Ríos 1995).

5. Manuales de procedimientos: Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una área laboral o unidad de trabajo.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación (Arias 1990).

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa. En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente (Armstrong 1991).

Estos manuales permiten:

- *Conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- *Auxiliar en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto;
- *Sirven para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- *Interviene en la consulta de todo el personal.
- *Simplifica en análisis del trabajo, de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- *Controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- *Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- *Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- *Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- *Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- *Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

6. Plan de Comunicación: Libaert define un plan de comunicación como la materialización de la comunicación organizacional, la cual permite establecer objetivos, definir mensajes, selecciona públicos y medios para ayudar a que la organización alcance sus metas (Libaert 2008). En el caso de CJM ya vimos que existe no sólo una mala comunicación interna entre colaboradores, sino entre departamentos, órganos, y por supuesto, con el exterior (organizaciones hermanas, organizaciones socias etc.) por lo que la tarea es establecer pautas y acciones comunicativas que permitan la mayor coordinación entre todos los actores involucrados en el sistema de comercio justo en México (tomando en cuenta las características propias de cada uno de éstos).

Actualmente se puede aseverar que la comunicación es útil y necesaria, pues permite estar en contacto con todos los públicos claves de una organización, por ello se deben diferenciar dos ejes principales y diferenciados: la comunicación externa y la interna. En ambos casos, el rumbo que tome una organización estará íntimamente ligado a las acciones y estrategias comunicativas que tome, las cuales pueden ir desde:

Comunicación Externa

- Informarle a sus públicos qué es lo que hace la organización, qué quiere hacer así como los resultados de su accionar (basándose en la claridad, transparencia y oportunidad).
- Mantener informados a todos los miembros de la organización respecto a la opinión que el sistema organizacional genera en la opinión pública y los medios de comunicación (siempre y cuando sean temas trascendentes).
- Servir de cauce idóneo para informar a los medios de comunicación de iniciativas, lanzamiento de productos o servicios, eventos, ideas, sugerencias, opiniones, etc.

Comunicación interna

- Mantener puntualmente informadas a las personas que trabajan en la organización, así como a los, proveedores y todos aquellos colaboradores que ésta tenga
- Desarrollar elementos creativos de comunicación que permitan mejorar y aumentar el atractivo del sistema y crear el sentimiento de pertenencia.
- Realizar propuestas de nuevos canales de comunicación
- Apoyar y proponer acciones al departamento de Recursos Humanos para evaluar el clima interno, estableciendo y manteniendo las vías de información (Libaert 2008 y Arellano 1998)

Estas son algunas de las acciones, y sólo por mencionar las más básicas, que se deben llevar a cabo para establecer un buen plan de comunicación, pues tal como lo señala Enrique Arellano en su texto *La estrategia de comunicación como un principio de integración/interacción dentro de las organizaciones (1998)*, la estrategia de comunicación gira entorno a “encontrar un orden común, un principio rector delineado a partir de los objetivos de la organización, la cual se fundamenta en la intención por integrar un proyecto institucional”, en el cual los valores, la identidad y la misión; encausen esta “lógica comunitaria y comunicativa” (Arellano 1998, p.56).

Más vale tarde que nunca...

Conclusión: La comunicación organizacional entre ser estrategia y herramienta.

Hablar de comunicación en el contexto del desarrollo implica ante todo reconocer y demostrar una clara intencionalidad por revertir las condiciones actuales que determinan el silencio de amplias mayorías...

Lucio Scardino

A la luz del diagnóstico organizacional, así como de los problemas detectados dentro de Comercio Justo México, hemos definido 4 puntos medulares que funcionan como guías de las propuestas de Comunicación Organizacional para el Desarrollo Organizacional (en este caso de un sistema en concreto, CJM, pero que bien podría ser usadas en otros estudios):

1. Podemos asumir a la comunicación como parte fundamental del complejo organizacional el cual le permite a éste “cobrar identidad, hacerse y rehacerse; cobrar entidad, dotar de significado, provocar trascendencia y generación de existencia” a partir del “dar-se sentido en el entorno” (Maciel y Juárez, 1997, p.10).
2. “La comunicación es un comportamiento que va más allá de un simple flujo de datos”, es lo que nos permite que se incorpore el mundo y que nosotros mismos nos incorporemos a él, interpretando “el otro en ti y tú en la alteridad” reconociendo, y más importante aún, REFLEXIONANDO, sobre las diferencias existentes y la forma en que podemos convivir con ellas (Maciel 2006, p.67-68).
3. Realizando un diagnóstico organizacional desde la comunicación organizacional pudimos estudiar y comprender los flujos y caminos por donde “transita la información y la comunicación” dentro de Comercio Justo México AC (con las implicaciones de choques, ruidos, alineaciones, conflictos etc. que la interacción conlleva); dejando en claro las intencionalidades existentes entre individuos así como las “relaciones, acercamientos y distancia” que realizan los actores sociales (y a razón de qué lo hacen); fenómenos que afectan y ponen en riesgo la continuidad de este sistema organizacional (Vázquez Arteaga 2006, p.77-78).
4. La comunicación organizacional se convirtió en la “observadora y generadora de las auto-observaciones; recuperadora y productora de intuiciones y experiencias”; que nos permitieron articular un discurso analítico y reflexivo para definir la situación/estado que guarda el sistema organizacional (lo cual no se hubiese podido lograr con una visión meramente utilitaria y/o cuadrada) (Juarez 2006 p.5).

Con las anteriores conjeturas se puede llegar a un par de reflexiones importantes, no sólo para esta investigación, sino para toda la concepción de la Comunicación Organizacional en y para el DO. En primera instancia se podría decir que los diagnósticos organizacionales **son diálogos** bien estructurados entre los miembros de la organización, el investigador y la organización en sí, que nos permiten indagar, evaluar y medir cómo están actuando ciertos factores (sentirse a gusto, llevarse bien con compañeros, asimilar las políticas organizacionales etc.) en el diario laborar. Estos factores son los que se colocan en medio de la organización/trabajadores y la obtención de resultados volviéndose un freno, que de no ser comprendido y corregido, inhibe la productividad individual y organizacional.

El poder evaluar a la organización mediante esta charla con el factor humano permite reconocer a la organización como un tejido altamente complejo de relaciones humanas (en el cual las diferencias entre los miembros sean conocidas y aceptadas, “sin descalificaciones”), para aprovechar el poder que la conversación tiene para gestar acuerdos y compromisos que hagan viable el avanzar; la comunicación pues, hace posible conocer “las percepciones subjetivas, el valor y el sentido que cada miembro o grupos de miembros le dan a la organización y a su propio papel en ella” (Ávila 2006, p.96).

Entonces... *Si los diagnósticos organizacionales son una “conversación” (retroalimentación) entre organización y sus miembros ¿no es un terreno fértil de desenvolvimiento para el especialista en comunicación?*

La comunicación (...) (permite) al hombre tener acceso a la cultura y mundo que lo rodea. La comunicación es considerada la herramienta por medio de la cual el hombre puede modificar su entorno. También ha sido el vehículo de transmisión tanto de ideas, pensamientos, sentimientos, reflexiones, sobre el pasado y de opiniones acerca de su porvenir o futuro. Mc Luhan señala sobre esta capacidad que el ser humano, a través de la comunicación, “puede ver hacia el futuro con un espejo retrovisor” (citado en Rebeil, 2000, p.75) (Huerta Lichtenberg 2003, Capítulo 3 p.1).

Quién mejor que un comunicólogo para estructurar con “palabras precisas” el mensaje-detonante que permita una continua conversación entre los agentes organizacionales para llegar a negociaciones, estrategias y/o programas que mejoren a toda la organización en todos los sentidos pues:

El hombre como ser social hace de la comunicación algo vital (...) ya que sin ella la interacción con los demás sería nula, o más bien, imposible de lograr, pues no hay manera de tener contacto con las demás personas si no es por vía de la comunicación...(Huerta Lichtenberg 2003, Capítulo 3 p.1).

Los diagnósticos organizacionales se vuelven entonces **herramientas comunicativas** de crecimiento, canales de comunicación a través de los cuales es factible el diálogo. Los diagnósticos estarían entonces al mismo nivel utilitario de una revista institucional o un podcast organizacional, son pragmáticos y brindan insumos (información) importante para ser usados en otras esferas de análisis; pero no por ello la comunicación se queda estancada en este nivel, aquí es donde la esencia constructiva/funcional/intencional de la comunicación entra en juego para dimensionarla en un **papel estratégico**.

Decimos que la comunicación es estratégica porque es un acto (un proceso) a través del cual las personas “crean sentido” mediante la dinámica del diálogo. La “creación de sentido” se refiere aquí a las nuevas formas de ver la realidad organizacional y de cambiarla como resultado del “intercambio de ideas en el contexto de un diálogo democrático” (Varona 1999, p.3-4).

Esto significa interpretar la intuiciones y experiencias de los trabajadores; abrir espacio para el juego de sus conocimientos y sensibilidades; aceptar y dotar de condiciones de realización a los proyectos personales y grupales; aprender de sus posturas de resistencia al holocausto que ha significado la violencia simbólica y la política neoliberal agresiva de concentración económica; e, integrar sus estrategias grupales y personales a las empresariales en un esquema de ganancia, “de y para” todos (Juárez 2006 p.13)

Por lo tanto, toda forma de comunicación que es unilateral e impositiva no tiene nada que ver con el concepto de comunicación estratégica²¹, a este respecto podemos recordar que los diagnósticos organizacionales son entendidos por los enfoques dominantes del DO precisamente como *dadores de información unidireccional*, como la herramienta a través de cual se obtienen datos del resto de la organización para la alta dirección y nada más, inhibiendo el diálogo y volviéndose “una forma dictatorial de comunicación” (Varona 1999, p.4).

21. Y por ello mismo tampoco tiene nada que ver con Comunicación Organizacional y Desarrollo Organizacional.

Debe quedar en claro que la comunicación no es dictadura es democracia, pues el diálogo es el puente por el cual se puede transitar del “poder absoluto a uno consensuado”; bajo este paradigma la comunicación se entiende como la “posibilidad de participación desde un gran entramado de relaciones donde se intercambiarán vivencias, experiencias y objetivos comunes”, para la construcción de organizaciones (e inclusive sociedades) horizontales con mayores posibilidades de “vida y libertad” (Arellano Aguilar 2006, p.58-59).

La comunicación-conversación sólo es posible en el diálogo, surge así porque el que pregunta puede ser preguntado y está comprometido a responder. Este juego pregunta-respuesta debe ser revelado y puede ser ampliado: quién habla-quién escucha. (...) La comunicación diseñada según un propósito, genera espíritu porque tiene claros orden, disposición y sentido. Saberse comunicados es reconocerse como interdependientes. La comunicación organizada es parte del proceso que permite un mayor control sobre el destino que en una (...) (organización) conviene a Nos porque Nos contiene... (Serrano y otros autores 2001, p. 59-61).

La comunicación permite negociar, dialogar y platicar las necesidades de la organización (y todos los que la componen) en pos de obtener los objetivos establecidos por la institución; la comunicación entonces complementa esfuerzos, saberes y habilidades para conseguir las metas que se buscan. Es la estrategia a través de la cual se pueden reducir malentendidos para el bien de todo el sistema organizacional, y decimos que es estrategia por que detrás de si hay todo un proceso de planeación para que se de en un contexto y bajo condiciones ideales.

Asimismo con esta concepción estratégica es factible interpretar a través de la comunicación “las limitaciones y posibilidades” estructurales/coyunturales que enfrenta una organización, asumiendo con ello la “necesidad de actuar y afirmar el valor estratégico de la alteración (acción en y con otros)” en la obtención de metas; construyendo así una base de “conocimientos y autoconciencia con la finalidad de cambiar para permanecer y permanecer para cambiar” (Juárez 2006, p.15).

La comunicación (...) para el desarrollo (...), es la noción de que, al expandir y equilibrar el acceso y la participación de la gente en el proceso de comunicación, (...) el desarrollo debe asegurar, además de beneficios materiales, la justicia (...), la libertad para todos y el gobierno de la mayoría... (Beltrán 2008 citado por Arancibia et.al. 2008)

El DO por tanto es comunicación organizacional (con visión estratégica) debido a que tiene una intencionalidad mayor a la de sólo hablar; una función más allá que la de dar sólo información, una utilidad más allá de la ser sólo una revista institucional o un programa aislado...tiene como objetivo apoyar al proceso de crecimiento, regulación, autorregulación y heterorregulación (Vázquez Arteaga 1998) basándose en el diálogo y retroalimentación de todos los puntos de vista, posturas y opiniones que confluyen en el entramado organizacional. El desarrollo organizacional sólo se puede dar si existe comunicación, pues es una vinculación que tiene como base “la ética” para “lograr una empatía entre ambas partes” (Arellano 1998).

Manuel Vázquez Arteaga afirma que la organización debe saber escuchar cuando los trabajadores hablan y viceversa, ya que ésta es “la forma binaria de inclusión. Un trabajador siempre busca “trascender” (desarrollarse) y “dejar huella” (que lo recuerden)”, por lo que en la medida de que pueda realizarse (o realizar a su ser) podrá contribuir a la realización de la organización (al mencionado y multi-citado desarrollo de ésta):

Los (diversos) problemas (de la organización) (...) sugieren la necesidad de (...) crear una organización flexible y adaptable, que aprenda a ajustar sus respuestas a los cambios ocurridos en el entorno, creo que la comunicación organizacional puede (...) proponer soluciones a estos planteamientos (Vázquez Arteaga 1998)

Una vez entendida esta diferencia entre herramienta y estrategia, podríamos definir, siguiendo a Federico Varona 4 áreas fundamentales donde la visión estratégica de la comunicación organizacional tiene incidencia:

- **Orientación y Formación:** Los programas formales de orientación generalmente incluyen temas que tienen que ver con la organización en general (misión, políticas, procedimientos, y estructura) y con los requerimientos de las diferentes posiciones (autoridad, obligaciones, procesos) y otras temas personales. El propósito fundamental de estas formas de comunicación es presentar y construir la imagen de la organización, y con ella los valores, creencias, y prácticas que caracterizan la cultura organizacional.
- **Compensación y Beneficios:** Los programas de compensación y beneficios tales como seguro de salud, seguro de vida, plan de pensiones, etc. son de vital importancia para los empleados. De ahí que sea responsabilidad de la organización desarrollar proyectos de comunicación estratégica para que los empleados conozcan los programas que tienen a su disposición.
- **Cambio y Desarrollo:** Todo cambio organizacional genera tensión en todos los niveles de personal de una empresa, pero muy especialmente en aquellos que no tienen participación en las decisiones que les afectan. Esto es particularmente cierto cuando se realizan cambios sustanciales. En situaciones como éstas los empleados necesitan mucha más información para poder entender los objetivos y efectos de los cambios. El cambio es hoy día la característica más sobresaliente de las organizaciones, tanto grandes como pequeñas, cambios que principalmente se deben a las nuevas tecnologías, la dinámica de la economía global, y la diversidad en la personal que trabajan en ellas.
- **Compromiso y Satisfacción:** Otra de las áreas importantes de la comunicación estratégica es la dirigida a promover el compromiso organizacional y la satisfacción de los miembros de la organización. Dentro de esta área son muchos los aspectos que merecen atención como por ejemplo, estudios periódicos que evalúen los niveles de compromiso con la organización, la satisfacción de los empleados con las prácticas de comunicación, los sistemas de evaluación del trabajo y los programas de beneficios. Estos estudios constituirán la base para la implementación de nuevos programas que satisfagan las expectativas y necesidades de los miembros de la empresa (Varona 1999, p.4-7).

La comunicación, según Jaime Pérez Dávila, ofrece la posibilidad de transitar de un estado imperfecto a uno más desarrollado de manera pacífica y civilizada pues:

***Sirve** de instrumento de diálogo (pero no se sirve de los demás).

***Acerca** a los extremos para poder negociar (sin imponer un punto de vista).

***Explica** (y no sólo divulga o promueve sin más ni más) la importancia del cambio y la transformación mediante la transmisión de nuevos saberes, procesos y habilidades (tareas de educación y capacitación).

***Ayuda** a canalizar la acción social hacia el logro de objetivos, básico para la obtención de la eficiencia (tareas de conducción y dirección de todos y para todos). Ayuda a generar la cohesión y la integración (promoviendo la unidad mediante tareas de enculturización).

***Permite** ejecutar actividades de evaluación y supervisión más eficaces (incluyendo el cumplimiento o no de los objetivos, “la pertinencia o no de las formas de organización, la legitimidad de objetivos, procesos, relaciones de trabajo y actores involucrados” (tareas de adaptación de autoheterorregulación).

*Es un extraordinario **organizador** de las acciones de los individuos (tareas de coordinación y articulación) (Pérez Dávila 2006, p.52-53).

La comunicación entonces es más que dar sólo una “bonita imagen”, sirve para “ahorrar dinero, tiempo y recursos” en beneficio de TODA la organización, disminuyendo con ello la incertidumbre y proporcionando seguridad a los miembros del sistema organizacional “en pocas palabras para hacer a la organización además de eficaz y eficiente, habitable” (Ávila 2006, p. 93).

Tendido como marco referencial lo anterior podemos aseverar que la comunicación organizacional vista de manera estratégica, y en general la comunicación, implica varios “procesos que nos llevan a desarrollarnos y a poder interactuar con los demás entes de nuestro entorno” (Huerta Lichtenberg 2003, Capítulo 3 p.1) desarrollando intervenciones y acciones comunicativas para el beneficio de todo el sistema organizacional o de alguna de sus sub-partes. Por tanto

...habría mucho más que decir sobre la comunicación estratégica (...) pero creo que (las organizaciones) tienen que poner más atención a esta forma de comunicación (...) (pues) contribuye decisivamente en la efectividad y productividad de la (organización). Ahora la pregunta es, ¿cómo comenzar a practicar esta forma de comunicación en las organizaciones? (Varona 1999, p.4-7).

Bajo este tenor el presente trabajo fue un primer intento por tratar de responder y esclarecer esta disyuntiva, pues cuando los miembros de una organización comprenden el papel e importancia de la comunicación estratégica y por supuesto la comunicación organizacional estratégica, es cuando se logra, no sólo cambiar el orden y tipo de pensamiento con respecto a la organización, el trabajo y sus compañeros, sino que también:

- Se inicia la renovación en la manera de hacer las cosas.
- Se logra cambiar la tensión por atención.
- Se produce una empatía entre las expectativas personales y organizacionales.
- Se logra “la relación ganar-ganar” (organización-colaboradores) (Zúñiga 2002 citado por Berra y García 2003 Capítulo 2, p.22).
- Y sobretodo, el verdadero desarrollo...

Indagar sobre el sentido, mediar entre los diversos sentidos, revalorar el capital más valioso de toda organización, su factor humano, es el reto para lograr que la comunicación organizacional llegue a rendir los frutos que potencialmente ofrece, pero esto, no será sin partir del reconocimiento de factores y sentidos que como el del quiebre institucional marcan, y signan los retos que tienen frente así, nuestras organizaciones mexicanas... (Ávila 2006, p.96-97).

BIBLIOGRAFÍA

- Alfaro Rosa María (1993) Una comunicación para otro desarrollo. Ed. Calandria, Lima, Perú.
- Álvaro Estramiana (2006) Fundamentos Sociales del Comportamiento Humano. Editorial UOC. Bogotá, Colombia.
- Alvira Martín, Francisco. (2002). Perspectiva cualitativa / perspectiva cuantitativa en la metodología sociológica. Mc Graw Hill. Mexico DF.
- Allport, Gordon (1998) La personalidad: su configuración y desarrollo. Ed. Herder. Barcelona, España.
- Amaro Guzmán, Raymundo (1987) Administración de Personal. Editorial Limusa, México.
- Amorós Eduardo (2007) Comportamiento Organizacional. En busca del Desarrollo de ventajas competitivas. USAT. Perú.
- Ander Ezequiel (1969) Técnicas de Investigación Social. Humanitas. México.
- Arias F. (1990) Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. México.
- Armstrong M. (1991). Gerencia de Recursos Humanos. Fondo Editorial Legis. México.
- Babbie, Earl (1999) Fundamentos de la Investigación Social. Editorial International Thomson. México.
- Bartoli Annie (1992) Comunicación y Organización. Edt. Paidós Empresa. Barcelona, España.
- Beckard, Richard. (1969) Desarrollo organizacional: estrategias y modelos. Edit. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Beer, Michel (1980) Organization Change and Development. Goodyear Publishing, Estados Unidos.
- Bennis, Warren (1969) Organization Development: Its nature, origin, and prospects. Edit. Addison- Wesley Publishing Company, Inc.
- Blake R. Robert y Mouton, Jane Srygley (1969) Building a Dinamic Corporation Through Grid Organization Development. Edit. Addison- Wesley Publishing Company, Inc.
- Bonnes, M. y Secchiaroli, G. (1995). Environmental Psychology. A Psycho-social Introduction. London: Sage Publications.
- Bonfil Batalla, G. (1987). México Profundo. Una civilización negada. SEP/CIESAS. México.
- Bonfil Batalla, G. (1991). Pensar nuestra cultura. Editorial Alianza. México.
- Bonilla Gutiérrez Carlos (2001) La comunicación, función básica de las relaciones públicas. Ed. Trillas. México.
- Bravo J. (1985) Manual de Administración para la Pequeña y Mediana Empresa en México. Editorial Osar. México.
- Brunet L. (2004) El clima de trabajo en las organizaciones. Ed. Trillas. México.
- Brünner, J. J. (1992): América Latina: cultura y modernidad. Editorial Grijalbo y Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. México.
- Bueno Campos, E. (1996). Organización de empresas: estructura, procesos y modelos. Ediciones Pirámide. Madrid España.
- Burker, Warner y Hornstein, Harvey A. (1972). The Social Technology of Organization Development. Learning Resources Corp., Estados Unidos.
- Burker Warner (1988) Desarrollo Organizacional. Editorial Sitesa. México.
- CEPCO (2008) ¿Que es el comercio justo? CEPCO. México.
- Crozier, Michel y Friedberg, Erhard. (1990) El actor y el sistema. Alianza Editorial Mexicana. México.
- Chiavenato I. (1999). Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc. Graw – Hill. México.

- Cummings C. (1993) Organization Development and Change. West Publishing Company. Minneapolis, Estados Unidos.
- Dávila, C. (1992). Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico. Ed. McGraw Hill. Bogota Colombia.
- Davis K. y Newstrom J. (1991) Comportamiento humano en el trabajo. Ed. McGraw Hill. México.
- De Faria Achilles Mello, Fernando (2008) Desarrollo Organizacional. Enfoque integral. Edit. LIMUSA, México.
- De la Garza Toledo Enrique (2006) Teorías sociales y estudios del trabajo. Editorial Anthropos. España.
- Dunnette Marvin, D. (1997) Psicología industrial. Editorial Trillas. México.
- Durkheim, E. (1982).La división del trabajo social. Akal editores. Madrid, España.
- Duvignaud, J. (1972) La sociología. Guía alfabética. Editorial Anagrama. España.
- Ferrer Pérez Luis (1976) Desarrollo Organizacional. Editorial Trillas. México.
- Fernández Collado Carlos (1997) La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas. México.
- Fernández Ríos, Manuel (1995) Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo. Ediciones Díaz de Santos, S.A, Madrid, España.
- Fischer Michael (2004) La antropología como crítica cultural: un momento experimental en las ciencias humanas. Amorrortu editores. Argentina.
- Flores, Carlos Fernando. (1989) Inventando la empresa del siglo XXI. Editorial Hachette.Chile.
- French, Wendell L. y Bell, Cecil H. (1996) Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. Edit. Prentice – Hall, México.
- French, Wendell L. y Bell, Cecil H. (2007) Desarrollo Organizacional: Transformación y Administración efectiva del cambio. Edit. Mc Graw Hill. México.
- Furnham A. (2001). Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones. Oxford. México.
- García Ferrando Ibáñez, Jesús; Alvira, Francisco (1986) El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación. Alianza Universidad Textos, Madrid, España.
- García S. y Dolan S. (1997). La dirección por valores. Editorial Mc Graw – Hill. España.
- Garrido, F. (2004) Comunicación Estratégica. Gestión 2000. España.
- Geertz Clifford (1973) La interpretación de las culturas. Editorial Gedisa. Barcelona, España
- Gibson James (2006) Las organizaciones: comportamiento, estructuras y procesos. Ed. McGraw Hill. México.
- Goldhaber G.M. (1984) Comunicación Organizacional. Ed. Diana. México.
- Goode, W. y Hatt, P. (1970) Métodos de la Investigación Social. Ed. Trillas. México.
- Granell H. (1997). Éxito Gerencial y Cultura. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.
- Guedez, V. (1998). Gerencia Cultura y Educación. Fondo Editorial Tropykos/ Clacdec. Venezuela.
- Guizar Rafael. (2004). Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones. Mc. Graw Hill. México.
- Hall, R. (1973). Organizaciones: estructura y proceso. Editorial Prentice Hall Internacional, México.
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Lucio Pilar, Baptista (1991) Metodología de la investigación. Mc Graw-Hill, México.
- Homs Quiroga Ricardo (1990) La comunicación en la empresa. Universidad Iberoamericana. México

- Inestrosa Sergio (1994) Vivir la fiesta. Un desenfreno multimediado. Universidad Iberoamericana, México.
- Jablin Frederick (1986) Estudio de la Comunicación Organizacional: Su evolución y su futuro. La Comunicación Humana. Ciencia Social, autores varios. Edt. McGraw Hill, México.
- Katz Daniel y Kahn Robert (1993) Psicología social de las organizaciones. Ed. Trillas, México.
- Kenyon, B. (1989). La organización adaptable: anticipación y manejo de la crisis. Ed. Trillas, México.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1990). Administración. Mc Graw Hill. México.
- Lawrence, Paul R. y Lorsch, Jay W. (1969) Developing Organizations: Diagnosis and Action. Edit. Addison- Wesley Publishing Company, Inc.
- Libaert Thierry (2008) El plan de comunicación organizacional. Editorial LIMUSA Noriega Editores. México DF.
- Lippitt Gordon (1969) Organization Renewal. Appleton-Century Crafts. Estados Unidos.
- Luchessa, Héctor y Podesta Castro, Jaime (1973) Diagnóstico/Evaluación Sistemática de los Problemas de la Empresa. Editorial Macchi. Buenos Aires Argentina.
- Mañas, A., González, V. y Peiro, J. (1999) El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias. Almería: Universidad de Almería.
- Marchant Ramírez Loreto (2005) Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional. Viña del Mar, Chile. Patagonia Impresores Ltda.
- Martín-Barbero Jesús (1999) Recepción de medios y consumo cultural: travesías. En Guillermo Sunkel (coord.): El Consumo Cultural en América Latina. Convenio Andrés Bello. Colombia.
- Martín Serrano Manuel (1993) La producción social de comunicación. Alianza Editorial. Madrid, España.
- Martín Serrano Manuel (2004) Teoría Social de la Comunicación. Mc Graw-Hill / Interamericana de España. Madrid, España.
- Martínez de Velasco Alberto (2003) Escuelas de comportamiento organizacional. en La comunicación en las organizaciones. Ed. Trillas, México.
- Mayntz Renate (1987) Sociología de la organización. Alianza Editorial. Madrid, España.
- Méndez Álvarez C. (2006) Clima organizacional en Colombia. Universidad del Rosario. Colombia.
- Mendizábal Max (2005) Refranero Popular Mexicano. Editorial Selector. México.
- Mendoza Fung, María Elena. (1998). Fundamentos de la comunicación organizacional. Venezuela.
- Morgan, Gareth (1993) Imágenes de la organización. Alfaomega-Rama, México.
- Muriel, María Luisa (1980) Comunicación Institucional. Editorial Ciespal, Quito, Ecuador.
- Navarro Rubén et.al. (2007) Clima y compromiso organizacional. Universidad Veracruzana. México.
- Niño Teresa del Pilar (1993) La Comunicación Organizacional. Simposio Latinoamericano, Cali, Colombia.
- Nosnik Abraham (1996) Comunicación y Gestión Organizacional. Universidad Autónoma de Bucaramanga, Facultad de Comunicación Social. Colombia.
- Olmstead, M. S. (1975) El pequeño grupo. Ed. Paidós. Buenos Aires, Argentina.
- Ortiz Renato (1998) Otro territorio. Convenio Andrés Bello. Colombia.
- Pardinas, Felipe (1978) Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales. Ed. Siglo XXI, México.
- Partin, J. Jennings (1973) Current Perspectives in Organization Development. Edit. Fondo Educativo Interamericano. Estados Unidos.

- Partin, J. Jennings (1977) Perspectivas del Desarrollo Organizacional. Fondo Educativo Interamericano. Bogotá, Colombia.
- Pérez et.al. (2002) El café en México. Centroamérica y el Caribe. Una salida sustentable a la crisis. COOPCAFE, México.
- Phegan B, (1998). Desarrollo de la Cultura de su Empresa. Panorama Editorial, S.A. México D.F.
- Porras, Jerry I. y Robertson, Peter J. (1992) Organizational Development: Theory, Practice en Dunette, Marvin D. y Hough, Leaetta M. (1992) Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Consulting Psychologist Press, Estados Unidos.
- Ramírez Parrales María Isabel (2007) Pruebas Psicométricas I. FES Cuautitlán. México.
- Ramírez Parrales María Isabel (2007) Pruebas Psicométricas II. FES Cuautitlán. México.
- Ramos Carlos G. (1991) La comunicación. Un punto de vista organizacional. Ed. Trillas. México.
- Rincón Omar (2006), Narrativas mediáticas. O cómo se cuenta la sociedad del entretenimiento. Editorial Gedisa. España.
- Robbins Stephen (1998) Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. México.
- Rodríguez D. (2001) Diagnóstico Organizacional. Editorial Alfa Omega. México.
- Roozen, Nico y Vanderhoff, Frans. (2002) La Aventura del Comercio Justo. Edit. El Atajo, México, 2002.
- Salaman Graeme y Thompson Kenneth (1984) Control e ideología en las organizaciones. FCE. México.
- Salcedo Alejandro (2004) Cultura, paradigmas y significados. UNAM FES Acatlán. México.
- Sarton Alain (1978) Los tests en la psicología moderna. Editorial Mensajero. Bilbao, España.
- Schein, Edgar (1992). Psicología de la Organización. Edit. Prentice Hall. México.
- Schmuck, Richard y Miles, Matthew (1971) Organization Development in Schools. National Press Books, Estados Unidos.
- Schuster, F. (1982) Explicación y predicción: La validez del conocimiento en Ciencias Sociales. Col. Biblioteca de las Ciencias Sociales N°1, CLASCO. Argentina.
- Senge Peter (1993) La Quinta disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Editorial Gránica. Argentina.
- Serna H. (1997). Gerencia Estratégica. 3R Editores.Colombia.
- Serrano Rafael et al. (2001) La organización habitable. Fedro Publicidad, México.
- Sierra Bravo, Restituto (1991) Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios. Ed. Paraninfo, Madrid, 1991.
- Soldevilla, E. (1972). Teoría y técnica de la organización empresarial. Editorial Hispano Europea. Barcelona España.
- Thompson John (1998) Ideología y cultura moderna. UAM Xochimilco. México.
- Vaill, Peter B. (1989) Seven Process Frontiers for Organization Development. Copublicado por NTL Institute y University Associates, Estados Unidos.
- Valle, R (1995). Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Addison Wesley Iberoamericana. Estados Unidos.
- Vanderhoff, Frans (2005) Excluidos Hoy. Protagonistas Mañana. Edit. Monroy. México.
- Waridel, Laure (2004) Un Café por la Causa. Comisión Nacional de los Derechos Indígenas. México.
- While Leslie (1975) El concepto de cultura en Kahn J.S. El concepto de cultura: textos fundamentales. Editorial Anagrama. Barcelona, España.

PÁGINAS WEB

- Aguilar Moreno et.al. (2008) Clima, cultura, desarrollo y cambio organizacional. Disponible en: http://www.wikilearning.com/curso_gratis/clima_cultura_desarrollo_y_cambio_organizacional-concepto_de_desarrollo_organizacional/12060-3
- Alabart Pino Yesmín (2008) Diagnóstico de la cultura organizacional. Resultados de investigación. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/culorgyasmin.htm>
- Almanza Verónica (2006) Los Estudios sobre el Consumo Cultural: Algunas Observaciones Metodológicas. Disponible en la revista electrónica Razón y Palabra <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n47/valmanza.html>.
- ANEC (2008) Convocatoria Sin Maíz no hay país. Disponible en: <http://anec.laneta.apc.org/>
- Arancibia Víctor et.al. (2008) La comunicación para el desarrollo. Algunas indagaciones. Disponible en: <http://www.introduccionteoriasdelacomunicacion.blogspot.com/>
- Arias (1994) citado por el Instituto de Estudios de Posgrado en Ciencias y Humanidades (INESPO) (2008). Desarrollo Organizacional. Disponible en: <http://www.inespo.com/do.htm>
- Contreras Baspineiro Adalid (2000) Comunicación-desarrollo para "otro occidente". Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n18/18acontreras.html>
- Baillón Jesús (2001) Primeros elementos de la información sobre el fenómeno de la asociación humana con un enfoque del derecho social. Disponible en: http://iteso.mx/~cie/ac_material.htm
- Bernales Pacheco Manuel (2008) Introducción al Comportamiento Organizacional. Disponible en: <http://www.jmcprl.net/PRESENTACIONES/comportamiento%20organizacional.ppt> –
- Bisbal Marcelino (1999) De cultura, comunicación y consumo cultural. Una misma perspectiva de análisis. Disponible en <http://www.ehu.es/zer/zer10/bisbal2.html>
- Camacho H.R. (2008) Comportamiento Organizacional. Disponible en: <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoComportamientoOrganizacional>
- Camala Alejandro (2008) Dinámica Grupal. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos58/dinamica-grupal/dinamica-grupal.shtml>
- Carballo, David (2004). Tendencias en la Investigación Cualitativa de Mercados: Estudios Antropológicos. Texto publicado en la Revista Comunicología@: indicios y conjeturas, Publicación Electrónica del Departamento de Comunicación de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México, Primera Época, Número 1, Primavera 2004. Disponible en: http://revistacomunicologia.org/index.php?option=com_content&task=view&id=42&Itemid=87
- Carrillo G. (2003) Analogía y metáfora en el análisis organizacional. Un ejemplo: la organización como cárcel. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/804/80401210.pdf>
- Carvajal Peña Gladis (2000) Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos5/culmilitar/culmilitar.shtml>
- Ciudad y Derechos (2008) Guía Básica para constituir una Asociación Civil. Disponible en: http://www.ciudadyderechos.org.ar/archivos/infutil/guia_asociacion_civil.pdf
- Cortés José y Pamela Rodríguez (2003) Comunicación y Desarrollo en Latinoamérica. El Caso de la Radio Indigenista en México: Radio XEVFS. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/jcortesprodriguez.html>
- Costa Joan (2003) Creación de la Imagen Corporativa. El Paradigma del Siglo XXI. Disponible en: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n34/jcosta.html>
- Gaitán, J. R. (2006). Concepto de Temperamento y Carácter. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos10/teca/teca.shtml#top>
- Galindo Cáceres Jesús (2008) Reseña del libro de Manuel Martín Serrano. Teoría de la comunicación. La comunicación, la vida y la sociedad. Disponible en: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n59/especialserrano/jgalindo.html>

-
- García Cristóbal (2007) El lugar de la innovación II. Disponible en: http://www.enjambre.org/content/view/58/El_Lugar_de_la_Innovacion_II.html
 - Giménez Gilberto (2003) La concepción simbólica de la cultura. Disponible en: <http://www.paginasprodigy.com/peimber/cultura.pdf> -
 - Islas Octavio (2005) En la Ruta de las Industrias del Consentimiento y la Representación. Disponible en: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n48/oislas.html>
 - Llano Serafina (1996) La comunicación organizacional en México. Características y Perspectivas. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/llano.htm>
 - Maisch Molina Elena (2008) La alineación estratégica de los recursos humanos a la gestión organizacional. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/aliesrrhh.htm>
 - Makridakis citado por Alexis Codina (2008) El valor de las teorías de administración. Disponible en: http://www.wikilearning.com/articulos/teoria_administrativa/busqueda/2
 - Martínez Luis (2008) Clima Organizacional. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>
 - Meza Adriana y Carballeda Patricia (2008) El Diagnóstico Organizacional; elementos, métodos y técnicas. Disponible en: <http://www.miespacio.org/cont/invest/diagno.htm>
 - Millán Thomas (2000) Para comprender el concepto de cultura. Disponible en http://www.avizora.com/publicaciones/ciencias_sociales/textos/0031_comprender_concepto_cultura.htm
 - Mora Vanegas Carlos (2008) Reconocimiento Laboral. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/importancia-del-reconocimiento-laboral.htm>
 - Morales García (2007) Problematizando el concepto de integración social: Un debate sobre la alteridad en la educación especial. Disponible en: http://www.cultura-sorda.eu/resources/Morales_Educacion_Especial_2007.pdf
 - Morales Zúñiga Julieta (2008) Desarrollo Organizacional. Disponible en: <http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/M/DesOrg-Morales.htm>
 - Molina Arenaza Eugenio (2005) Constructivismo sistémico y diagnóstico organizacional. Disponible en: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v07_n13/a09.htm
 - Pariante F. José Luis (2008) Desarrollo Organizacional. Disponible en: http://www.excelencia.uat.edu.mx/pariente/Articulos/Administracion/Pariante_DO.pdf
 - Pita Fernández, S. (2000) Investigación cuantitativa y cualitativa. Disponible en: http://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali2.pdf
 - Randstand Work Solutions (2008) Estudio de Randstand Work Solutions. Disponible en: <http://www.randstad.es/res/randstad/prensa/notas/2008/happyatwork.pdf>
 - Rivas Quinto José Fredys (2008) Desarrollo Organizacional. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos12/desorgan/desorgan.shtml>
 - Rodríguez et.al (2007) Aplicación de la Teoría Social de la Comunicación al Análisis de los Referentes Informativos entre los Inmigrantes Brasileños en Madrid (España). Disponible en: <http://www.adtevento.com.br/intercom/2007/resumos/R2454-1.pdf>
 - Sánchez Gutiérrez Salvador (1996) El Trabajo del Comunicador Organizacional. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/sanchg.htm>
 - TESIUNAM (2008) Catálogo de Tesis de la UNAM. Disponible en: http://132.248.67.65:8991/F/-/?func=find-b-0&local_base=TES01
 - Torres Suguey (2008) Desarrollo Organizacional. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/desorgsug.htm>

- Torrijos Blanca (1998) La comunicación organizacional. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/invcomunorga.htm>
- Tuckman (2008) Modelo de Tuckman para el desarrollo de grupos. Disponible en: <http://www.geocities.com/lionelpineda/ADMON/lider/ls03.htm>
- Ulloa Adriana (1998) La Comunicación, más que una Habilidad Para el Trabajo de Grupo. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/supesp/habilidad.htm>
- Van Riel Cees (2003) Nuevas Formas de la Comunicación Organizacional. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n34/cvanriel.html>
- Varona Madrid Federico (2008) Comunicación estratégica interna. Disponible en: http://www.udp.cl/comunicacion/comunicacionempresarial/doc/2sem/comunicacion_estragetica_interna.pdf
- Vivas Fabiola (2006) La distribución espacial del taller de diseño y los códigos de conocimiento educativos dos casos de estudio: el taller de planta 'tabicada' y el taller de planta 'abierta'. Disponible en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1316-49102006000300012&script=sci_arttext 2006
- Vázquez Arteaga Manuel (1998) Una Década de la Comunicación Organizacional en México. Disponible en: <http://www.cem.itemx.mx/dacs/publicaciones/logos/antiores/supesp/decada.htm>
- Yescas Domínguez Oscar (2008) Teoría y método del Diagnóstico Organizacional. Disponible en: <http://hosting.globalcorporativa.com/empresa/general/monografias/monograf%C3%ADa101.pdf>
- Zar C. (2008) Los temperamentos humanos. Test de los 4 temperamentos. Disponible en: <http://www14.brinkster.com/sdec/temperamentos02test.htm>

TESIS

- Berra Spezzia María del Carmen y García Carrera Airam Asiul (2003) Diagnóstico del clima organizacional de una empresa de servicio. El caso grúas y asistencia Guadalupe. Tesis Licenciatura. Licenciatura en Administración de Empresas. Escuela de Negocios. Departamento de Administración de Empresas, Universidad de las Américas Puebla.
- Gómez y Castelazo María Lourdes (2002) Comportamiento organizacional de cine mexicano de 1930 a 1969. Tesis Maestría. Centro Avanzado de Comunicación CADEC. México.
- Huerta Lichtenberg, M. M. (2003) Diagnóstico de canales de comunicación interna para una empresa de comunicación televisiva: Televisa Veracruz. Tesis Licenciatura. Ciencias de la Comunicación. Departamento de Ciencias de la Comunicación, Escuela de Ciencias Sociales, Universidad de las Américas Puebla.
- López Cárdenas Ricardo R. (2004) Crítica de la comunicación organizacional del Servicio de Administración Tributaria (SAT). (1997—2003). Tesis Licenciatura. UNAM FCPYS. México.
- Morales Díaz José Antonio. (1998) Desarrollo organizacional en una empresa de comunicación el caso: calidad total en M.V.S. Multivisión. Tesis Licenciatura. UNAM ENEP Aragón.
- Ortiz Munive, A., Tochimani Xique, P. (2004) Diagnostico de clima organizacional del departamento de conservación de la Universidad de las Américas, Puebla. Tesis Licenciatura. Administración de Empresas. Departamento de Administración de Empresas, Escuela de Negocios, Universidad de las Américas Puebla.
- Rivera Espinoza Sofía Genoveva (2001) Nivel de clima organizacional que existe en Embotelladora de Tampico S.A. de C.V. Tesis Maestría. Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Schreiner Rivera, C. F. (2004). Análisis de clima laboral de Ford. Tesis Licenciatura. Ciencias de la Comunicación. Departamento de Ciencias de la Comunicación, Escuela de Ciencias Sociales, Universidad de las Américas Puebla.
- Uribe Albarran Angélica (2004) La comunicación en las relaciones publicas internas como medio para reforzar el desarrollo organizacional. Tesis Licenciatura. UNAM FCPyS. México.

DOCUMENTOS ORGANIZACIONALES

- Comercio Justo México AC (1999) Acta Constitutiva. Comercio Justo México AC. México DF.
- Comercio Justo México AC (2008) Catálogo de productos CJM Comercio Justo México AC. México DF.
- Comercio Justo México AC (2008) Comercio Justo México AC. Disponible en: <http://www.comerciojusto.com.mx>
- Comercio Justo México AC (2008) Control de Servicios Profesionales CJM Comercio Justo México AC. México DF.
- Comercio Justo México AC (2008) Currículum Organizacional. Comercio Justo México AC. México DF.
- Comercio Justo México AC (2008) Descripciones de puestos CJM. Comercio Justo México AC. México DF.
- Comercio Justo México AC (2008) Diagnóstico Organizacional. Comercio Justo México AC. México DF.
- Comercio Justo México AC (2008) Manual de Inducción. Comercio Justo México AC. México DF.
- Comercio Justo México AC (2008) Manual Organizacional. Comercio Justo México AC. México DF.
- Comercio Justo México AC (2008) Manual Uso del SGCJM . México DF.
- Comercio Justo México AC (2008) Plan Estratégico 2008. Comercio Justo México AC. México DF.

CONFERENCIAS

- Mata Nicolás (2008) Taller de Desarrollo Organizacional impartido durante el 1er Simposium de Psicología Industrial y sus Campos de Aplicación, co-organizado por la UNAM FES Zaragoza y Consultoría y Capacitación Zaragoza los días 26 y 27 de mayo de 2008.
- Serrano Manuel Martín (2005) ¿Para que sirve estudiar teoría de la comunicación? Texto integro de la conferencia final del Curso de Teoría de la Comunicación, dictado por el profesor Dr. Manuel Martín Serrano, en la Universidad Complutense de Madrid. Curso grabado en video durante los meses de marzo, abril y mayo del año 2005. Disponible en: <http://www.ulima.edu.pe/revistas/contratexto/pdf/art2.pdf>