



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

Una mirada comunicativa a la industria mexicana del refresco  
Diagnóstico organizacional, comunicativo y cultural a Embotelladora AGA de  
México. (Jarritos)

Seminario – taller extracurricular  
“Organización, comunicación y cultura”

Para obtener el título de Licenciado en Comunicación.

Que presenta: Daniel Pavel Sosa Anau  
Número de cuenta: 300186923

Asesor: Lic. Irma Silva Franco



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## AGRADECIMIENTOS

### A MIS PADRES

Por su cariño, comprensión y apoyo moral que siempre me han brindado, por su esfuerzo y apoyo incondicional en cada una de mis decisiones, por sus enseñanzas y consejos que fueron mi guía en este camino, porque gracias a ustedes estoy en este momento tan importante de mi vida.

### A MI ABUELA MARTHA

Toda mi admiración por todo tu esfuerzo para que tus seres queridos salgan adelante, por tus consejos llenos de sabiduría y tu complicidad en momentos difíciles, por tu fuerza de voluntad implacable ante los golpes y tropiezos de la vida.

### A NAY, FER Y URI

Por su apoyo incondicional que es fundamental para seguir adelante, por los momentos y complicidades que hemos sorteado día a día, por su alegría y motivación para conseguir todas mis metas.

### A MIS MAESTROS

Por su compromiso, profesionalismo y apoyo para realizar este proyecto, a Irma Silva, Jorge Pérez, Xavier Ávila, Verónica Michel y Martín Urso, gracias a todos ellos por su esfuerzo y su pasión que tienen por la academia.

### A MECHE, ARMANDO Y LETY

Por su cariño, apoyo y amistad que siempre me han brindado, por que ocupan un espacio importante en vida

### A KARLA

Por estar a mi lado en los momentos difíciles de este complicado camino, por tu apoyo, comprensión y motivación para seguir adelante, por ser mi compañera en esta etapa de mi vida.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, principalmente a la Licenciatura en Comunicación por darme la oportunidad de estudiar en sus aulas y por la gran formación que me dio.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. EL ENTORNO, LA ESTRUCTURA Y EL FUNCIONAMIENTO DE LA INDUSTRIA MEXICANA DEL REFRESCO	
1.1 Caracterización de Embotelladora AGA de México	8
1.2 Historia de la empresa	9
1.3 Sondeo del Medio ambiente de la industria del refresco	12
1.3.1 Jarritos y su entorno	12
1.3.2 Ámbito económico	14
1.3.3 El mercado	15
1.3.4 La legislación del refresco	16
1.3.5 La competencia de Jarritos	16
1.3.6 Los clientes de Jarritos	18
1.3.7 Nuestros proveedores	20
1.3.8 El mundo globalizado: Innovaciones Tecnológicas	21
1.3.9 Los medios de comunicación masiva	22
1.3.10 Las instituciones con que Jarritos mantiene relaciones	22
1.3.11 El entorno y su importancia para Jarritos	24
1.4 La estructura formal en jarritos	25
1.4.1 Lo instituido	25
1.4.2 Ideario organizacional	26
1.4.3 Filosofía y valores AGA	27
1.4.4 Objetivos de Jarritos	29
1.4.5 El organigrama de Jarritos	31
1.4.6 Los miembros que integran a Jarritos	34
1.4.7 Reclutamiento y selección del personal	39
1.4.8 Proceso formal de trabajo	45
1.4.9 Comparativo de flujogramas	49

1.4.10 ¿Cómo se autoconcibe o se percibe a sí misma la organización?	50
1.5 Lo instituido vs lo instituyente	52
1.5.1 La organización formal en contraste con lo funcional	53
1.5.2 Observación y medición de los problemas detectados	54
1.5.3 Diagrama causa efecto	63
1.6 Hallazgos del entorno, la estructura y el funcionamiento	66

## CAPÍTULO II. LA COMUNICACIÓN EN JARRITOS. LA INCIDENCIA DE LOS ACTORES EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

2.1 Principales Escuelas de Administración	71
2.1.1 La Teoría Clásica y sus características	72
2.1.2 La Teoría Humanista y sus características	73
2.1.3 La Teoría de Sistemas y sus características	75
2.1.4 La Teoría Contingente y sus características	77
2.1.5 La forma de operar de Jarritos	78
2.2 El costo de la acción en Jarritos	80
2.2.1 El costo económico	81
2.2.2 El costo energético	83
2.2.3 Costo temporal	86
2.2.4 Costos psicológicos	87
2.3 Problemas comunicativos – informativos	89
2.4 Jarritos y la importancia de sus actores	92
2.5 Los grupos y su intervención en Jarritos	113
2.5.1 Los grupos primarios y secundarios	113
2.5.2 La tradición interna y externa	114
2.5.3 Los grupos y sus características en Jarritos	116
2.5.4 El liderazgo del refresco	117
2.5.5 Jarritos y la clasificación de sus grupos	121
2.6 Auditoria comunicativa: medidas de discrepancia	123

2.7 Hallazgos del funcionamiento, grupos y actores de Jarritos _____	134
--	-----

### CAPÍTULO III. LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

3.1 La complejidad de las organizaciones _____	139
3.1.1 Luhmann y la doble contingencia _____	139
3.1.2 El funcionalismo como punto de partida _____	141
3.1.3 El estructuralismo _____	142
3.1.4 Marxismo _____	143
3.1.5 La subjetividad y la acción _____	144
3.1.6 Liderazgo y su impacto organizacional _____	147
3.1.7 La teoría de la acción comunicativa de Jurgen Habermas _____	148
3.1.8 La fenomenología _____	150
3.1.9 Cibernética _____	151
3.1.10 Teoría de la mediación _____	152
3.1.11 Las representaciones _____	155
3.2 Diseño de la metodología _____	158
3.2.1 El grupo de discusión en la práctica _____	161
3.2.2 Entrevistas _____	174
3.3 Hallazgos _____	182

### CAPÍTULO IV. LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA COMUNICACIÓN EN JARRITOS

4.1 La responsabilidad del comunicador _____	188
4.1.1 El quiebre organizacional _____	190
4.1.2 Red de conversaciones _____	191
4.2. La organización comunicada _____	192
4.2.1 La cultura en Jarritos _____	194

4.2.2 Las subculturas en Jarritos	199
4.2.3 Características de la cultura en Jarritos	200
4.2.4 Instrumentos de modelación de la cultura	202
4.3 Propuesta de Intervención Comunicativa	204
4.3.1 FODA	206
4.3.2 Plataforma estratégica	208
4.3.3 Estrategia de comunicación	212
4.3.4 Planes internos	214
4.3.5 Plan externo	218
4.4 Hallazgos	219
CONCLUSIONES	222
BIBLIOGRAFÍA	227

# Introducción

Las organizaciones emergen y viven en un entorno en el que están en constante relación, la interacción entre el entorno y la organización determina cambios en el funcionamiento y la estructura de la empresa y su capacidad de adaptación determinará su subsistencia.

Bajo esta perspectiva, una organización exitosa es un sistema que está en constante cambio debido a su lectura del entorno, modifica modos de operar, asume que el valor fundamental es su recurso humano y tiene una apertura a la posibilidad de cambio.

Sin embargo, hoy en día la preocupación máxima de cualquier empresario es la productividad y la eficiencia a cualquier costo, lo que en ocasiones genera la ruptura entre los objetivos institucionales y los objetivos personales de los miembros de la organización.

Ahora bien, las empresas necesitan entender a la comunicación como un elemento integrador, que coordina acciones para el logro de objetivos, a su vez deben de tomar en cuenta que “Una organización es una conversación, una red y una multiplicidad de conversaciones. La organización conversa y conversan sus miembros. (Flores ,1990)”<sup>1</sup>

Entender a la organización como un sistema en donde hay una interacción continua entre seres humanos que tienen diferentes ideologías, creencias, culturas y percepciones acerca de la empresa y su acontecer, es hablar de una organización compleja, donde cada uno de sus miembros perciben y construyen una realidad diferente.

La comunicación es el eje fundamental para que cada una de estas realidades pueda ser coordinada hacia el logro de las metas organizacionales y personales por medio del consenso y el diálogo ganando compromisos y voluntades.

---

<sup>1</sup> Serrano Rafael, et. al. “*La organización habitable*”, Editorial SYG, México, agosto 2001, p. 46

Es a partir de esta premisa que se construyó este trabajo de investigación titulado “*Una mirada comunicativa a la industria mexicana del refresco. Diagnóstico organizacional, comunicativo y cultural a Embotelladora AGA de México. (Jarritos)*”. Esta investigación se fue gestando en el Seminario – taller extra curricular “*Organización, comunicación y cultura*” impartido en la Facultad de Estudios Profesionales Acatlán. Este trabajo orientado al estudio de la empresa a partir de las interacciones comunicativas y representaciones de los actores de la organización y el impacto del liderazgo en el devenir organizacional.

Jarritos es una organización dedicada a la producción y distribución de bebidas embotelladas, en la última década ha tenido un gran crecimiento, sin embargo, el clima laboral y la desintegración que existe dentro de la organización genera altos costos humanos y económicos, hay mucha rotación de personal y un alto grado de insatisfacción laboral.

La ausencia de comunicación es evidente y a raíz de esta problemática es que se justifica la propuesta de una estrategia de intervención comunicativa que tenga como finalidad que Jarritos sea una empresa integrada, que toma en cuenta la diferencia del otro como premisa fundamental para trabajar en armonía.

El objeto de estudio del presente trabajo, es una organización que trata de ajustarse continuamente debido a la fuerte exigencia del mercado, a partir de éstos ajustes es que trata de lograr sus objetivos, pero la fuerte competitividad hace muchas veces que la organización considere a los humanos como una pieza más dentro de la organización, este cumple un rol y si se sale de las actividades de ese rol es puesto en cintura o simplemente remplazado por otra persona que asuma el rol. La organización no está tomando en cuenta la complejidad de los seres humanos.

La comunicación en las organizaciones es asimilada como un proceso que se da de manera natural que siempre toma como prioridad a los procesos racionales y objetivos, sin darse cuenta que la comunicación es el eje coordinador de las acciones que a partir de incluir la subjetividad de individuo reduce costos económicos, psicológicos, temporales y energéticos que sin duda repercute en la productividad y eficiencia organizacional.

“Una mirada comunicativa a la industria mexicana del refresco” es una investigación que pretende encontrar y elaborar una propuesta enfocada a los problemas comunicativos que inciden en la organización mediante un diagnóstico organizacional dividido en cuatro fases. Cuatro capítulos en los que se trata de profundizar en las interacciones comunicativas entre los miembros de la organización.

La construcción de la organización se basa en la relación entre sistemas y elementos. A partir de esto es que se elaboró el primer capítulo, con un diagnóstico del entorno, la estructura y el funcionamiento de la organización.

Se hizo un recorrido partiendo de la caracterización e historia de la empresa, se determinaron los elementos del entorno que en este caso fueron el ámbito de desempeño de la empresa, el mercado, consumidores, la legislación del refresco, la competencia, los clientes, proveedores, factores de la globalización que influyen en la organización, innovaciones tecnológicas, el papel de los medios de comunicación masiva y las instituciones con que Jarritos mantiene relaciones. A partir de éstos se determinó cómo es que Jarritos lee el entorno y cuál es su importancia.

Posteriormente se hizo un análisis de la estructura formal y funcional de la organización, confrontando ambas para detectar diferencias entre el funcionamiento ideal y el funcionamiento real de la organización. En este primer capítulo se detectaron los problemas operativos que en los siguientes capítulos serán abordados.

A partir de los problemas detectados en la estructura y el funcionamiento, se construyó el segundo capítulo, que en primera instancia hace un breve recorrido de los modelos clásicos de comunicación y de ahí, se consideraron elementos y características de los modelos que son atribuibles a Jarritos.

Se indagó el costo generalizado que tiene el problema medido detectado en el primer capítulo y posteriormente se estableció las características en la personalidad, el temperamento y el carácter de los actores de Jarritos.

Por medio de un estudio cuantitativo, se analizaron las características de los grupos y su intervención en Jarritos, la constitución de grupos primarios y secundarios y el tipo de liderazgo que se ejerce en cada uno de los grupos, a partir de la técnica de auditoría comunicativa basada en los grados de discrepancia que existen entre los grupos y sus líderes para saber el grado de comunicación que existe entre éstos.

En el tercer capítulo, se detectaron problemas comunicativos basados en la investigación de las diferencias entre los miembros de Jarritos. Se asume que la complejidad humana genera conflictos y que la tarea de la comunicación es desactivarlos por medio del diálogo.

Se realizó un grupo de discusión y entrevistas a personas clave que están inmersas en el problema medido para estudiar y analizar sus representaciones que tienen acerca de su realidad percibida en la organización.

Este capítulo es un complemento entre las herramientas cuantitativas (Capítulo II) y las herramientas cualitativas. En primera instancia lo cuantitativo busca similitudes, ayuda a determinar desde la superficie los diferentes estereotipos con los que se identifican los miembros de la organización, que nos diga ¿Cuántos? para que posteriormente, con las técnicas cualitativas, ayuden a descifrar el ¿por qué?, partiendo del interés de las representaciones de actores para interpretar las diferencias.

Por último, en el cuarto capítulo después de haber estudiado y analizado la cultura organizacional, se elaboró una propuesta de intervención comunicativa a partir de los diagnósticos de los capítulos anteriores.

En este capítulo se realizó un mapa cultural y un FODA (análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) analizando todas las características de la cultura en Jarritos para elaborar una propuesta estratégica que diera pauta a la propuesta de intervención comunicativa.

La industria del refresco en México es una industria muy fuerte y muy competitiva, esta investigación fue un gran reto debido a la dificultad que se tiene para acceder a diferentes áreas o tratar con diferentes actores de la organización. La construcción de este trabajo fue en conjunto con maestros y compañeros en el Seminario de “*Organización, comunicación y cultura*” con la única intención de hacer de Jarritos un empresa que tenga mayor apertura a la comunicación.

# Capítulo

## I

### **El entorno, la estructura y el funcionamiento de la industria mexicana del refresco.**

La comunicación y el comunicador juegan un papel muy importante en el estudio y la planeación dentro de las organizaciones. Desde esta perspectiva y como punto de partida, se elaboró este primer capítulo nombrado: “El entorno, la estructura y el funcionamiento de la industria mexicana del refresco”, donde se hizo un diagnóstico del entorno, la estructura y el funcionamiento de Jarritos para determinar que problemas podrían afectar a la empresa a nivel interno y externo.

En la primera parte se indagó acerca de la empresa, su trayectoria, historia, características, su ámbito de desempeño y el proceso de gestación de lo en la actualidad es conocido cómo Embotelladora AGA de México (Jarritos).

Posteriormente se investigó sobre Jarritos y su entorno, cuáles son los factores que afectan, que “gatillan” cambios en la estructura y el funcionamiento de la organización para su adaptación y sobrevivencia, se analizaron variables como lo son los clientes, el mercado, la competencia, a los proveedores, las instituciones con que Jarritos tiene relaciones y otras variables más que se consideró que pueden afectar en el devenir organizacional.

Los cambios de las organizaciones se hacen desde su interior, ahí es donde se decide si se cambia o se permanece para el bien de la organización, en el interior de Jarritos se hizo un diagnóstico de la estructura a fin de conocer más a fondo la estructura formal de la organización, analizando la filosofía, los objetivos, los procesos formales, a los miembros, el reclutamiento y selección entre otros aspectos, con el objetivo de determinar los problemas que causa la estructura formal y su posible vínculo con el entorno.

Se destaca que en el análisis del entorno y la estructura se hicieron hallazgos importantes, entre estos que Jarritos no tiene una estructura formal documentada lo cual conlleva a muchos conflictos entre áreas, jefes y personal operativo.

Por último se hizo un comparativo entre la estructura formal y funcional, es decir, entre lo que dice la organización de cómo debe ser y lo que realmente es. Se compararon procesos formales con reales, se midieron los problemas detectados y se hizo un análisis de los problemas para determinar sus posibles causas.

En resumen, en este capítulo se explora cuál es la imagen interna y externa de Jarritos por medio del diagnóstico del entorno, la estructura y el funcionamiento los principales problemas. Se hizo una medición en la cual, las técnicas principales fueron la observación y la recolección de documentación referente al entorno y a la estructura formal de la organización.

Por otra parte, el entorno está cambiando muy rápido y está exigiendo a Jarritos asimilar nuevas lógicas para reconocer su medio ambiente y el cambio cultural que se vive en la sociedad mexicana (en todos sus aspectos tecnológico, formas de comunicación, apertura

de la globalización) que modifica el entorno vertiginosa y constantemente lo que obliga a Jarritos en su interior a modificar aspectos de operación para seguir teniendo la capacidad de competir en su ámbito de desempeño.

El cambio acelerado del entorno exige a Jarritos a tomar medidas de transformación o permanecía en su estructura, obliga a la organización a tener mejores mecanismos para leer el entorno y no pensar en éste como un mero cliente o un simple competidor. Las necesidades sociales del entorno se reflejarán en las necesidades de la estructura interna de la organización y es necesario hacer estructuras más ágiles en donde tomen en cuenta a la comunicación como un eje fundamental de la construcción de estrategias internas para descifrar el entorno y generar cambios estructurales en la organización según las necesidades de la empresa y sus miembros.

## **1.1 Caracterización de Embotelladora AGA de México**

Embotelladora AGA de México (Jarritos), pertenece a Comercializadora Internacional de Refrescos<sup>2</sup>, ésta última con carácter de “escindida” suscrito en el acta constitutiva renovada que tiene fecha del 6 de julio del año 2006 con sede notarial en Guadalajara.

Embotelladora AGA de México, representada por don Abelardo Garciarce, se dedica a comercializar, procesar y embotellar toda clase de refrescos, bebidas purificadas, componentes y derivados que resulten de la fabricación de los mismos.

Comercializadora internacional de Refrescos, pertenece a Consorcio AGA<sup>3</sup> creada en la década de los 50 por la familia Garciarce.

---

<sup>2</sup> Jarritos es una empresa creada en los años 50s, con la finalidad de comercializar refresco en el Valle de México. Una parte de jarritos, Embotelladora Mexicana S.A. de C.V. es adquirida en 1983 por el Consorcio AGA. El cuál comercializa en distintos sectores del país. En el centro del país se establece como grupo México.

<sup>3</sup> Consorcio AGA es un grupo que además de la comercialización del refresco se dedica a la fabricación de concentrados, a producción y comercialización de plásticos, productos para el hogar, bebidas, a los ingenios azucareros, al turismo, administración de inmuebles entre otros giros.

Los productos que comercializa actualmente son los refrescos de la marca Jarritos, Red Cola, Sidral AGA, Zubba y agua Pureza AGA. La distribución está concentrada en el centro del país abarcando Distrito Federal, Hidalgo, Morelos y el Estado de México, a éste sector de distribución del consorcio se le conoce como Grupo México constituido por 50 bodegas. La matriz se encuentra en Tultitlán Estado de México donde se produce el PET (Plástico de las botellas de Refresco), y el vidrio se produce en una planta en Toluca.

La administración de Jarritos está dividida en dos: Pet (encargado de la producción del producto) y refresco. (Encargado de la distribución del producto, también denominado Grupo México y objeto de estudio de esta investigación)

Jarritos pertenece al sector económico secundario, ya que se refiere a las actividades que implican transformación de alimentos y materias primas a través de variados procesos productivos.

El tamaño de la empresa es grande, cuenta con alrededor de 7000 trabajadores distribuidos en todos los centros de trabajo.

## **1.2 Historia de la empresa**

“El fundador de la Empresa fue el Sr. don Abelardo García y de cuyas iniciales se deriva el nombre de la organización (AGA), nació en la Ciudad de Guadalajara, Jalisco en abril de 1892.” (AGA, 2003, Video de inducción)

En 1930 inicia su trayectoria industrial, funda la empresa Tepeyac Hielo y Refrigeración, posteriormente da paso en el año de 1931 a la transformación de Tepeyac Hielo y Refrigeración en Embotelladora la Pureza, siendo ésta, la primera Embotelladora cien por ciento mexicana e inicia la elaboración y distribución de los refrescos: Súper Sidral Pureza, Limonada Abel, Escudo, Aga Cola, Misión, Soldadito y Orange Crush.

Después de un periodo de casi 18 años, en 1948 se patenta la marca AGA y se abre la sucursal de Guadalajara, sede actual del Consorcio AGA.

Mientras don Abelardo García hace crecer sus industrias embotelladoras, en la ciudad de México, nace la marca conocida como Jarritos, con un refresco de sabor café haciendo referencia a la cultura de tomar café en jarritos de barro. Esta marca sería adquirida más adelante por Consorcio AGA.

En el año de 1951 Jarritos desarrolla un proceso que permite al extracto de tamarindo natural ser utilizado como refresco gaseoso, con gran aceptación en el mercado, más adelante, en ese mismo año se desarrolla también los sabores de mandarina, limón y tutti-frutti generando una mayor participación en el mercado nacional.

Conforme la marca se fue expandiendo a lo largo y ancho de la república Mexicana, se fueron también desarrollando nuevos sabores según los gustos y tradiciones de las distintas regiones mexicanas. Toronja, por ejemplo, está hecha a base de toronjas frescas del estado de Veracruz, limón extraído con limones de la región de Colima, piña que se hace utilizando fruta de Tabasco, tamarindo elaborado con frutas de las regiones de Guerrero y Michoacán, mandarina producido con aceite esencial del fruto de mandarina proveniente del estado de Veracruz y tutti-frutti elaborado con una combinación de varios aceites obtenidos de varias frutas naturales como lo son: limón, naranja, uva y fresa sin perder sus rasgos naturales. (Jarritos, 2008, página de Internet)

A partir de 1950 comienza a abrir paso AGA en el territorio nacional, iniciando embotelladoras en varios estados del país de las se hace mención a continuación:

1953 Inicia AGA, en Jacona Michoacán y se abre la planta Ifosa.

1954 Inicia AGA del Bajío, en León Guanajuato y San Luís Potosí.

1955 Inicia la Sucursal Nayarit.

1968 Inicia AGA de Morelia, en Michoacán.

1970 Inicia AGA de Colima.

Para el año de 1974 ya se tenía una infraestructura de la empresa, pero el 15 de enero fallece el fundador de todo este complejo industrial, el señor don Abelardo Garcíarce. Por tal motivo y en honor a don Abelardo Garcíarce, sus hijos deciden formar un consorcio que llevará las iniciales de su padre y fundador y es así como se conforma en el año de 1975 Consorcio AGA, y se estructuran las embotelladoras AGA.

En el año de 1977 inicia AGA del Valle de México, en Toluca, Estado de México la este territorio es lo que conformará más adelante Grupo México, anexando los estados de Hidalgo y Morelos.

En 1979 Inicia Embotelladora de Aguascalientes. Se forman las Divisiones GAMO, GAMU, Y GAMI, dándole una división a cada giro de la empresa y quedando en el giro de las embotelladoras la división GAMI, en ese mismo año inicia AGA de Querétaro.

En el año de 1980, AGA inicia operaciones, en la ciudad de México, se adquiere “Embotelladora Mexicana” productora de los refrescos Jarritos. Éste año es muy importante ya que fue cuándo se decidió apostar por una marca mexicana de refrescos, la cual hoy en día es la que se sigue comercializando en distintos estados de la República mexicana.

En 1983 AGA se hace cargo de Embotelladora Mexicana S.A. de C.V. razón social con la que se producía con anterioridad la marca Jarritos y todos sus sabores. A partir de este periodo la industria del agua (Pureza AGA) y Jarritos trabajan en conjunto con la misma administración.

En 1993 Inicia la Planta de Tultitlán, matriz de lo que hoy es Jarritos Grupo México, en 1994 se unifica la razón social a nivel nacional quedando como Embotelladora AGA de México, S.A. de C.V. 1999 se separa la administración del agua y refresco quedando Jarritos como una empresa dedicada solamente a la industria del refresco. 2001 se lanza la nueva imagen y presentación de Jarritos. (Montes, 2007, folleto de inducción)

Para el año de 2002 se integra el grupo México (Toluca, Tultitlán, Coyoacan, Ermita, Morelos e Hidalgo), con el que la refresquera toma un nuevo rumbo en su administración

que posteriormente en el en diciembre del 2003 se constituye Refresquera de Calidad S.A. de C.V. Purificadora de Agua los Volcanes en Ixtapaluca Estado de México. (Montes, 2007, folleto de inducción)

El 28 de abril del 2006 se hace una inversión millonaria, inaugurando dos líneas de Embotellado. Para ser una de las mejores plantas de Embotellado de refresco de América Latina. (Bibián 2005, p 1)

En diciembre del año 2007, se pone en marcha una línea de embotellado de refrescos comprada directamente de Alemania, ésta línea de embotellado es la más grande y con mayor capacidad de producción en América Latina.

En el presente año Jarritos entra en la competencia de un sector muy importante de consumidores, sacando el producto de Red Cola Light, refresco endulzado con Splenda bajo en calorías.

### **1.3 Sondeo del Medio ambiente de la industria del refresco**

A partir de lo mencionado hasta aquí, ya caracterizado Jarritos, se dará paso a sondear el medio ambiente en lo que corresponde a la industria refresquera en México, tomando en cuenta el entorno, el ámbito económico, el mercado y nuestros consumidores, la legislación del refresco, la competencia de Jarritos, los clientes, proveedores, innovaciones tecnológicas, los medios de comunicación masiva, las instituciones con que Jarritos mantiene relaciones y la importancia de conocer el entorno.

#### **1.3.1 Jarritos y su entorno**

Las organizaciones viven y emergen rodeadas de un entorno con el que están en constante relación. La interacción entre el entorno y la organización influye en cambios determinados en el funcionamiento y en la estructura de la empresa.

Las empresas en la actualidad buscan tener un equilibrio con el entorno y/o medio ambiente que está a su alrededor, con la finalidad de adaptarse para permanecer.

“Todo sistema se encuentra permanentemente adaptado a su entorno y sus cambios determinados estructuralmente son activados (gatillados) por perturbaciones provenientes del entorno. Un sistema dado experimentará ciertos cambios si se encuentra en un ambiente y otros, si se encuentra en un ambiente diferente.” (Rodríguez, 1999 p. 44)

Tomando en cuenta lo anterior, es importante construir una panorámica general de la organización y los ámbitos en que se desempeña, comprender las necesidades y demandas que tiene la organización y sus miembros, el vínculo o relación que se tiene con el entorno, la convivencia que hay entre las empresas.

Los miembros de la organización tienen un contacto frecuente con las actividades internas y externas de la misma, estas actividades repercuten en los actores afectando en el devenir de la organización.

Las organizaciones necesitan conocer y adaptarse a su medio ambiente para saber cuándo es pertinente cambiar o permanecer, esto determinará la competitividad y su permanencia.

A continuación se detallarán variables tomadas en cuenta para la realización del diagnóstico del entorno de Jarritos; estas variables fueron elegidas porque se determinó que éstas son las tendencias externas que pueden afectar el funcionamiento de la organización, así como tratar de explotar nuevos escenarios del medio ambiente. Se aplicará un sondeo de los caminos por los cuáles se pueden ir ajustando los cambios del medio ambiente para la supervivencia de la organización.

“Las organizaciones son unidades de sistemas sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas para alcanzar fines específicos.” (Etzioni, 1986 p. 4). Lo citado nos permite ubicar a Jarritos como una empresa que se dedica a la producción y

distribución del refresco, por lo que su finalidad es fundamentalmente económica, es un negocio construido para fines comerciales.

### **1.3.2 Ámbito económico**

En un artículo publicado por El Sol de México, cada mexicano en promedio bebe 152 litros de refresco al año, este dato es complementario con las estadísticas a nivel mundial en donde resulta que México es el segundo lugar en consumo de refresco, sólo por debajo de Estados Unidos. (Gómez 2008, p. 2) El crecimiento en consumo de refresco es constante año con año, tan sólo en Jarritos se ha incrementado un 400 por ciento en los últimos ocho años.

Al hacer un análisis pertinente respecto al futuro de la organización, Jarritos es un empresa que le cuesta trabajo adaptarse al entorno sin perder sus particularidades, y económicamente hay proyección de crecimiento, éste no será tan grande como el de años anteriores ya que cada día se está cerrando más la competencia, sin embargo, se proyecta un crecimiento en consumidores, hay perspectiva de crecimiento en el negocio del refresco.

En cuanto a la cultura y el entorno de Jarritos, en el exterior se tienen convenios con personas encargadas para la educación de los adultos, Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA) así como la participación en diversas ferias y exposiciones de comida mexicana en el centro del país.

Otro punto a distinguir, es el mensaje publicitario de Jarritos y su respaldo ante la cultura culinaria y de alimentación, el contexto de los mensajes hace alusión a los sabores típicos de la cultura mexicana y su fomento mediante las frutas más mexicanas: El limón, la toronja, el tamarindo, la piña, la mandarina y el ponche de frutas.

“Las organizaciones legales pueden participar en el tráfico jurídico, reclutar públicamente a sus miembros y adquirir los medios necesarios para sus actividades” (Mayntz, 1990 p.79). Jarritos es una empresa constituida legalmente, para efectos de producción, efectos

comerciales y fiscales, facturas para clientes, comprobantes fiscales la razón social es Embotelladora Mexicana S.A. de C.V , para efectos del trabajador, es decir, laborales, tramites del IMSS, FONACOT es Embotelladora AGA de México S.A. de C.V. y Comercializadora Internacional de Refrescos S.A. de C.V. que es una Sociedad con carácter de “Escindida”, así mismo la empresa declara su constitución por esta razón social, teniendo como última actualización de su acta constitutiva el 6 de Julio del año 2006. Es importante señalar esta cuestión dado que surgen muchas confusiones a la hora de caracterizar la organización. En este aspecto legal, entra la cuestión de ecología, que a grandes rasgos es el cumplimiento ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los aspectos de seguridad e higiene que tengan que ver con las industrias refresqueras.

### **1.3.3 El mercado: nuestros consumidores**

La construcción del panorama del medio ambiente en que trabajamos va a estar determinada por las características de la Empresa, sus trabajadores y para los que trabajamos (nuestros consumidores). Jarritos es un refresco dirigido a las familias mexicanas de cualquier edad, sexo o sector económico. El mayor impacto está entre clase media baja y clase baja de la sociedad. Grupo México<sup>4</sup> tiene una cobertura en el Distrito Federal, Estado de México, Morelos e Hidalgo.

El mercado potencial de la industria del refresco: “México es el primer lugar en consumo per cápita de refrescos y el segundo en importancia de ventas después de Estados Unidos. Las 230 plantas embotelladoras del país comercializan más de 30 millones de cajas al año con valor aproximado a los 15 mil millones de dólares. La encuesta Ingreso-Gasto del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) revela que en una familia de escasos recursos destina un 7.5% de sus ingresos totales a la compra de refrescos.” (Gómez S.A. (2008, junio 3) cada año, 152 litros de refresco por mexicano [Versión electrónica] El Sol de México).

---

<sup>4</sup> Grupo México está constituido por Embotelladora AGA, Comercializadora Internacional de Refrescos y Embotelladora Mexicana, véase historia en la página 4.

La presente investigación estará basada en el crecimiento de Jarritos desde el año 2002 hasta el 2008, (en el año 2002 es cuando hay un cambio de administración y una transformación de la empresa propiciada por la dirección) sin dejar atrás los datos y rasgos anteriores a este periodo. Jarritos espera del mercado una mayor identificación o cercanía con sus consumidores, esto es, lazos entre la empresa y sus usuarios para entablar una relación más duradera y una fidelidad. Jarritos espera posicionarse como la marca líder en su segmento.

#### **1.3.4 La legislación del refresco**

En un artículo hallado en el portal del grupo Editorial del Noroeste en el presente año, la Cámara de Diputados analiza una reforma para limitar y prohibir la publicidad de los refrescos en programas para niños y jóvenes. La razón, son los problemas que los jóvenes están sufriendo como obesidad, caries, gastritis, desnutrición, diabetes, entre otras patologías. Esta iniciativa propuesta por la diputada Guadalupe Flores del PRD plantea regular, dirigir y limitar la publicidad de refrescos para mayores de 18 años y prohibir anuncios en programas dirigidos a los niños o jóvenes. Esta iniciativa de aprobarse, afectará a las industrias refresqueras, obligándolas a idear otra forma de llegar a ese público. En específico, a Jarritos, esta reforma podría afectarle ya que la publicidad de la empresa en gran parte está dirigida a todos los miembros de la familia, desde niños, jóvenes y adultos, y en el segmento de red cola, la publicidad está enfocada totalmente hacia los jóvenes.

#### **1.3.5 La competencia de Jarritos**

Al indagar acerca de la competencia, se le preguntó a la gerencia de ventas ¿quién es considerada la competencia de Jarritos?, a lo que resolvió que son todas las industrias que se dedican al refresco, pero nuestra competencia directa en cuanto a ventas es FEMSA (Coca Cola) y Pepsico en el segmento del refresco dado que estas dos industrias afectan

directamente el entorno de nuestra empresa, por el control de precios, la creación e inserción de productos y el sistema de distribución.

Jarritos considera su competencia a FEMSA y Pepsico en los rubros del refresco de sabor y de cola. En el segmento de cola, Coca en México representa el 11 por ciento de sus ventas a nivel mundial y con un dominio del 60 por ciento en el mercado por lo que representa nuestra gran competencia en el segmento de cola.

La distribución y comercialización del refresco está dividida por segmentos, Jarritos participa en el segmento del refresco de sabor y el refresco de cola. En un estudio de mercado realizado en Julio del 2005 por la empresa Pulso Mercadológico S.C. realizado en seis delegaciones del Distrito Federal y la zona Nororiente y Norponiente con una muestra de 1600 personas con edades entre 12 y 49 años en todos los niveles socioeconómicos reveló que Jarritos es la marca que la gente acostumbra a comprar más en el segmento del sabor, seguido de Coca y Pepsi en sus segmentos de sabores. En el segmento de cola, Coca tiene un primer lugar, seguido de Pepsi y, por último, Red Cola.

Coca se posiciona en el mercado con publicidad para todos los segmentos de la sociedad, con el slogan "*Toma lo bueno*" tiene una variada gama de presentaciones y participa en el embotellado de todo tipo de bebidas en el mercado, recientemente para competir más fuertemente en el segmento de sabor sacó a la venta los refrescos Mundet de los mismos sabores que comercializa Jarritos. En una entrevista realizada en campo, se le cuestionó a vendedores de Coca que opinaba de Jarritos y que imagen tiene del mismo, a lo que resolvió sintéticamente "Sólo falta comprar Jarritos para controlar por completo de nuevo el mercado del refresco, además parece que están creciendo, o al menos esa es la imagen que nos da con la renovación de unidades."Lo que refleja que Jarritos es vista por la competencia como una marca posicionada en la industria refresquera.

En cuanto a Pepsi, sólo se indagó mediante documentos en la red, en la que se concluyó que Pepsi en el sector de Cola ha perdido mucho mercado, mientras que en el segmento de sabor a ganado clientes, sobre todo con su producto Squirt.<sup>5</sup>

### **1.3.6 Los clientes de Jarritos**

Los clientes son tomados como el elemento principal y más importante de Jarritos, ya que son ellos los que desplazan el producto, ya sean en puntos de venta al detalle como pueden ser tiendas, fondas, farmacias, etcétera, o en puntos de venta a mayoreo o autoservicios. Al ser el cliente el elemento más importante en Jarritos, se trabaja mucho para otorgarles un buen servicio y satisfacción ofreciéndoles todo lo posible para que tenga una continuidad como cliente de la marca.

Para saber quiénes son los clientes de Jarritos, se determinó preguntar a los trabajadores ¿en qué zona venden más?, ¿qué estatus económico tiene la gente que compra la marca? y los rangos de edad de los consumidores, al ser resuelto esto, se determinó que la clase media y la clase baja es la que consume más los productos de Jarritos argumentando que el precio es un factor determinante en la elección del producto.

El método de distribución<sup>6</sup> ayuda a determinar quiénes son nuestros clientes, sondeando la zona donde se registran los más altos índices de venta, así como los lugares en donde se ha tenido más penetración de productos. Las zonas populares como colonias en donde hay grandes densidades de población de clase media son las registradas con mayor venta, sin embargo, zonas clasificadas con gente de clase media alta han tenido un importante crecimiento. En una entrevista a la supervisión de ventas, se cuestionó acerca del tipo de clientes que tiene Jarritos y sus perfiles económicos, a lo que se concluyó que Jarritos y

---

<sup>5</sup> Es importante mencionar que Grupo México comercializa el refresco Squirt en Toluca, en la zona restante de Comercialización de Jarritos, Pepsi es el dueño de dicho refresco.

<sup>6</sup> La distribución se divide en Detalle, (puntos de venta como tiendas, restaurantes, puestos de periódicos, etc.) Mayoreo (ventas mayores a 150 cajas: almacenes, bodegas, etc..) y Autoservicios: Centros comerciales en los que destacan los Chedraui, Soriana, Comercial mexicana, Walt Mart, Tiendas superprecio y Comextra)

Red Cola son consumidos generalmente por personas que no tienen un gran poder adquisitivo o simplemente a la gente que le impacta en su economía la compra del refresco.

Otro cliente importante hallado recientemente son los niños, así que se está atacando este sector haciendo eventos gratuitos en diferentes escuelas públicas.

El 10 de julio se escogió al azar a gente que estaba comprando Jarritos dentro de los puntos de venta y se les preguntó acerca de la elección de la marca: en primera instancia se le cuestionó a cuatro personas el porqué había elegido Jarritos, los cuatro argumentaron el costo económico y su sabor, tres argumentaron que era sin pensarlo la elección del refresco, por que el producto es mexicano y por costumbre compra el producto para consumo. Al preguntar sobre la satisfacción del producto la gente tiene una gran aceptación sobre Jarritos, Red Cola también tiene aceptación pero todos coincidieron que prefieren comprar Coca ya que argumentan, su sabor es diferente.

En el estudio de mercado de Pulso Mercadológico hecho en el 2005, revela que la gente compra Jarritos en primera instancia por las siguientes características; “su sabor expresado en múltiples formas, seguido del precio y por último por la característica de tener muy poco gas. Coca es comprado por el sabor y un porcentaje menor argumenta que la compra es por adicción, porque sube la presión o quita el cansancio.”

Nuestros competidores son considerados como empresas sólidas (Coca y Pepsi). A los clientes les llama la atención sus promociones y las personalidades involucradas en sus marcas (sobre todo Pepsi con los futbolistas). “Coca es considerada por los clientes sondeados como el mejor refresco de cola. En el segmento de sabor, Coca tiene al Sprite como el mejor percibido, Pepsi en su producto de Cola no tiene gran aceptación e intención de compra y en el segmento de sabor, Squirt es el mejor posicionado en la preferencia del cliente.”

La identificación con la marca de Jarritos está basada en sus conceptos de frutas mexicanas y naturales, sin embargo no tiene el posicionamiento esperado en todas sus marcas. Se

necesita posicionar de una mejor manera a la Red Cola y crear una necesidad de compra en los clientes.

Resumiendo lo anterior y a manera de conclusión, los clientes esperan que en la marca de Jarritos surjan nuevas promociones así como la sugerencia de seguir manteniendo los precios bajos para que todos los productos estén al alcance de los bolsillos.

### **1.3.7 Nuestros proveedores**

Jarritos Obtiene su materia prima principalmente de Empresas que pertenecen al Consorcio AGA:

Los concentrados de frutas naturales se adquieren de una empresa llamada Sepin. Se le preguntó a un contador de dicha empresa sobre la calidad de este insumo y que percepción tiene de Jarritos, a lo que respondió que era el mayor cliente de su empresa, además de que las dos empresas pertenezcan al Consorcio facilita la gestión y los pagos de Jarritos a Sepin. Nunca hemos tenido dificultades fuertes con Jarritos, la relación es cordial y profesional entre las dos empresas.

Pureza Aga es otra empresa del Consorcio, la cual se apoya de Jarritos para la distribución de sus presentaciones de medio litro y litro y medio. La relación comercial es muy estrecha ya que tiempo atrás, la embotelladora de agua y Jarritos eran una sola empresa.

Mercedes Benz es otro de los grandes proveedores, ya que se elaboró un contrato para renovar todas la unidades de reparto, el convenio resulto muy satisfactorio para ambas partes. Mercedes Benz conceptualiza a Jarritos como una gran empresa en expansión (palabras del ejecutivo de venta) y en renovación. El único punto de conflicto que se detecta entre las dos empresas es en la impartición de la capacitación por parte de Mercedes hacia Jarritos, sin embargo son dificultades menores que se resuelven.

Se tienen otros proveedores en cuestión de refacciones para mantenimiento de unidades de reparto y montacargas, llanteras, servicios de seguridad e higiene, alimentos, combustibles,

papelería etc. Se estableció comunicación con algunos proveedores, y la percepción de Jarritos es muy buena, ya que en algunos casos le abrieron las puertas para el crecimiento de sus empresas. La forma de pago entre las Jarritos y sus proveedores en la mayoría de los casos es inmediata, en otras tantas se lleva un crédito. De las personas entrevistadas nunca se tuvo algún problema o dificultad y las únicas recomendaciones que hicieron fue una mayor facilidad de acceso a la organización.

En términos generales la relación entre proveedores y Jarritos es buena, de los convenios los dos obtienen un beneficio, por lo que los proveedores no tienen queja alguna, y en ocasiones se sienten privilegiados de poder surtir sus productos en Jarritos. Esta conclusión puede estar un poco equívoca, ya que todos los proveedores de Jarritos o tienen que ver de alguna manera con el Consorcio o son beneficiados por la compra de sus insumos por lo que es difícil contar con respuestas negativas.

### **1.3.8 El mundo globalizado; Innovaciones Tecnológicas**

La tecnología en Jarritos poco a poco se ha ido renovando, en cuestión de manufactura se cuenta con la tecnología de punta para la producción del refresco, las unidades de distribución se están renovando, aunque todavía existen algunas unidades antiguas, en materia de computación si se tienen algunos retrocesos, cabe mencionar que apenas el año pasado se cambió a Office, ya que se trabajaba con Lotus Smart Suite, la utilización de SAP está en proyecto para finales del 2009.

La innovación tecnológica más reciente e importante fue la adquisición de una línea de producción alemana de la marca Krones, a palabras de jefaturas de producción, es la más grande en toda Latinoamérica. La capacitación del personal se dio directamente por personal de Alemania y tardó alrededor de 5 meses el armado de toda la línea de producción.

Se tienen planes de ampliar la planta de refresco, cambiar por completo todas las unidades de reparto acudiendo a los créditos.

La gente está contenta por la adquisición de tecnología más nueva, y en cuestión administrativa no se ha tenido una resistencia cultural al cambio de paquetería aunque sí ha costado un poco de trabajo ya que no se dio un proceso continuo de capacitación.

### **1.3.9 Los medios de comunicación masiva**

El canal que se ocupa potencialmente de difundir las actividades de Jarritos por medio de publicidad en T.V. es canal 4 “el canal de la ciudad”, aquí se transmiten todo el día mensajes de publicidad relacionando siempre con programas dirigidos a las amas de casa, espectáculos, deportivos, proyecciones de películas e informativos.

La cobertura que tiene este canal es básicamente local, Grupo México sólo distribuye refresco en la zona central del país, es por esto que se optó en intensificar la publicidad únicamente en este canal.

Los mensajes que se difunden siempre tienen una asociación con la “mexicanidad”, lo tradicional y la naturalidad del producto. Hay una interacción del producto y los programas relacionándolo principalmente con la comida, con la reunión familiar y de amistades y con los deportes.

Las opiniones vertidas en los medios escritos, la televisión o la radio son generalmente inserciones pagadas, sólo se logró rastrear artículos que incluyeran a Jarritos en medios escritos especializados en industrias financieras en México.

### **1.3.10 Las instituciones con que Jarritos mantiene relaciones**

Jarritos tiene vínculo con varias empresas que le permiten desarrollarse económicamente obteniendo un beneficio mutuo.

Se tiene un contrato recientemente firmado con la institución bancaria HSBC, la cual convenció a la empresa de que se le otorgará la cuenta de nómina de la empresa a cuenta de beneficios económicos a la empresa. Estos beneficios no fueron mencionados ya que era información confidencial, sin embargo la gerencia administrativa argumentó que el cambio de banco le traería beneficios a Jarritos.

Danone es otra empresa con la que se tiene relación, ya que hay una asociación de acciones en lo que respecta a la venta de agua, la venta de acciones a esta empresa benefició a Jarritos para invertir en el periodo de crisis que se vivió en la década pasada.

La empresa está afiliada al IMSS y le paga las cuotas de cada trabajador para que los miembros de la organización tengan derecho a seguridad social, al tener este lazo con el Seguro Social involucra a la empresa con otras instituciones como son el Fonacot o el Infonavit.

Con Televisa también hay pactos firmados para la transmisión de publicidad por Canal 4, “El canal de la ciudad”, Jarritos y Red Cola están anunciados a todas horas en dicho canal.

Se tiene un convenio con diferentes centros comerciales que venden nuestros productos, estas alianzas favorecen al desplazamiento de las marcas y sus productos en el sector de los autoservicios y las empresas son: Tiendas Chedraui S.A. de C.V., Gigante S.A. de C.V., Tiendas Súper precio S.A. de C.V., Nueva Walt – Mart de México, Tiendas Comercial mexicana S.A. de C.V., Tiendas Soriana S.A. de C.V., Comextra S.A. de C.V.

Con la información presentada hasta aquí se podría intuir que Jarritos Grupo México podría reflejar una tendencia a la internacionalización, pero es importante decir que el sector de comercialización de Grupo México está delimitado por los Estados de la República anteriormente mencionados, por lo que hablar de una internacionalización de Jarritos en nuestro grupo en estos instantes no es posible aunque no se descarta en proyectos posteriores con aperturas en Latinoamérica.

### **1.3.11 El entorno y su importancia para Jarritos.**

Los sistemas no sólo se orientan ocasionalmente por la adaptación al entorno, sino que es parte de su estructura y no podrían existir sin el entorno.

Al tratar de interpretar las características del entorno organizacional de Jarritos de acuerdo a diferentes variables como son el mercado, los clientes, la legislación del refresco, la competencia, los clientes, los proveedores, las innovaciones tecnológicas y las instituciones con que se mantienen relaciones se obtiene mucha información valiosa que será herramienta importante para mejorar el servicio y tener mejor posicionamiento en el mercado a través de mantener y respetar las diferencias.

Al realizar el diagnóstico del medio ambiente se detectó que Jarritos es una empresa que se desempeña fundamentalmente en el ámbito económico aunque tiene una breve participación en otros sectores como son el cultural y el legal.

En lo que respecta al mercado y los consumidores de Jarritos, se concluyó que la gente que consume el producto es de todos los sectores económicos, pero se destaca la participación de la clase media y la clase baja, en donde existe mayor penetración del mercado.

En cuestión legislativa, puede llegar un gran golpe para la industria refresquera si se aprueba la reforma para limitar la publicidad, ya que en el caso de Jarritos, se le da un gran peso a los espacios publicitarios primordialmente en televisión que amenaza el crecimiento de la empresa.

Las exigencias del mercado y el crecimiento en los últimos años han obligado a la empresa a innovarse tecnológicamente. En cuestión de producción Jarritos está a la vanguardia en tecnología y poco a poco renueva toda su maquinaria para poder mantenerse competitivamente, sin embargo, los ahorros excesivos que la empresa quiere hacer a veces genera descontento ya que por ejemplo, no compran ni licencias de office lo que dificulta muchas veces el trabajo de la gente.

Una de las oportunidades del entorno de Jarritos, es la accesibilidad de todas sus materias primas para la elaboración del producto y su consolidación en ciertos sectores del mercado.

El entorno de Jarritos puede ser una fuente de oportunidades para la transformación de los procesos que generan problemas en la organización, se debe tomar en cuenta todas las opiniones de la gente que tienen algún vínculo con la organización, recordar que la construcción de la organización se basa en la relación entre sistemas y elementos.

## **1.4 La estructura formal en Jarritos.**

La importancia de lo que dice la organización que debe ser, la intencionalidad de la creación de una organización, la construcción y el ensamblaje de una organización es la estructura formal, lo cual se explica más a detalle en los siguientes puntos.

### **1.4.1 Lo instituido**

En el apartado anterior se elaboró un diagnóstico del entorno de la organización para determinar la relación, el ajuste y el aprovechamiento de Jarritos de factores externos que están implicados en el funcionamiento y estructura de la Empresa. Ahora se analizará las partes de la estructura organizacional que nos marcan el “deber ser organizacional”, es decir, la estructura intencional de la organización, lo instituido.

“Por estructura se entiende, en general, el ensamblaje de una construcción, una ordenación duradera de las partes en un todo. La estructura de la organización, por tanto es, el modelo relativamente estable de la organización, es tan solo un aspecto del todo y nunca es idéntica al sistema social.” (Mayntz 1990, p. 105).

La planeación de la forma de trabajo dentro de una organización tiene elementos estructurales que se acomodan a las intenciones de creación de los dueños o dirigentes. “Entre los elementos estructurales figuran, en primera línea, la división de los cometidos, la distribución de los puestos y la ordenación de las instancias; en suma, todo lo referente a relaciones, actividades, derechos y obligaciones, y que es preciso fijar mediante reglas y ordenanzas.” (Mayntz 1990, p. 105).

El análisis de la estructura formal iniciará con la descripción del ideario organizacional y los objetivos, esto es, cómo la organización se concibe a sí misma y los objetivos de su creación u existencia, posteriormente se describirá la estructura formal y la forma en que dice la organización que está constituida tomando en cuenta el organigrama, los miembros, el proceso de reclutamiento del personal, los perfiles de puesto, los procesos formales de trabajo y se realizará un inventario de los recursos tecnológicos de la organización. A partir del diagnóstico de los elementos anteriormente mencionados, se analizará la relación que tiene con el problema del clima organizacional y la integración de la empresa.

#### **1.4.2 Ideario organizacional**

Embotelladora AGA de México S.A. de C.V. es una empresa dedicada a producir y comercializar refresco perteneciente a Consorcio AGA. Grupo México es una parte del consorcio encargado de comercializar las marcas de Jarritos, Red Cola, Sidral Aga y Zubba en los estados de Hidalgo, Morelos, Estado de México y Distrito Federal. Cabe destacar, que la recopilación de información del ideario organizacional está generalizado para todos los negocios del Consorcio AGA que en su estructura tiene diferentes misiones según el área de trabajo, pero que no la tiene para Embotelladora AGA de México como tal, sino que la comparte con algunas empresas pertenecientes al consorcio, es decir, Jarritos no tiene filosofía propia, se sustenta con la filosofía de Consorcio AGA.

### **1.4.3 Filosofía y valores AGA**

El ideario consiste en el conjunto de ideas (valores, normas, símbolos) que animan la vida de una organización. Está compuesto por la filosofía, la misión, visión, los valores y las políticas de la organización, estos factores son la justificación formal de la existencia de la organización. (La filosofía y valores de la empresa es la construcción formal de la empresa, “deber ser”, el ideal de lo que el patrón fueron retomados de la boletería que se entrega en la inducción)

#### *Misión*

Consortio AGA aspira ser una empresa altamente competitiva y plenamente humana con base en el compromiso con sus clientes y empleados, inversionistas, industria y comunidad.

#### \* Nuestros clientes:

Estamos comprometidos con la satisfacción total de nuestros clientes, adelantándonos a sus necesidades, ofreciéndoles un servicio y una gama de productos de calidad mundial.

#### \* Nuestros empleados:

Estamos comprometidos por atraer y desarrollar a los mejores individuos de nuestra industria. Queremos que la gente de Consortio AGA sea reconocida por su competencia profesional y por su compromiso con los valores de la empresa.

#### \* Nuestros inversionistas:

Estamos comprometidos con lograr resultados financieros que nos permita seguir creciendo para bien de nuestros accionistas, clientes y empleados.

#### \* Nuestra industria:

Estamos comprometidos a liderar nuestros giros industriales en los que tenemos operaciones por medio de nuestra integridad, innovación continua, satisfacción del cliente y solidez financiera, así como nuestra activa participación en los foros nacionales e internacionales en donde se nos permita colaborar en pro de la industria.

#### \* Nuestra comunidad:

Estamos comprometidos con nuestras comunidades de las cuales somos parte a través de nuestra contribución a la vitalidad económica, la salud y el bienestar de todos, así como por el cuidado de la ecología.

### *Visión*

Llegar a ser una empresa de clase mundial, competitiva internacionalmente, con liderazgo nacional en el negocio del agua purificada y de refrescos de sabores.

### *Valores centrales*

- Confianza, respeto y trato humano.
- Honestidad y ética en todos los aspectos de la empresa.
- Trabajo en equipo. Espíritu de colaboración y servicio.
- Responsabilidad. Compromiso con el desarrollo profesional y humano.
- Comunicación ágil y transparente.
- Responsabilidad social con las familias.

La misión, visión, valores y filosofía forman parte de la estructura formal de Embotelladora Aga, se reconoce a sí misma como una organización dedicada al negocio del refresco y el agua purificada, enfocados en la calidad, competitividad, liderazgo, comprometidos esencialmente con sus clientes, sus empleados, los inversionistas, con la industria y su comunidad. (Montes, 2007) Aspira a tener el liderazgo Internacional en su ramo, sin embargo, esto se limita al Consorcio, ya que la parte de comercialización de Jarritos como Grupo México está delimitada por los cuatro estados anteriormente mencionados, por lo que no delimita la visión de Embotelladora Aga de México.

Se necesita un ideario que este asociado particularmente a las necesidades de Jarritos como empresa, se pueden retomar aspectos del ideario mencionado pero hacer énfasis en la estructura formal de Jarritos como empresa autónoma y contemplar sus alcances, su forma

de trabajo y sus posibles objetivos para que el personal este informado y se sienta identificado con la filosofía de la organización.

#### **1.4.4 Objetivos de Jarritos**

“Como objetivo de la organización, solamente debe considerarse como lo que realmente guía las decisiones, lo que en la organización orienta el acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico. Del objetivo se habla como algo que se aspira y que tal vez será alcanzado un día.” (Mayntz 1990, p. 75).

En el acta constitutiva redactada el 6 de julio del 2006 se da a conocer el objetivo de la Sociedad Escindida son:

- a) La comercialización, fabricación, maquila, compra, venta, distribución, importación, exportación de toda clase de productos.
- b) La comercialización, fabricación y embotellamiento de toda clase de concentrados, mezclas endulcorantes, saborizantes y toda clase de componentes de bebidas para consumo humano, incluyendo naturales, con sabor y mineralizadas.
- c) Comercializar, procesar y embotellar toda clase de refrescos, bebidas purificadas, componentes y derivados que resulten necesarios para la fabricación de los mismos.
- d) La comercialización, fabricación, maquila y distribución de toda clase de productos y materiales plásticos, de polietileno y sus derivados.
- e) Celebrar cualquier contrato, convenio o pacto por medio del cual reciba un tercero, sea persona física o moral, toda clase de inmuebles, sean residenciales, habitacionales, comerciales o industriales, para su administración; mismas que de manera enunciativa y no limitativa podrían construir en propalar, en su carácter de intermediario la compraventa, arrendamiento, mantenimiento, cuidado y en general cualquier acto que involucre la administración de los inmuebles que al efecto se reciban, por cuenta propia o de los terceros.
- f) Celebrar cualquier contrato, convenio o pacto en la que se acuerde la prestación de todo tipo de servicios relacionados con la administración de inmuebles en la que, de manera enunciativa y no limitativa podrá incluir el cuidado, mantenimiento, atención, cobro, pago y en general todo tipo de actos que involucren la administración de los inmuebles que se reciban para ser administrados.
- g) La comercialización, fabricación, almacenamiento, distribución, mediación, compra, venta, consignación, maquila, representación, importación exportación por cuenta propia o de terceros, toda clase de productos para el hogar, industria, comercio, así como de los materiales que se utilicen en su fabricación, transformación, embalaje; la ejecución de actos en general, así como la realización de todas aquellas actividades comerciales o industriales que la Ley no prohíba expresamente.
- h) Ser agente, representante o comisionista de empresas comerciales.

- i) Adquirir o suscribir acciones, partes sociales, obligaciones o cualesquiera otras participaciones en toda clase de sociedades o asociaciones, ya sea compareciendo a su constitución o formando parte de ellas posteriormente y participar con el carácter de socio o accionista en el capital de todo tipo de sociedades o asociaciones permitidas por la Ley, incluyendo la enajenación y en general negociación de tales acciones, partes sociales u obligaciones así como cualquier otro título de valor permitido por la Ley.
- j) Constituirse como asociante o asociado en contratos de asociación o participación que sean necesarios o convenientes para el cumplimiento de su objeto social, así como la prestación de toda clase de servicios técnicos y administrativos relacionados con el objeto social; ser titular, sea como propietario o como licenciatario, de derechos respecto de marcas, nombres comerciales o cualquier otro derecho de propiedad industrial o intelectual.
- k) Contratar, créditos, préstamos o financiamientos, con o sin garantía, y a su vez, asumir obligaciones por cuenta de terceros, otorgando en su caso avales o garantías de cualquier naturaleza, respecto de obligaciones asumidas por cuenta propia o de terceros. l) Obligarse por sí o cuenta de terceros por los créditos que se obtengan para sí o cuenta de terceros, así como la constitución de garantías mediante hipoteca, fianza, aval, obligación solidaria o cualquier otra forma permitida por la Ley.
- m) La enajenación y adquisición por cualquier tipo de bienes muebles o inmuebles de valores mobiliarios o inmobiliarios, así como cualquier tipo de empresas sea cual sea la forma legal en que estas se encuentren constituidas.
- n) Obtener y conceder préstamos, reconocer pasivos y créditos propios o de terceros otorgando o recibiendo garantías específicas o generales y otorgar fianzas o garantías de cualquier género respecto de obligaciones contraídas por cuenta propia o de terceros ya sean personas físicas o morales y constituirse como obligado solidario o aval de las mismas.” (Acta Constitutiva de Comercializadora Internacional de Refrescos S.A. de C.V, capítulo cuarto pp. 8 y 9).

El objeto de creación de la sociedad nunca indica claramente lo que Jarritos *debe* hacer en particular, es un esbozo general de todo lo que por derecho *puede* hacer y cabe señalar que en este apartado de objetos no hay una separación entre todos los rubros del Consorcio y la actividad correspondiente a cada una de sus empresas.

El personal no tiene idea del objeto de creación de la empresa con el fundamento legal del acta constitutiva, pero los objetivos de Jarritos siempre son difundidos en los discursos de la dirección, así los miembros dedicados a la distribución saben que todo va encaminado a tener el liderazgo en el mercado en el segmento del refresco de sabor, y ganar posición en el mercado con el segmento de cola. Estos objetivos son claros para el personal de ventas, sin embargo no todas las áreas están consientes de los objetivos de la empresa. Los objetivos se tendrán que plantear de acuerdo a las características de Jarritos, como una embotelladora comprometida con las familias mexicanas en busca del liderazgo nacional del refresco de Sabor. (Discursos de la dirección.)

### 1.4.5 El organigrama de Jarritos

La estructura formal está basada en la división del trabajo por áreas y puestos y la implementación de reglas en los que entran los derechos y obligaciones del trabajador.

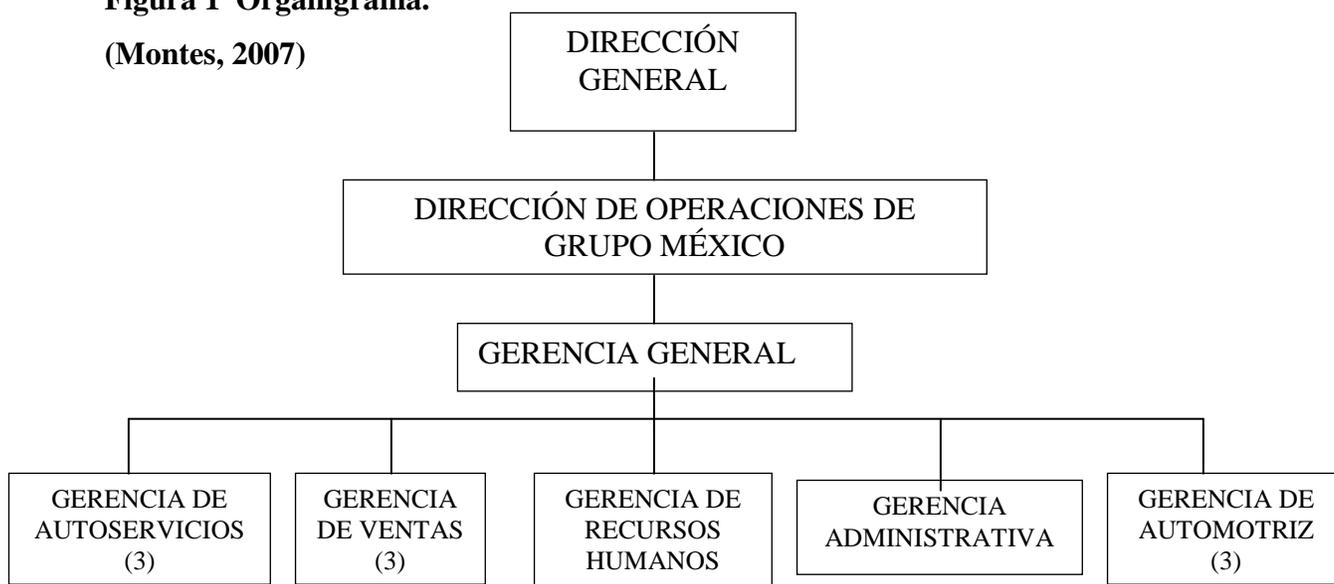
Cada jefe de área sabe cuál es su labor, pero las políticas de la Empresa no están definidas ni bien estructuradas, la división del trabajo es racional conforme a lo establecido a las labores que cada individuo debe desempeñar. Se tiene un organigrama que parte de la dirección hasta las gerencias de área.

El organigrama difundido en la folletería de la empresa, según Annie Bartoli un organigrama funcional, “se fundamenta en el principio de especialización de las divisiones y requiere una determinada centralización en las decisiones tomadas en el nivel de la dirección general” (Bartoli 1983, p. 64)

Jarritos y su funcionamiento se basa en las decisiones tomadas por la dirección y son implementadas en las cuestiones administrativas y operativas según ellos detecten la necesidad en la organización, esta información y ejecución de los cambios se da de una manera descendente hasta llegar a la base operativa, en donde éstos se encargan de ejecutarlas a partir de las instrucciones de los mandos medios.

**Figura 1 Organigrama.**

(Montes, 2007)



El organigrama anterior muestra la estructura formal de Grupo México, parte de la dirección general a la cual pertenecen los dueños accionistas del Consorcio AGA, le sigue la dirección de operaciones establecida en la Ciudad de México, más abajo está la gerencia general de que se desprenden las demás gerencias: hay tres gerencias de autoservicios, tres de ventas, tres de automotriz, una gerencia administrativa y una de recursos humanos.

La estructura formal de las bodegas tienen rangos de jerarquía más bajos y dependen todas de las gerencias.

“El estilo de la dirección en una organización o en una unidad repercute tanto sobre el comportamiento de los miembros concordantes con sus papeles como sobre sus actitudes.” (Mayntz, 1990, p. 169)

El trazo del organigrama y su funcionamiento revelan que la Dirección General integrada por los dueños del Consorcio, y por consiguiente de Jarritos, es la concentradora de todas las decisiones importantes que tengan influencia o repercusión dentro de la organización, a este le reportan todas las direcciones y son los encargados de dar los lineamientos de trabajos por medio del Director de operaciones.

El Director de Operaciones coordina toda la estrategia comercial y de distribución del refresco, determina todas las metas de la organización, coordina todos los puestos de trabajo en el área de ventas partiendo de las direcciones comerciales, las gerencias y las jefaturas de territorio, supervisa los resultados mensualmente, determina las estrategias de mercado y las metas de venta y negocia cualquier posible fusión comercial. Este reporta directamente a la Dirección general los resultados de manera mensual y anual haciendo las proyecciones de crecimiento para el futuro. También tiene coordinación con todas las direcciones corporativas para fijar los lineamientos dentro de la empresa.

La Gerencia General es la encargada de asignar los presupuestos a todas las áreas, los sueldos, los incentivos. Maneja todas las operaciones que tengan que ver con las finanzas de la empresa, la adquisición de equipo comodato, adquisición y negociación de

sucursales, pagos, autorizaciones de gastos. La gerencia general reporta de forma inmediata a la Dirección General pero siempre tiene retroalimentación con la Dirección de Operaciones.

La Gerencia de Recursos Humanos depende directamente de la Gerencia General y la Dirección Corporativa de Recursos Humanos (que no aparece en el organigrama). Su función es establecer sistemas y controles que faciliten el funcionamiento del departamento, coordinar el área de Reclutamiento y Selección, Relaciones laborales, pagos, control del IMSS y FONACOT y revisión y negociación de contratos individuales y colectivos.

La Gerencia de Autoservicios es la encargada de coordinar el área de Autoservicios según su zona, otorgar incentivos al personal operativo de autoservicios, llevar los controles del personal de promotoría en tienda, hacer una logística de distribución continua a los centros comerciales por medio de sus repartidores. Coordina también a los supervisores y reporta directamente a la Dirección de Operaciones sus resultados de ventas.

La Gerencia de Ventas es la encargada de coordinar el área de Ventas al Detalle, según su zona, coordina a las jefaturas de territorio y supervisión de Detalle para establecer una logística de reparto. Genera estrategias de mercadeo para una mayor penetración en el mercado, asigna equipo comodato a los puntos de venta. Reporta directamente a la Dirección de Operaciones los resultados de venta.

La Gerencia de Automotriz es la encargada de proveer todos los insumos necesarios para el mantenimiento de las unidades de reparto y los montacargas. Coordina a sus jefaturas de taller según su zona. Reporta directamente a la Dirección de Automotriz (que no aparece en el organigrama) y a la Gerencia General.

La Gerencia Administrativa es la encargada de llevar el control del departamento de contabilidad, los inventarios de producto, autorizaciones de gastos y todo lo referente a proceso de contabilidad de la empresa, proceso fiscal ante hacienda. Reporta directamente a la Gerencia General el Status de gastos de toda la organización.

Para saber las actividades que desempeñan los miembros que aparecen en el organigrama se hicieron entrevistas en su caso a cada gerente de área, en el caso de la Gerencia General, Dirección de Operaciones y la Dirección General se entrevistó a gente cercana a ellos entre como a los gerentes que les reportan directamente para poder establecer cuáles son a grandes rasgos sus actividades dentro de la organización.

En el organigrama no se detallan todas las direcciones corporativas que intervienen en Jarritos, dentro de estas están la Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Automotriz, Dirección de Sistemas, Dirección de Mercadotecnia. Estas direcciones no aparecen en el organigrama, sin embargo son las cabezas de área de todos los departamentos. Incluso anteriormente, estos puestos sólo eran considerados de Staff, venían del consorcio de vez en cuando para revisar algunos aspectos específicos de sus respectivas áreas y así reportarlo directamente a la Dirección General.

Actualmente las direcciones corporativas ya tienen como subordinados a los gerentes y además de revisar, también se meten en las estrategias para eficientar las áreas.

Tampoco se colocan los mandos medios, coordinaciones y supervisiones, mucho menos los operativos dándonos cuenta el tipo de organización en su estructura formal rígida y con comunicación descendente.

#### **1.4.6 Los miembros que integran a Jarritos**

Para integrar a una organización se necesitan miembros, los cuales crezcan y se desarrollen profesionalmente en su labor, que permanezcan establecidos laboralmente dentro de la empresa y que quieran desempeñar su función con satisfacción dentro de su trabajo.

A continuación se presenta un inventario de recursos humanos que pertenece a la estructura de la Bodega Azcapotzalco, con la finalidad de establecer un criterio de estabilidad laboral de los miembros de la organización, en dicho inventario no se mencionan a las direcciones,

ya que no fueron proporcionados los datos por manejarse como información confidencial, así mismo tampoco se consideró el área operativa que consta de los puestos sindicalizados de Ayudantes y vendedores de reparto a detalle y Maniobras diversas, el personal de confianza es el restante incluyendo los puestos de Vigilantes, Preventistas, Recibidores, Montacarguista, Mecánicos, Promotores tienda, Promotores A y B, Edecanes y Degustadoras. Sin embargo éstos serán analizados de igual manera ya que también inciden el devenir de Jarritos

Tabla 1. Inventario de Recursos Humanos

ÁREA	NOMBRE	PUESTO	ANTIGUEDAD
ADM	ALEJANDRO MARTINEZ RIVERA	GERENTE ADMINISTRATIVO	20 años
R.H.	RUBEM MATA FAUSTINO	GERENTE DE R.H.	7 años
AUTOMOTRIZ	VICTOR MANUEL ARCOS SANCH	GERENTE DE AUTOMOTRIZ	20 años
AUTOSER	RODRIGUEZ AGUILAR JAVIER	GERENTE DE ATOSERVICIOS	24 años
VENTAS	MARTINEZ BARAJAS JOSE LU	GERENTE DE VENTAS	9 años
ADM	TOLEDO GOMEZ HECTOR	ALMACENISTA	10 años
ADM	SANABRIA LEON ROSA MARIA	SECRETARIA	15 años
ADM	DOMINGUEZ NUNEZ ALEJANDR	AUDITOR DE MRCADO	1 año
ADM	LEONARDO HERNANDEZ ADRIA	AUXILIAR DE ADMON	1 año
ADM	RIVAS VAZQUEZ JOSE LUIS	AUXILIAR ALMACEN	1 año
ADM	GONZALEZ AMARO LUIS	AUXILIAR DE	3 meses
ADM	MONTES ORDAZ SALVADOR	AUDITOR DE MERCADO	7 años
ADM	GARCIA SANCHEZ PEDRO	ENCARGADO D	3 años
ADM	GOMEZ LARA DANIEL	CAJERO LIQUI	2 años
ADM	MARTINEZ MOGUEL EMMANUEL	CAJERO	2 años
AUTOSER	GONZALEZ SANDOVAL CANDEL	SUPERVISOR AUTOSERVICIOS	5 años
AUTOSER	ZAVALA PERALES ROSA ISEL	SUPERVISOR AUTOSERVICIOS	3 años
AUTOMOT	BERNAL OCAMPO NAZARIO TO	JEFE DE TALLER	18 años
AUTOMOT	CARRILLO SALAZAR RICARDO	GESTOR	11 años
R.H.	ROSA GUTIERREZ RASCON	RECLUTAMIENTO Y DELCC.	5 años
R.H.	AGUILAR GARCIA OSCAR	ENCARGADO DE NOMINAS	19 años
R.H.	ALVARADO SORIA GREGORIO	CORD. SEG. E HIGIENE	6 años
R.H.	CUELLAR GARCIA FERNANDO	ENCARGADO DE IMSS	1 año
R.H.	SOSA ANAU DANIEL PAVEL	COORD. CAPACITACIÓN	1 año
R.H.	HEREDIA HERRERA MIRSHA I	JEFE DE PERSONAL	4 años
VENTAS	VAZQUEZ LAGUNAS ENRIQUE	JEFE DE TERRITORIO	10 años
VENTAS	MARTINEZ TORRES FABIAN	SUPERVISOR DETALLE	5 años
VENTAS	PADILLA ARTEAGA JOSE LUI	SUPERVISOR DETALLE	5 años
VENTAS	RODRIGUEZ LEON RAUL	SUPERVISOR DETALLE	5 años
VENTAS	BAUTISTA MORALES DAVID	SUPERVISOR DETALLE	5 años
TRAFICO	GARCIA SALAZAR JOSE FELI	SUPERVISOR TRAFICO	4 años
VIGILAN	JORDAN HERNANDEZ BLAS	JEFE DE VIGILANCIA	5 años
MAYOREO	SABINO BARROSO	SUPERVISOR MAYOREO	9 años
ADM COY	FLORES BADILLO NOE	JEFE DE BODEGA	1 año
AUTOSER COY	MORALES BLAS ROCIO	SUPERVISOR	9 años
VENTAS COY	SEVILLA LINARES JOSE GIL	JEFE DE TER	5 años

VENTAS COY	TORRES SOTO MARCO ANTONI	SUPERVISOR DETALLE	5 años
VENTAS COY	MARTINEZ SALDAÑA JOSE AN	SUPERVISOR DETALLE	4 años
VENTAS COY	HERNANDEZ ANICUA ALEJAND	SUPERVISOR DETALLE	11 años
TRAFICO COY	BERNAL HERNANDEZ JOSE IS	SUPERVISOR TRAFICO	6 años
VIGILANCIA COY	GARCIA RODRIGUEZ JUAN	JEFE DE VIGILANCIA	24 años
VENTAS CENTRO	RAZO RIVERA RUBEN	SUPERVISOR DETALLE	4 años
ADM CENTRO	CERVANTES VAZQUEZ RAYMUN	JEFE DE BODEGA	12 años
ADM CENTRO	CERVANTES MARTINEZ ALEJA	CAJERO	11 años
ADM COY	FUENTES SANTOS CHRISTIAN	AUXILIAR ADM	2 años
ADM COY	VENEGAS BRAVO MARIO YAVE	CAJERO LIQU	4 años
ADM COY	GARCIA MARTINEZ FLORENTI	AUDITOR DE MERCADO	1 año
ADM COY	CORTES CHAVEZ CRISTOBAL	CAJERO	1 año

El personal señalado en la tabla es el personal que tiene la empresa registrados como ejecutivos o de estructura, todos estos miembros del cuadro básico se desprenden de las gerencias.

A continuación se presentan dos gráficas, la primera con el promedio de antigüedad de las gerencias, jefaturas y supervisión y/o coordinación, en la segunda gráfica se presenta el promedio de antigüedad por área. (Se debe tomar en cuenta que este promedio sólo está basado en las gerencias, mandos medios, supervisiones, coordinaciones o encargados de un área específica, es decir, al personal que la empresa considera que no es operativo.)

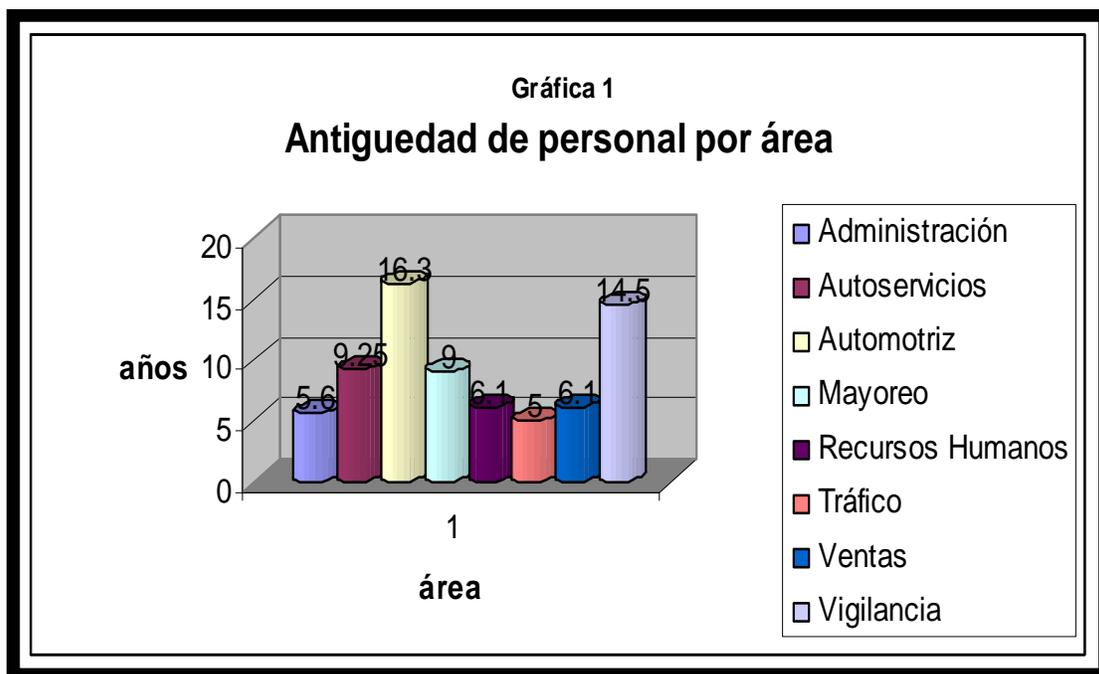


Tabla 2 de gráfica 1

Área	Antigüedad
Administración	5.6
Autoservicios	9.25
Automotriz	16.3
Mayoreo	9
Recursos Humanos	6.1
Tráfico	5
Ventas	6.1
Vigilancia	14.5
Promedio Total	8.98 años

En la gráfica anterior se observa la antigüedad promedio de la gente de estructura es de casi nueve años por lo que se puede determinar que no hay mucha rotación en los puestos de estructura. Automotriz mantiene un elevado promedio con 16.3 años, mientras que Tráfico es el área con menor antigüedad en su personal.

La siguiente gráfica representa el promedio de antigüedad de los líderes formales de las gerencias, jefaturas y supervisión y/o coordinación.



Tabla 3 de gráfica 2

Puesto	Antigüedad
Gerentes	16
Jefes	9.1
Supervisor y/o coordinador	6.7
Promedio Total	10.6 años

Los resultados que arroja la gráfica anterior demuestran que las personas con más jerarquía dentro de Jarritos son los puestos más altos y conforme baja el escalafón, menor es la antigüedad del personal. El promedio total de antigüedad de los jefes es de 10.6 años, lo que demuestra que las jefaturas o mandos medios no presentan mucha rotación ni renovación, destacando que todos los puestos anteriormente mencionados han sido obtenidos por medio de escalafón, unos más rápido que otros pero todos han tenido anteriormente diferentes responsabilidades.

En las tres bodegas contamos con personal de Confianza (436) y Sindicalizados (272) que dan un total de 708 empleados en los tres centros de trabajo.

La antigüedad se reduce considerablemente en los puestos operativos, ya que en éstos es donde se encuentra la mayor rotación de personal que será explicado a detalle más adelante.

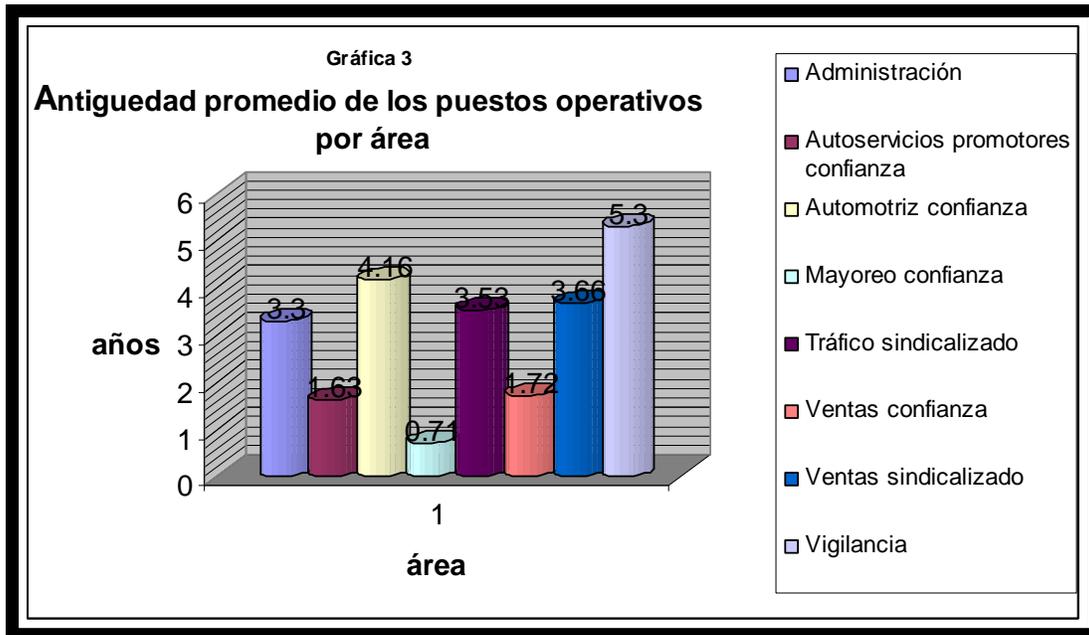


Tabla 4 de gráfica 3

Área	Antigüedad en años	No. de personal operativo
Administración	3.3	16
Autoservicios promotores confianza	1.63	143
Automotriz confianza	4.16	15
Mayoreo confianza	0.71	7
Tráfico sindicalizado	3.53	30
Ventas confianza	1.72	189
Ventas sindicalizado	3.66	267
Vigilancia	5.3	10
Promedio general de antigüedad gente operativa	2.84 años	677

La gráfica 3 y el cuadro de la izquierda, representa el tiempo en años de antigüedad de los miembros operativos de Jarritos. Esta muestra se hizo con un total de 677 operativos a la fecha del mes de Agosto del 2008.

Al hacer un análisis de los resultados obtenidos de los miembros de la organización, se halló que la gente de estructura y los puestos de jefaturas están muy por encima del promedio de antigüedad a diferencia del personal operativo. Las jefaturas tienen un promedio 10.6 años de antigüedad, la gente de estructura tiene un promedio de 8.98 y cayendo mucho el porcentaje los operativos con un promedio de 2.84 años. Otro hallazgo

importante es que el personal operativo sindicalizado tiene mayor estabilidad laboral que los operativos de confianza, a excepción de las áreas de Automotriz y Vigilancia, en las demás áreas el porcentaje de estabilidad baja considerablemente.

En resumen se demuestra que los miembros más estables de Jarritos son las jefaturas, éstos son los que toman las decisiones y dan de baja a los empleados que en su mayor parte son de confianza aunque también se van miembros sindicalizados.

Lo anterior puede significar, en primera instancia, que los mandos medios y personal de estructura tienen una mayor seguridad laboral por lo que acumulan más años y experiencia dentro de la empresa, lo que puede ser contraproducente, ya que los mandos medios en su mayoría la única preparación que tienen es la experiencia laboral, factor que puede incidir en la rotación del personal operativo por el trato que se les da a éstos.

Para ganar miembros, la empresa debe de tener un proceso de reclutamiento y selección, por lo que a continuación explicamos cómo escoge a los futuros actores de Jarritos.

#### **1.4.7 Reclutamiento y selección del personal**

“Mientras una organización exista y funcione, tiene que cumplir el triple cometido de ganar miembros, lograr su permanencia en ella y hacer que desempeñen sus cometidos. Si se consideran estos procesos desde el punto de vista de la organización, cabe preguntarse ¿cómo y por quién son reclutados los miembros?, ¿qué incentivos le ofrece la organización? y ¿qué medidas utiliza ésta para lograr su permanencia y su colaboración?” (Mayntz, 1990, p. 143). Contratar al personal que ocupará alguna responsabilidad dentro de una organización es un proceso muy delicado y de suma importancia dado que serán los actores que intervengan en el devenir organizacional. De este proceso se encarga el área de Reclutamiento y Selección.

En Jarritos todo se recluta internamente a excepción de algunos puestos temporales como el de edecanes para eventos. Cada zona tiene a su encargado de reclutamiento, los puestos de mayor responsabilidad, o puestos ejecutivos, son reclutados directamente por la Gerencia de Recursos Humanos, e inclusive en algunos casos por la Dirección de Recursos Humanos.

#### *Descripción del proceso formal de reclutamiento según la encargada del área*

El proceso de reclutamiento comienza cuando el departamento solicitante entrega al departamento de reclutamiento y selección el formato de requisición de personal en el que se detalla el puesto y las características del mismo con la especificación de que si es un puesto de nueva creación o reemplazo (en caso de ser puesto de nueva creación debe venir autorizada por la Dirección General y en caso de reemplazo debe contener el nombre de la persona a reemplazar, clave, puesto y con la firma del jefe que lo solicita.). Posteriormente el encargado de reclutamiento firma de recibido y deberá cubrir la vacante en el menor tiempo posible. Una vez entregado el documento requisición de personal y con firma de recibido, reclutamiento y selección está obligado a cubrir la vacante en el menor tiempo posible, con candidatos viables y que deben estar apegados estrictamente al perfil de puesto (no están escritos) de cada departamento, para lo cual es necesario seguir los siguientes pasos:

- a) Los candidatos deben pasar a una primera entrevista con reclutamiento y selección, con la finalidad de realizar una selección adecuada.
  
- b) Una vez realizada ésta, es responsabilidad de reclutamiento y selección, que al candidato le quede claro el puesto, las condiciones características, funciones, horario, sueldo, así como las prestaciones que la empresa le ofrece. (Q plasmado lo anterior en la solicitud o currículo vitae del candidato).

c) Se canalizará al candidato viable con el representante del departamento solicitante (con su solicitud, y un formato de evaluación de la entrevista), con el fin de que sea entrevistado y determiné si cubre el perfil de su área. Para lo cual debe plasmar su firma en el documento antes mencionado y las observaciones pertinentes sobre el candidato ó su dictamen de rechazo.

d) Se canaliza al candidato con el encargado de seguridad e higiene para hacer un examen médico, dictaminando aptitud física para la función a desempeñar.

e) Una vez que el candidato pasó todas las fases anteriores, se le pedirán documentos para el proceso de contratación. Se le cita al candidato en una fecha pactada para un curso de inducción a la empresa y de seguridad e higiene

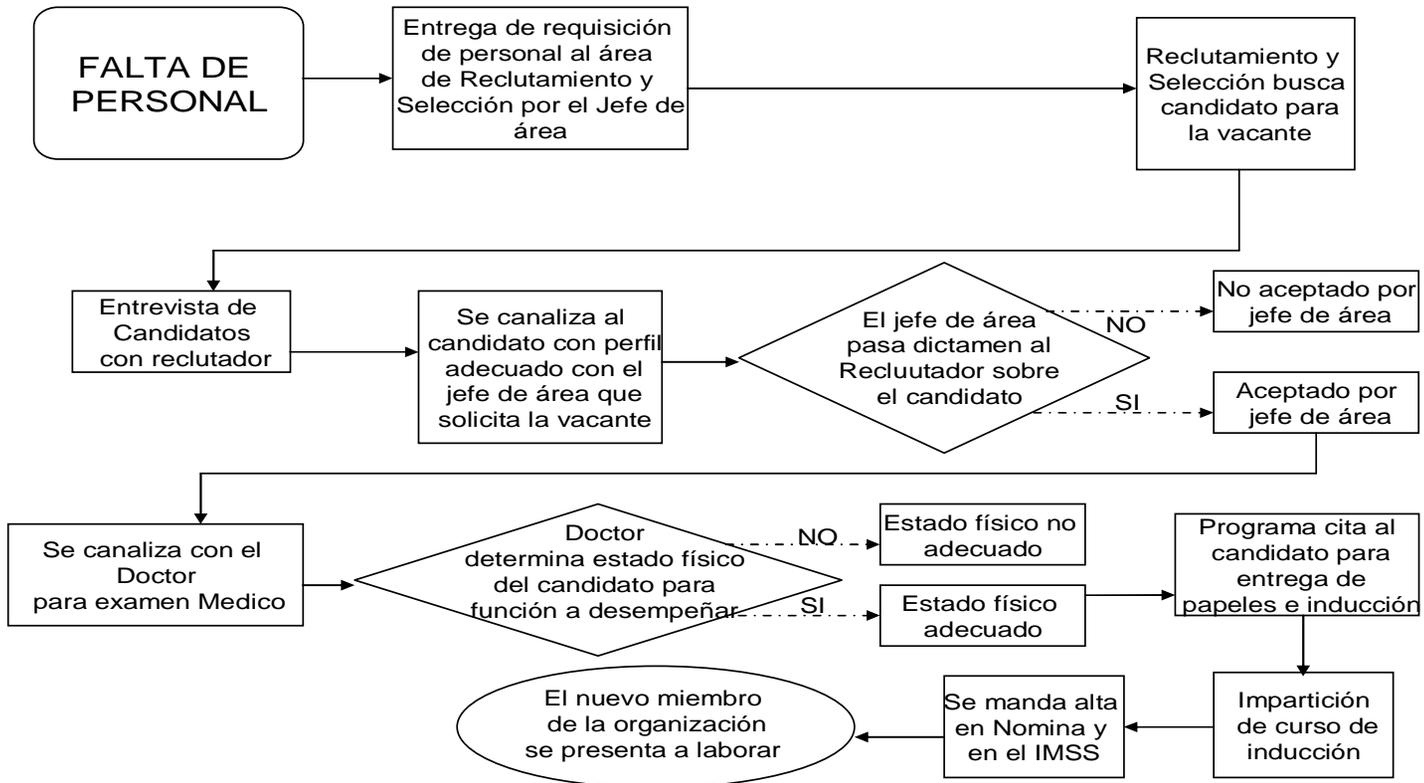
f) Posteriormente se procede a contratarlo, así mismo y para no generar algún conflicto se da de alta ante el I.M.S.S. y la nomina de la empresa, se estipula que el ingreso del candidato aceptado para cubrir la vacante sea un día después de su contratación.

Este proceso de reclutamiento y selección se hizo a través de entrevistas, ya que no está nada estipulado formalmente, pero la mayoría de los jefes conocen bien el proceso.

A continuación, en la gráfica 4, se muestra el proceso de reclutamiento por medio de un flujograma formal, lo que será contrastado más adelante en la gráfica 5 con el flujograma informal, donde se marcan las diferencias entre lo que se debe hacer y lo que se hace.

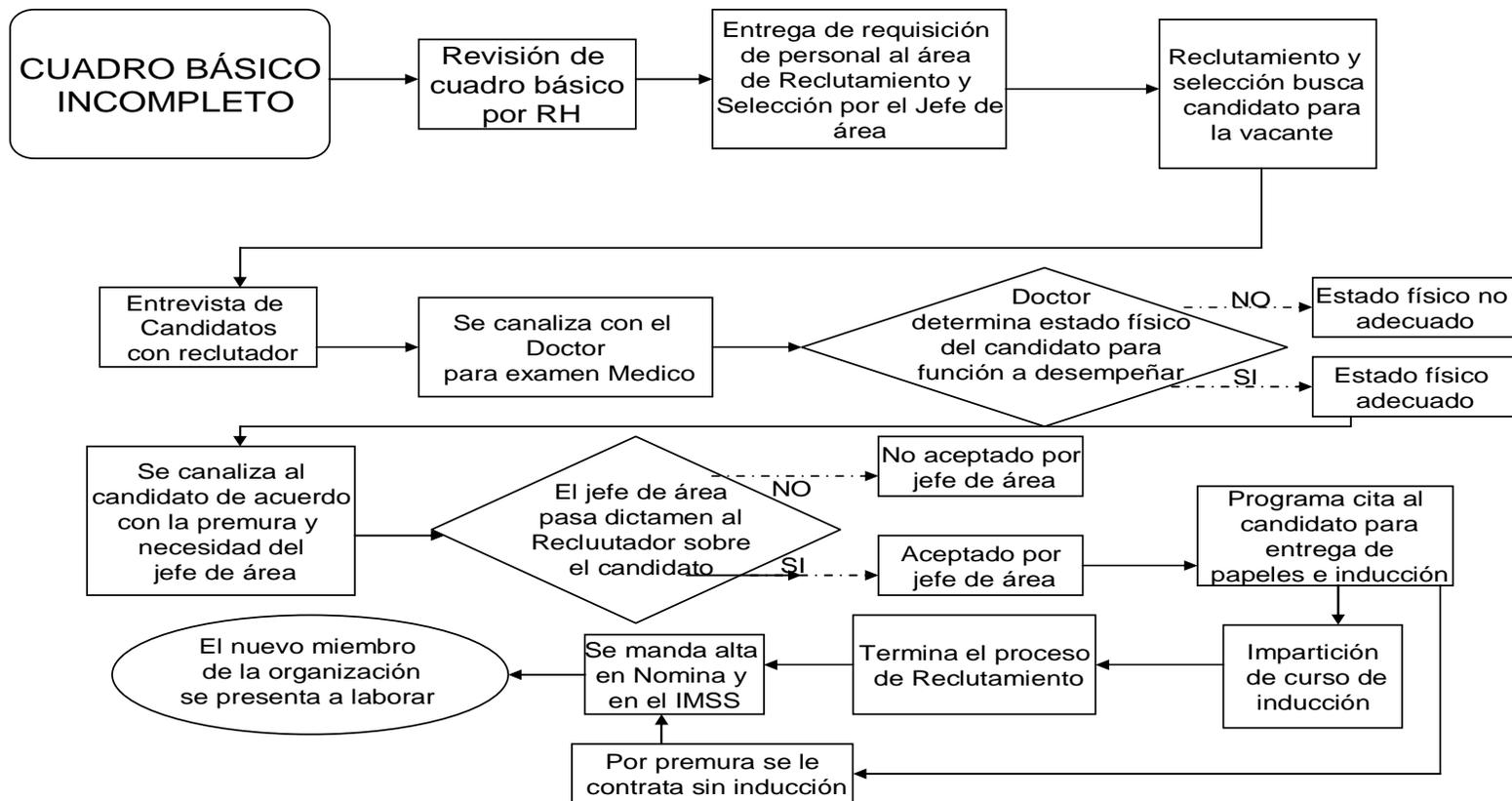
FLUJOGRAMA FORMAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Gráfica 4



FLUJOGRAMA REAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Gráfica 5



### *Descripción del proceso real de reclutamiento y selección.*

Dado el alto índice de rotación en las áreas operativas, la presión ejercida en diferentes momentos por los jefes de área a reclutamiento y selección es muy fuerte ya que en ocasiones no tienen su cuadro básico de trabajadores completo y la operación se saca con muchas complicaciones. Al tener esta situación, en ocasiones por la presión, reclutamiento y selección, contrata a gente que a veces no cubre el perfil por completo, y se contrata a espontáneos, esto como resultado, hace que la gente en ocasiones duren un mes, quince días y en ocasiones menos de una semana.

Además de la precipitación con que se hace la contratación del personal operativo, no se le da un seguimiento en su reclutamiento, no pasa por la inducción e inclusive pocas veces se investiga el antecedente laboral.

El proceso de reclutamiento no es riguroso del todo, en la empresa podemos encontrar al primo, al conocido, al compadre, etcétera en los niveles medios y operativos de la organización, el reclutamiento si es diferenciado según el puesto a ocupar, pero como la mayor rotación está en los niveles operativos no se estipula un proceso de selección más riguroso. A grandes rasgos, se abaratan los puestos a nivel operativo en la zona investigada.

Las características que deben reunir los actores que pretenden ingresar a una organización son diversos dependiendo de la función que se solicita desempeñar dentro del lugar de trabajo. Sin embargo, aquí no se respetan dichas características que deberían tener, siendo en realidad, el reclutamiento y selección de personal, una actividad en la que solamente se cubren personas como si fueran piezas que son rápidamente sustituibles.

Es importante mencionar que no se tiene un perfil de puestos establecidos en papel, sin embargo el proceso de reclutamiento se hace por la petición que hace el jefe de área al encargado de reclutamiento y selección. Las diferencias entre el proceso formal y el

proceso real son abismales, de hecho se podría destacar un proceso formal ya que todo se hace a partir de los “bomberazos”.

#### **1.4.8 Proceso formal de trabajo**

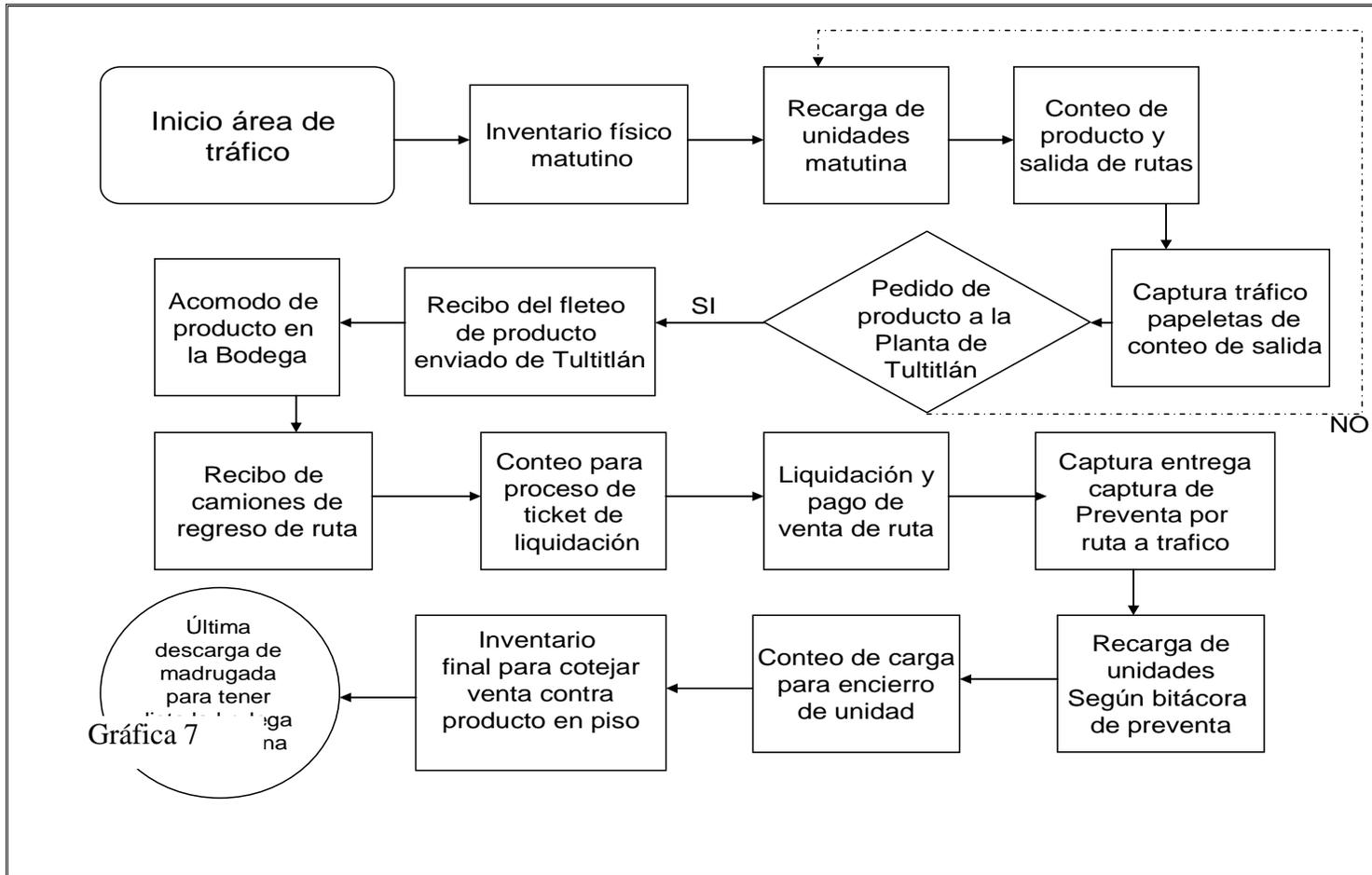
Pasos del proceso de trabajo en Jarritos para la logística de distribución según los encargados del área de tráfico.

##### *Proceso formal de trabajo para la operación de distribución del producto*

- Inventario físico a las 7 a.m.
- Se hace recarga extra a las rutas que no alcanzaron de todas las marcas, sabores y presentaciones en la noche.
- El recibidor y supervisor de tráfico hacen conteo de las unidades para dar salida a las rutas con un último conteo de vigilancia.
- El área de tráfico, captura las papeletas de salida.
- Tráfico hace el pedido de producto a la Planta de Tultitlán de acuerdo con el producto que se agotó o que tiene pocas existencias en piso.
- A medio día se recibe el fleteo del producto de Tultitlán, haciendo un conteo tráfico y vigilancia.
- Se hace descarga del producto para acomodarlo en el almacén por marca, producto o presentación.
- Se reciben a los camiones, haciendo un conteo con el producto que se regresa por parte de tráfico y vigilancia para la elaboración del ticket de liquidación de venta a partir de las 2 p.m.
- El vendedor pasa al área de liquidaciones, para que se le expida otro ticket para que pase a la caja a pagar.

- Captura pasa bitácoras de preventa a tráfico, con especificaciones de la ruta y la cantidad de carga de acuerdo a la preventa.
- Tráfico recarga los camiones según la bitácora de preventa de cada camión para su venta del siguiente día con un 20 por ciento más para venta adicional.
- Se hace un último conteo en las unidades cargadas para el encierro de rutas.
- El área de tráfico captura de nuevo las papeletas de acuerdo al último conteo del encierro de rutas.
- Al cierre de caja, después de todos los pagos de las rutas, se hace un inventario físico para revisar diferencias de lo que se tiene en piso con lo registrado en el sistema de liquidaciones.
- En la madrugada se hacen las últimas descargas de los fleteos de producto enviados de Tultitlán.

Gráfica 6  
 FLUJOGRAMA FORMAL DE LOGISTICA DE PRODUCTO



Cabe mencionar que en el proceso formal de logística de distribución del producto, se hizo un flujograma muy general de lo que es toda la operación en su conjunto, por que de ser más meticuloso, cada paso tendría un proceso.

Entre el flujograma formal e informal del proceso de logística y distribución hay algunas diferencias que marcan el funcionamiento y operación, se destaca que el proceso funcional tiene más pasos que omite el proceso formal.

*Proceso funcional de flujo de de logística y distribución del producto*

- Posible inventario matutino de producto según la carga de la operación
- Recarga de unidades (matutina) para camiones que no alcanzaron carga en la tarde.
- Conteo de producto y salida de rutas.
- Captura tráfico papeletas de conteo de salida.
- Pedido de producto a la Planta de Tultitlán.
- Recibo del fleteo de producto enviado de Tultitlán.
- Según la carga de trabajo se acomoda el producto en piso.
- Recibo de camiones de regreso de ruta que cubre cuota de venta.
- Si se cumplió con la cuota de venta, se hace el conteo para procesar el ticket de liquidación.
- Liquidación y pago de venta de ruta.
- Captura entrega reporte de Preventa general a tráfico.
- Recarga de unidades según venta prospectada por vendedor.
- Exceso de carga de unidades de reparto.
- Conteo de carga para encierro de unidad.
- Si la operación concede tiempo para hacer el inventario final para cotejar venta contra producto en piso.
- Última descarga de madrugada para tener lista la bodega en la mañana.

Al analizar los dos flujogramas se puede detectar que en el proceso funcional se describen más opciones dependiendo el paso que se esté llevando a cabo, todo esto porque en la

operación real, el trabajo se satura y se tienen que saltar pasos para el cumplimiento del proceso. A continuación se explica lo anterior.

#### **1.4.9 Comparativo de flujogramas**

Como comparativo entre lo hallado en la estructura formal con la estructura informal, se construyeron los flujogramas que tienen afectación en el objeto de estudio, en esta parte del diagnóstico, se consideró el proceso de reclutamiento y selección y el proceso de distribución y logística del producto.<sup>6</sup>

Estos flujogramas se construyeron con la finalidad de representar gráficamente para identificar la trayectoria de los procesos de la estructura formal de la logística de la distribución del producto y el proceso de reclutamiento y selección de personal. Se elaboraron los pasos del proceso formal y del proceso funcional para identificar las posibles desviaciones y así analizar los cuellos de botella que se presentan en la organización.

En ambos procesos, los flujogramas funcionales tienen más pasos que los formales y en ambos casos hay saltos de pasos por las características de la operación y la desorganización entre las áreas para aclarar las fases a seguir para tener un mayor cumplimiento de la operación.

En este análisis se identificó un *cuello de botella muy significativo* que genera problemas en toda la operación, el punto más relevante y trascendente en la comparación es cuando el departamento de captura pasa el reporte de preventa de una manera general a tráfico, y no detallada, este es un problema técnico que tiene el área de sistemas y que no se le ha tomado mucha atención por considerar otras situaciones prioritarias. Este problema genera mermas, fallas en las unidades de reparto, mayor gasto de combustible, desorganización en la carga y descarga del producto y pérdida de tiempo.

---

<sup>6</sup> Véase de la página flujograma de Reclutamiento y Selección.

En el proceso de reclutamiento y selección también se identifican diferentes problemas, omisión y creación de pasos en la parte funcional ocasionado fundamentalmente desde el inicio porque no hay una revisión constante en cuadros básicos, lo que genera que reparto haga su ruta con gente de menos, y que promotoría no cubra todos los centros comerciales. La diferencia que hay entre los procesos formales y los reales son notorios, sin embargo en el caso de reclutamiento, omitir los pasos en el proceso real hace que la contratación sea muy apurada y la selección del candidato no sea idónea, provocando posiblemente rotación de personal. Mientras que el proceso formal de la operación es, se omiten pasos en el proceso formal que son fundamentales en el proceso real, y que si no se hicieran, ocasionaran más problemas de los que causa la operación normal.

La acción y efecto de organizar una actividad formalmente, no quiere decir que realmente las actividades estén organizadas. No por ser la estructura formal será la más eficaz para realizar el trabajo y muchas veces estas actividades son modificadas sin pretender hacerlo saltándose procedimientos que dan a la estructura informal o real.

Al contrastar la estructura intencional con la estructura funcional que ayudaron a detectar problemas operativos, pasaremos a analizar el costo y beneficio de dichos problemas dependiendo de la percepción que se tenga de la organización.

#### **1.4.10 ¿Cómo se auto-concibe o se percibe a sí misma la organización?**

Jarritos se concibe a si misma como una organización flexible en su estructura pero siempre sigue los procedimientos, aunque no están documentados cada uno sabe su función que debe desempeñar. La organización se percibe a sí misma como una productora de satisfacción al cliente, es decir, la operación en su conjunto es un trabajo que se hace para que los consumidores estén satisfechos.

A partir de los mitos fundadores de la persistencia, profesionalismo y ganas de luchar contra los emporios refresqueros, por ejemplo que “don Abelardo Garciarce dejó un gran legado para sus hijos que con sacrificio han salido adelante para emplear a muchas familias mexicanas.”

“Si una organización consigue hacer atractiva su imagen y adquirir con ella un elevado prestigio, entonces le será más fácil recibir del mundo circundante lo que necesite para funcionar con éxito, esto es, no solo miembros, sino también clientes, capital, estímulo, y ayuda” (Mayntz, 1990, p. 154)

El estudio interno de Jarritos demuestra que esta organización se concibe en constante innovación tecnológica, en proceso de modernización, deficiente en su estructura formal debido al poco trabajo estructural de políticas y reglamentos documentados.

La justificación de la permanencia radica en los mitos que motivan en Jarritos y que están presentes en todos los trabajadores es que es la única empresa mexicana que es competitiva en el ámbito refresquero, por lo que el trabajo con su gente y la identificación de sus trabajadores con la marca, sus tradiciones, su mexicanidad serán fundamentales para sacar a la Empresa adelante.

En cuestión interna entre sindicato y empresa no se tiene ningún problema, esto facilita al convencimiento de la gente operativa, pero también genera descontento ya que como no hay nada por escrito y no hay un apoyo verdadero del sindicato, las personas optan por irse de la empresa.

Los puestos operativos, a pesar de estar bien remunerados, están muy “abaratados”<sup>7</sup> debido al proceso de reclutamiento y selección y de las exigencias particulares de los jefes de área. No se encontró documentado ninguna clase de flujograma ni procesos de la organización, al parecer no existen o la dirección los resguarda por ser información clasificada. De la misma forma, las normas y políticas no están estructuradas de una manera formal, por lo que cada área, en ocasiones aplica sanciones de acuerdo a su percepción de la problemática.

La desintegración por la lucha de poderes entre mandos medios provoca falta de cooperación entre departamentos, lo que ocasiona conflictos y que afecta en mayor medida al personal operativo, ya que éstos tienen que lidiar con diferentes áreas para ejecutar su trabajo.

Lo intencional y lo funcional muchas veces están confrontados entre sí, la burocratización innecesaria de ciertos procesos y la falta de organización y estructura en algunos otros procesos de la empresa, dañan generalmente en principio a los miembros de la organización y a la consecución de los objetivos personales y de la organización. A continuación daremos paso a la comparación entre lo intencional y lo funcional en las organizaciones.

### **1.5 Lo instituido vs lo instituyente.**

La fuerte diferencia que se da entre lo instituido y lo instituyente, o dicho de otra forma, lo que dice la organización que se tiene que hacer y lo que realmente se hace, muchas veces difiere y en ocasiones hasta contrarias, lo que a continuación se explica.

---

<sup>7</sup> El concepto de “abaratado” significa quitarle importancia y no darle el valor adecuado al puesto de trabajo.

### **1.5.1 La organización formal en contraste con lo funcional**

“El concepto de estructura se usa para referirse a la observada continuidad esquemática en el comportamiento y las actividades de los miembros organizacionales, a lo largo del tiempo. Esta regularidad es, por una parte, lo que se entiende por estructura organizacional, pero también se considera como el resultado de las maneras en que se estructuran y se controlan oficialmente y mediante la organización los acontecimientos, las responsabilidades, las autoridades y así sucesivamente.” (Salaman, 1984, p. 70)

Con lo anteriormente citado, podemos hacer una distinción de los tipos de estructura para el adecuado análisis de la organización y poder encontrar problemas operativos o de procedimiento, la detección de cuellos de botella que afectan a los miembros y a la organización, esta distinción se hará entre la estructura formal y funcional que continuación se describen:

“Las organizaciones tienen siempre una estructura formal, ésta obedece al planteamiento de reglas que tiene la organización y el cumplimiento de éstas por sus miembros de una delimitación precisa de las competencias laborales, por tanto, también una ordenación de aquellas relaciones que confieren a un miembro facultades de mando y señalan sus obligaciones de obediencia.” (Mayntz, 1990, p 112)

La estructura formal es aquella estructura instituida, es decir, lo que dice la organización que se tiene que hacer y el modo de operar para hacerlo.

La estructura funcional, o informal, es la que rige en la organización, es la forma real en que se comporta la organización, es la estructura instituyente. Es la forma de trabajo que tienen los miembros de la organización, que en ocasiones no coinciden con la ordenación programática que tiene la estructura formal.

### **1.5.2 Observación y medición de los problemas detectados.**

En este apartado, se describe el proceso de observación en el proceso formal de distribución descrito por el jefe de Bodega que tiene a su cargo todo el proceso de pedido y recepción del producto dentro de su bodega.

#### *Cuellos de Botella.*

La rotación de personal es un problema grave que tiene la empresa, hay un desgaste para muchas áreas por dicho problema ya que las que tienen mayor incidencia de rotación son las áreas operativas, por lo que en ocasiones se trabaja con personal de menos provocando un mayor gasto físico para algunos miembros operativos. Se destaca que un problema ya detectado que incide en la rotación es en el proceso de contratación y la premura con que a veces se hace ocasionando que la gente seleccionada no permanezca mucho tiempo en la empresa como se mostró en las gráficas 1, 2 y 3. (págs. 43, 44, 45)

Otro problema hallado, es que el área de captura no pasa a tráfico el reporte detallado de la preventa por rutas, lo pasa de una manera general, lo que está ocasionando problemáticas como las mermas, ya que al no tener exactamente cuánto debe cargar el camión según la preventa por ruta, los vendedores colocan mucha carga a los camiones ocasionando mermas, gastos y descomposturas.

Las unidades solamente deben de cargar lo vendido por la preventa y colocar en la unidad un veinte por ciento más de carga, sin embargo no se hace así y en ocasiones se llevan más del cien por ciento de carga adicional, esto desgasta a las unidades, poncha y asolea el producto generando costos para la Empresa.

El fleteo no tiene una hora exacta de llegada, lo que ocasiona que a veces se junten cinco trailers saturando mucho la operación e inclusive en ocasiones estorbando la entrada de rutas a la bodega.

El acomodo del producto en piso cuando la operación está muy cargada no es el adecuado, ya que para bajar rápido el producto se deja de acomodar, las rutas que regresan con producto también ocasionan este problema ya que descargan lo que no vendieron y no se hace su acomodo en piso.

El proceso de reparación de las unidades de reparto es el siguiente:

Si el chofer detecta algún problema en la unidad, debe reportarlo inmediatamente a el área de automotriz, éstos, a su vez, determinan la gravedad del reporte y determinan si se tiene que reemplazar la unidad con otra que está en la bodega de emergencia y a la entrega de la unidad descompuesta, se regresa la unidad de emergencia.

La realidad es que los chóferes no reportan siempre las fallas, ocasionando que se descompongan las unidades en ruta, además de que automotriz se demora alrededor de una semana en contemplar un reporte, ya que tienen prioridades por el tipo de descompostura, ocasionando que sólo se tomen en cuenta los reportes que sean de daños severos.

#### *Hoja de inspección*

Se utiliza cuando hay una necesidad de reunir datos basados en la observación por medio de la detección de problemas. “Son formas fáciles de comprender para contestar la pregunta ¿Qué tan frecuentemente ocurren ciertos eventos? Empieza el proceso de convertir opiniones en hechos.” (Martínez, p. 5)

#### *Hoja de inspección de Rotación de Personal*

Uno de los problemas detectados dentro de la organización es la rotación de personal que se tiene en las áreas operativas que causa pérdidas para la empresa desde el reclutamiento y selección y la parte operativa que no se hace con el número de personal adecuado por ruta.

Tabla 5. Hoja de inspección 1.

<b>ROTACIÓN DE PERSONAL (Personal operativo)</b>	<b>Periodo del mes de Abril al mes de Julio del 2008</b>				
	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>JULIO</b>	<b>TOTAL</b>
	<b>C / S</b>	<b>C / S</b>	<b>C / S</b>	<b>C / S</b>	<b>C / S</b>
No de Bajas	<b>35 / 17</b>	<b>24 / 12</b>	<b>24 / 17</b>	<b>38 / 18</b>	<b>121 / 64</b>
No de contrataciones	<b>29 / 26</b>	<b>40 / 16</b>	<b>22 / 17</b>	<b>32 / 27</b>	<b>123 / 86</b>
Total de movimientos en el personal por mes.	<b>64 / 43</b>	<b>64 / 28</b>	<b>26 / 34</b>	<b>70 / 45</b>	<b>224 / 150</b>

**C= Personal de Confianza**

**S= Personal Sindicalizado**

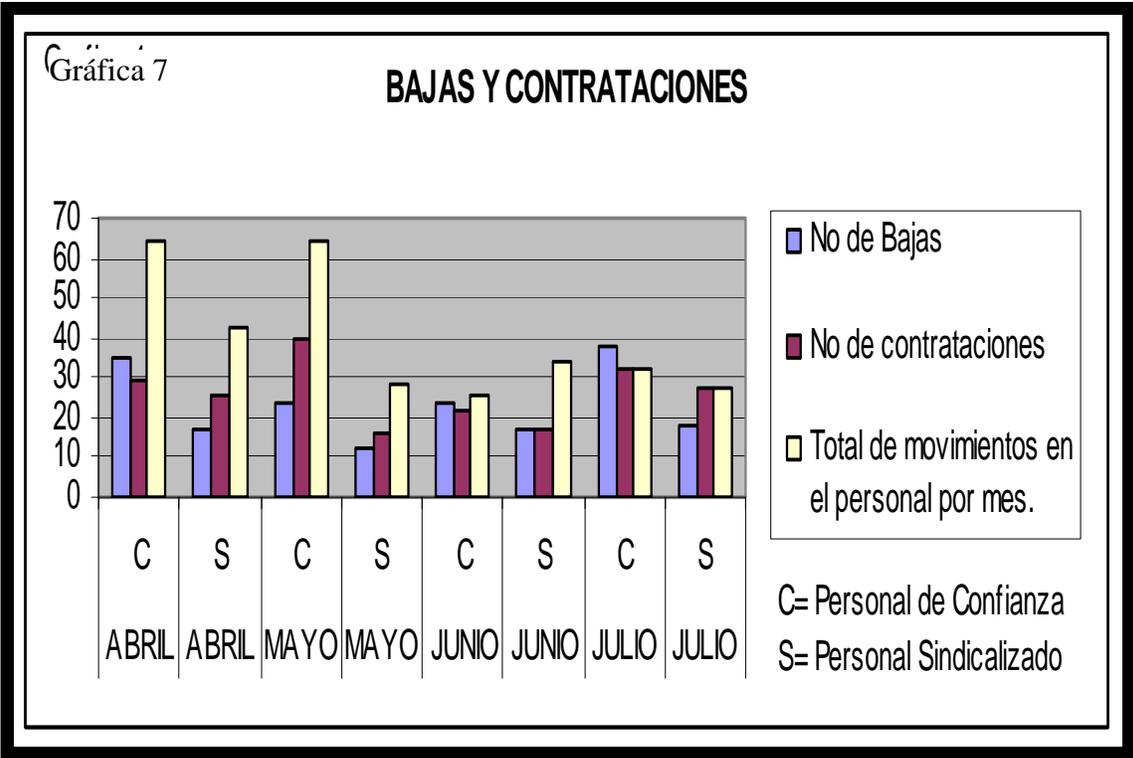
En la hoja de inspección 1, en el comparativo de los cuatro meses analizados se puede observar que el mayor índice de rotación de personal se concentra con los empleados que tienen contrato de confianza, el personal sindicalizado tiene menos rotación y más protección por la empresa. El mes en el que se observa mayor rotación es en Julio, esto puede ser por la baja de ventas debido al clima lluvioso. El mes con menor rotación fue Mayo, este mes dentro de la empresa es considerado un mes alto en ventas.

El promedio de bajas es de 46.25 personas por mes, mientras que el promedio de contrataciones es mayor con 52.25 personas por mes (Hay más contrataciones por que se creció cuatro rutas en el periodo analizado). El personal sindicalizado tiene un promedio de 16 bajas por mes y 21.5 contrataciones por mes, el personal de confianza tiene un promedio de 30.25 bajas por mes y 30.75 contrataciones por mes.

Se contempló el número de movimientos de personal por mes debido a que la rotación provoca mucho tiempo perdido en cuestión de reclutamiento y selección ya que se dan de baja en promedio a 1.55 personas por día y se contratan alrededor de 1.74 personas por día lo que provoca pérdida de tiempo y dinero para la empresa ya que se aproxima que por cada gente contratada se gasta alrededor de 15 pesos en papelería, a esto le tenemos que

aunar el tiempo empleado por todas las personas que están dentro del proceso de contratación y bajas.

A continuación se presenta una gráfica que da cuenta de los números en bajas, contrataciones y movimientos totales causados por estos dos factores en Jarritos, a si mismo se contrasta la rotación entre los dos tipos de personal que tenemos en nuestra organización a nivel operativo (el sindicalizado y el de confianza) para poder establecer una comparación más acertada y así tener un análisis más completo sobre este problema.



*Hoja de inspección de ausentismo de personal*

Tabla 6. Hoja de inspección 2.

<b>AUSENTISMO DE PERSONAL (Personal operativo)</b>	<b>Periodo del mes de Abril al mes de Julio del 2008</b>				
	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>JULIO</b>	<b>TOTAL</b>
	<b>C / S</b>	<b>C / S</b>	<b>C / S</b>	<b>C / S</b>	<b>C / S</b>
Número de faltas	<b>192 / 339</b>	<b>215 / 270</b>	<b>155 / 289</b>	<b>198 / 235</b>	<b>760 / 1133</b>
Total de faltas	531	485	<b>444</b>	<b>433</b>	1893

**C= Personal de Confianza**

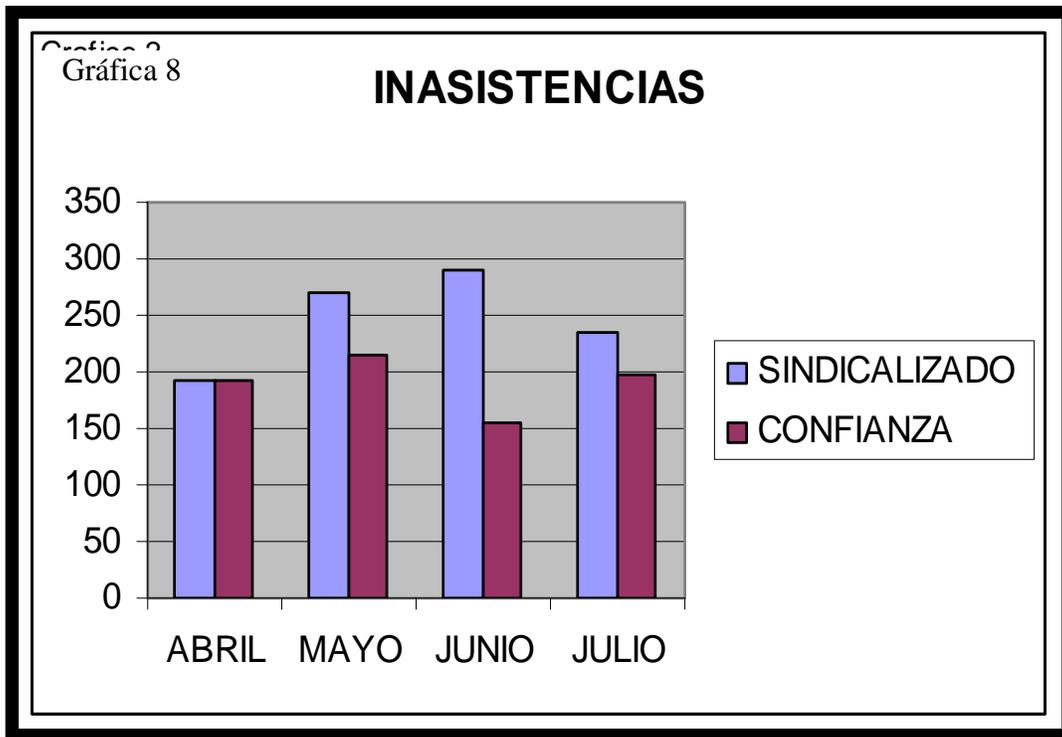
**S= Personal Sindicalizado**

En la hoja de inspección 2 se muestra un comparativo de faltas por mes en empleados sindicalizados y de confianza.

En el gráfico 9 que a continuación se presenta, muestra el número de inasistencias separando al personal de confianza y sindicalizado en el periodo de abril a julio del 2008, este refleja una tendencia de mayor inasistencia por el personal sindicalizado, esto se puede explicar por la forma de pago y el incentivo que se le da al personal. El personal sindicalizado cobra por semana y se le da incentivo del mismo periodo, si llegará a faltar se le descuenta el incentivo de toda la semana.

El personal de confianza cobra por quincena y se le da incentivo del mismo periodo, si llegará a faltar se le descuenta el incentivo de toda la quincena y queda con menor posibilidad de faltar porque es un incentivo de 15 días.

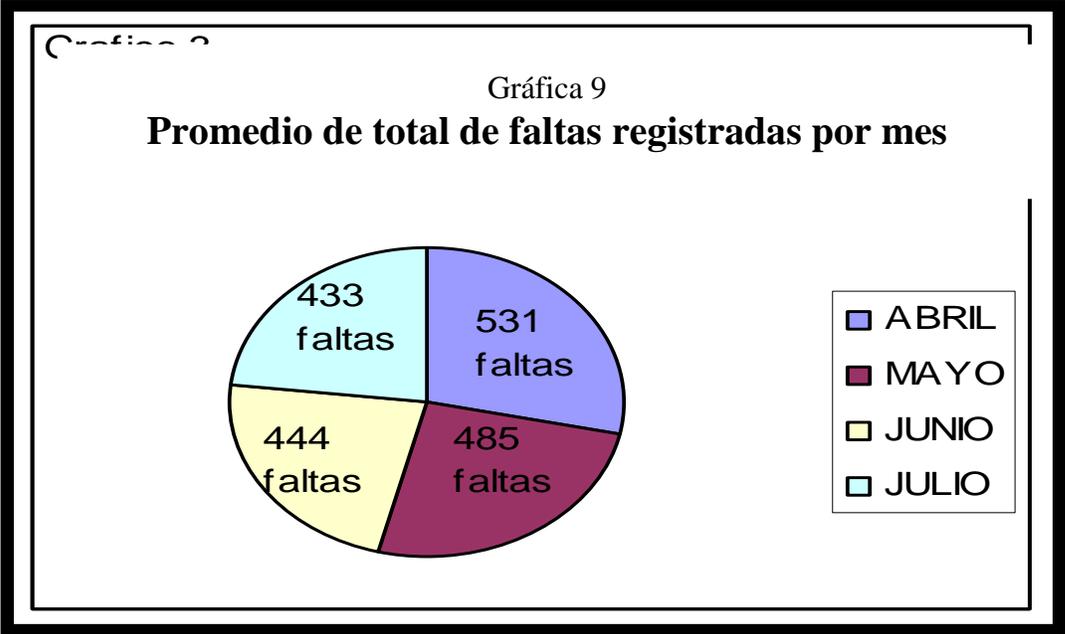
Cabe mencionar que la Hoja de inspección 1 tiene mucho que ver con el ausentismo de personal, (hoja de inspección 2) aunado a que después de ciertas faltas es recesión de contrato, (no se pone un número por que el criterio no se aplica igual para todos por la preferencia de algunos jefes con algunos subordinados.)



Un promedio de faltas por mes según la gráfica 8 demuestra que en abril hubo un total de 531 faltas y promediándolo con el número de empleados (708) resulta que por persona en abril faltaron .75 veces al mes, en mayo .68, en junio .63 y en julio .61 y al concentrarlo resulta un promedio de faltas por persona de .68 entre los cuatro meses analizados lo que nos da un total de 431.5 faltas en promedio por mes, un índice bastante elevado y que revela un posible factor de rotación de personal.

Al analizar las dos hojas de inspección anteriores, entran otros factores como el regreso de gente por retardos, por falta de ruta, por no cubrir cuotas de venta etcétera, lo que genera un promedio elevado de inasistencias, lo que aumenta la rotación de personal. Estas causas no se pueden medir objetivamente, sin embargo más adelante se dará prioridad al estudio de la subjetividad, para que en conjunto con los datos duros poder determinar causas más exactas del ausentismo y la rotación del personal.

En el gráfico 9 muestra más a detalle el número de faltas por mes, lo que nos da un acumulado de los cuatro meses analizados de 1893 faltas. Estos resultados se integran con el análisis de la gráfica anterior.



*Hoja de inspección de fleteo del producto*

El fleteo del producto dentro de las bodegas se hace a partir de que todas las unidades están cargadas y se determina cuánto quedó en piso, un pedido se hace a las 10:00 a.m. y el otro al encierro de todas las unidades de reparto que es aproximadamente a las 21:00 p.m. todos los pedidos se hacen conforme a la existencia en piso del almacén y conforme a la necesidad de venta. Periodo de inspección: 20, 21, 22, 25 y 26 de Agosto del 2008. En esta hoja de inspección se midió el horario de llegada del fleteo y su repercusión en la operación.

Este dato podría parecer no muy importante, sin embargo una de las quejas permanentes de los repartidores, es que en ocasiones se tardan aproximadamente cuatro horas esperando a entrar para poder liquidar, y si se toma en cuenta que a laborar se entra antes de las siete de la mañana y si se sale a las ocho de la noche seis días a la semana, el desgaste y la carga de

trabajo se hace muy pesada generando que muchas veces el personal de nuevo ingreso no aguante el ritmo de trabajo, y el personal que ya tiene antigüedad falte continuamente, esto hace que esta hoja de inspección tenga una estrecha relación con las anteriores.

Tabla 7. Hoja de inspección 3.

FLETEO DEL PRODUCTO	PERIODO EN DÍAS (Agosto 2008)					
	20	21	22	25	26	TOTAL
Pedidos por la mañana	4	3	6	4	3	20
Promedio de llegada	13:13pm	15:40pm	15:10pm	13:10pm	14:10pm	14:16hrs
Promedio de estancia	2.55hrs	1.36hrs	1.55hrs	2.36hrs	38.6min	2.04hrs

La hoja de inspección 3, da muestra de la inestabilidad en el horario de fleteo; la hora ideal para que llegue el fleteo del pedido de la mañana es de 10:00 a.m. a 14:00 p.m. ya que en este horario no hay operación de las unidades de reparto ya que se encuentran en ruta. El promedio de llegada de los trailers según lo observado, es a las 14:00 hrs. lo que significa que el fleteo y su descarga del producto afecta la operación a la hora de llegada de las rutas alrededor de 2.04 hrs. ocasionando tardanzas en la operación dándole salida a los trailers de fleteo en promedio, a las 16:20 hrs repercutiendo en las entradas de los camiones.

*oja de inspección de preventa*

La preventa es el sistema que debe ser utilizado por el área de ventas y de tráfico para la recarga de las unidades de reparto. El proceso formal es cargar la unidad con la preventa hecha y un 20 por ciento de venta adicional.

Tabla 8. Hoja de inspección 4

REPORTE DE PREVENTA	PERIODO EN DIAS (Agosto 2008)					
	20	21	22	25	26	TOTAL
Preventa capturada detallada por ruta	0	0	0	0	0	0
Número de rutas sobrecargadas	42	42	42	42	42	100%
Regreso de producto por rutas sobrecargadas	39	42	42	41	42	95%
Acomodo ordenado de producto regresado por las rutas	4	0	0	2	0	13%

En esta parte de la observación se encontró un problema serio a la hora de cargar las unidades de reparto, el departamento de captura, no está pasando el reporte de la preventa detallada al departamento de tráfico, es decir, el reporte se pasa de una manera general y no se desglosa por ruta, esto ocasiona que los repartidores carguen su camión de manera excesiva, que provoca mermas en el producto por picaduras del producto y el maltrato del playo. Todos los camiones están llevándose alrededor de un 100% de carga extra, ocasionando que no se venda y a la hora del regreso el 95% de las unidades tienen producto de regreso, ese producto se devuelve al almacén, pero no se ordenan por marca presentación y sabor que ocasiona problemas de logística para las cargas subsecuentes.

El proceso de inspección y observación que se realizo para determinar los principales problemas que imperan en la operación de la organización, se realizaron en un periodo de cinco días: 20, 21, 22, 25 y 26 de Agosto del 2008

Después de hacer un análisis en conjunto de todas las hojas de inspección, se puede determinar que la secuencia que tienen los problemas detectados son desencadenados en su mayoría por el problema de captura y el modo en que se pasa la preventa, de ahí se desencadenan diferentes situaciones que produce la desorganización en el proceso de carga de las unidades.

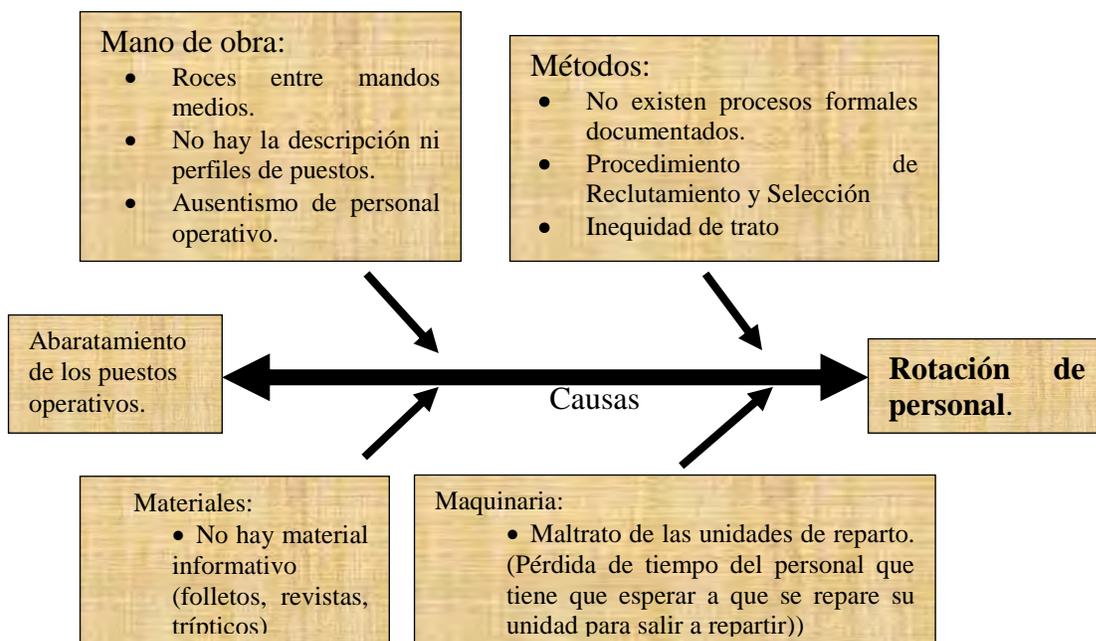
A partir del mismo método de observación y medición, daremos paso a un Diagrama Causa – Efecto, el cual ayudará a determinar las posibles causas de la Rotación de personal.

### 1.5.3 Diagrama Causa – Efecto

“Esta técnica sirve para explorar todas las causas posibles de un problema o una condición específica. Este diagrama fue desarrollado para representar la relación entre algún efecto y todas las posibles causas que lo influyen.” (Pérez, p. 8)

El diagrama detallado tomará forma de un esqueleto de pescado, también llamado pescado de Ishicawa en el que su principal funcionalidad es hacer un análisis de calidad.

Figura 2. Pescado de Ishicawa 1



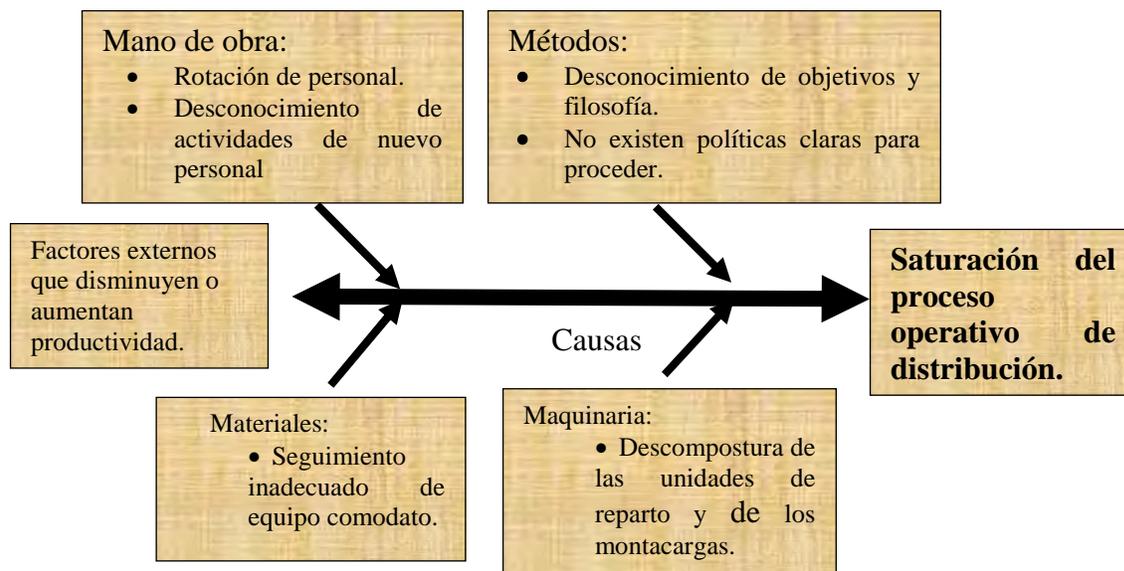
Como se muestra en el diagrama anterior, los procesos dentro de la organización y los métodos de realización del trabajo están afectando a la organización desde la parte operativa funcional hasta la estabilidad laboral de sus recursos humanos.

Los roces existentes entre los mandos medios desencadenan en conflictos entre el personal operativo, debido a la falta de cooperación y a la poca comunicación que se puede dar entre

ellos. Aunado a lo anterior, hay un gran ausentismo de personal que puede ser generado por el maltrato de las personas, por una mala estrategia que genera muchos tiempos muertos en la empresa, o simplemente, porque al trabajador le disgusta estar en su trabajo, esto a su vez genera una cadena, ya que si falta alguien, otra persona debe hacer el trabajo que se deja de hacer, lo que genera cargas excesivas de trabajo para muchos empleados, lo que genera que a la postre falten.

La falta de procedimientos, genera muchas veces inequidad de trato, además de que el personal reclutado muchas veces no cubre un posible perfil del puesto y ocasiona que se le dificulte el trabajo lo que genera rotación de personal, ya sea por poca productividad o por desesperación del empleado.

Figura 3. Pescado de Ishikawa 2



En el diagrama anterior, se puede observar las causas que producen la saturación en la operación. Esto ocasiona problemas tanto de índole económico como rotación en algunos casos. La falta de personal causado por la rotación llega a complicar la operación y produce

descontento entre el personal que tiene que hacer la labor de dos personas, y si a esto le aunamos los factores del entorno que provocan disminuciones en la venta.

El personal de nuevo ingreso, sólo entra a una inducción en su primer día, donde se le dice a grandes rasgos que es lo que se debe de hacer en la operación, sin embargo, ya en su área de trabajo, se da mucho que nadie quiere enseñarle a las otras persona acerca de su trabajo, sin importar que la carga sea más pesada, esto, y la falta de seguimiento de procesos iniciados, muchas veces genera que se sature el proceso operativo, lo que a su vez, produce el desgaste de todos los miembros involucrados en dicho proceso, lo que desata descontento hacia la empresa, que se resume en destrucción de equipo de la empresa, robos, falta de interés en el trabajo, un clima laboral tenso y que muchas veces culmina en la Rotación de Personal.

A continuación, se presentan los hallazgos sustentados en el análisis de todo lo dicho hasta aquí.

## **1.6 Hallazgos del entorno, la estructura y el funcionamiento**

Jarritos basa su lectura del entorno básicamente en un ámbito de desempeño económico, trata de adaptarse a los cambios que surgen en el exterior para tomar medidas dentro de la organización.

La organización se encuentra dentro de un sistema que está compuesto por muchas organizaciones, a su vez, estas organizaciones componen y le dan vida a otros sistemas dentro de ella. Dentro de este panorama podemos ubicar al entorno organizacional que continuamente está en constante cambio, lo que exige a la organización estar a la par con dichos cambios para poder sobrevivir.

Los retos de Jarritos hacia el entorno, están enfocados a comprender la diversidad de la sociedad y de la gente que la integra, para que en su interior, esta diversidad pueda ser captada como una fortaleza en el cúmulo de experiencias que se tiene de todas las personas que son parte de la organización.

Jarritos tiene entre sus fortalezas del entorno; el pertenecer a un Consorcio que vende las materias primas para la elaboración del producto, así como el bajo costo del producto en el mercado, la “mexicanidad” del producto, la fidelidad de muchos clientes y la diversidad del producto.

Entre las cosas que debe prever la organización, es la posible legislación de los comerciales de refresco y la desaceleración económica por la que pasa el país y el aumento de costos de las materias primas.

La estructura formal está delimitada de una forma piramidal, las decisiones se toman en los altos mandos y se comienza a ejecutar en los mandos medios y operativos. Con los mandos medios se percató que hay un problema de liderazgo, hay muchos roles y conflictos que

ocasionan una desintegración general en los departamentos de la empresa y por consiguiente un alto grado de rotación de personal.

Una de las principales problemáticas de la estructura es la falta de procesos dentro de la organización, esto provoca que la forma de trabajar en ocasiones sea muy precipitada y sólo sirva para sacar la operación en el momento. No hay una claridad en los objetivos y la filosofía se basa en la misión, visión y valores del Consorcio AGA y no de Jarritos como tal, el proceso de reclutamiento no tiene un procedimiento específico aunado a que no existen los perfiles de puesto.

Los resultados en venta son buenos, el crecimiento es constante aunque se ha estancado el último año, pero las proyecciones no se han podido alcanzar debido a que el personal de nuevo ingreso dura poco tiempo en la organización, y una parte fundamental en el proceso de venta del refresco es el conocimiento de las rutas y la identificación del cliente, cosa que cada vez pasa menos debido a la rotación.

El proceso de distribución en ocasiones es muy acelerado provocando pérdidas para la empresa en mermas de producto, descompostura de unidades y en ocasiones un exceso de trabajo de algunas áreas.

La comunicación dentro de Jarritos no está organizada, la estructura operacional de la empresa es eficaz, sin embargo no está bien diseñada porque no hay límites funcionales en algunos puestos, lo que origina conflictos y cada jefe configura su estructura a su beneficio saltándose procesos importantes que generan costos económicos y humanos a la organización. Esto sin duda puede ser un beneficio para un pequeño sector de la Empresa, que son los jefes, sin embargo, la gente no está contenta con este sistema de trabajo y con una organización que responde solo a la hora del “bomberazo”.

Los tres niveles analizados en este capítulo delimitan el camino para la estructuración de cambios dentro de la organización, los problemas detectados y medidos a este nivel del diagnóstico abren un panorama que puedan dar una idea de cuándo es pertinente planear cambios y cuando es pertinente permanecer para modificar la estructura y el funcionamiento de la Jarritos.

En este caso, si es necesario puntualizar algunos procedimientos que pueden ser eficientes las áreas y delimitar a nivel funcional a los mandos medios. Además de pensar más en el desgaste del empleado que en la absurda acepción de que mientras la gente está más tiempo en su trabajo es más productiva e interpretar de mejor manera cómo es que podemos hacer que el trabajador sea productivo, pero a la vez, este a gusto en su trabajo.

Detectados los problemas relacionados con la rotación de personal originados interna y externamente en Jarritos, damos paso al siguiente capítulo en el que se aplicará un diagnóstico comunicativo para señalar la incidencia que tienen los grupos y actores de la organización en los problemas de estructura y funcionamiento entendiendo que los que configuran y reconfiguran la vida organizacional son los actores que están inmersos en el sistema, el modo en que actúen e intercambien información al interior y al exterior de la organización determinará el comportamiento de la estructura ante diversos aspectos del entorno y de la estructura que mantengan una coherencia con la cultura organizacional y el objeto de creación de la organización.

# Capítulo

## II

### **La comunicación en Jarritos. La incidencia de los actores en el funcionamiento de la organización**

Los retos que las organizaciones tienen hoy en día se derivan del estancamiento de los modelos administrativos, la creciente apertura de los mercados y los cambios acelerados del entorno, esto obliga a las organizaciones a actuar de diversas formas para poder cubrir sus necesidades y sobrevivir, cambiando su manera de trabajar debido a los nuevos retos que se presentan, cambios tecnológicos y culturales en relación al papel que desempeña la comunicación.

En el capítulo anterior se realizó un diagnóstico de las partes que conforman y estructuran a Jarritos como una organización: *el entorno, la estructura formal y su funcionamiento*. Lo que llevo a la conclusión de que una de los grandes problemas de Jarritos y objeto de estudio como problema medido es la *rotación del personal operativo*.

Ahora bien, si se quiere entender cómo es que funciona la Industria del Refresco Mexicana (Jarritos), es necesario indagar y conocer las principales escuelas administrativas y los modelos de comunicación para poder determinar las características de dichos modelos en el devenir organizacional actual de Jarritos.

En complemento con los elementos que configuran el entorno la estructura y el funcionamiento de Jarritos, pasaremos a investigar y analizar a los actores que determinan el devenir organizacional, y que adoptan estrategias comunicativas de acuerdo a la realidad que perciben y como parte fundamental para configurar el clima organizacional de la empresa.

Para lo anterior definiremos a la comunicación como una acción que coordina acciones, considerando esto, en el presente capítulo se identificarán las formas en que la organización se comunica, observando los costos que propicia tener una mala comunicación dentro de Jarritos y la incidencia en la rotación del personal, desde este punto podemos tener un punto de partida para manejar la congruencia entre el discurso y las acciones comunicativas.

Para el entendimiento de la organización, es necesario conocer a los actores que interactúan dentro de ella, es por esto que se identificará y estudiará a los grupos y actores de Jarritos de las diferentes áreas que tienen alguna relación con el problema medido, la personalidad los miembros, reconociendo sus habilidades, su influencia en el comportamiento de los otros y su estilo de liderazgo.

## **2.1 Principales escuelas de Administración y su ubicación en las características de Jarritos.**

Las agrupaciones humanas tienen origen desde hace mucho tiempo atrás, los seres humanos han sido estudiados a partir de los comportamientos de los grupos a los que han pertenecido. El quehacer humano siempre ha estado relacionado con agrupaciones distintas que tienen sus propias ideas, particulares formas de actuar y de regularse para alcanzar fines específicos.

El ser humano desde su existencia ha conformado organizaciones, cada organización tiene intereses e inquietudes diferentes. “Hacia finales del siglo XIX y principios del siglo XX, a raíz de la Revolución Industrial y la creciente diversidad y complejidad de las organizaciones se comenzaron a realizar estudios acerca de la conformación de las organizaciones y el comportamiento organizacional”, (Fernández, 1991, p. 18) a partir de estos estudios se llegan a conformar teorías y escuelas de comportamiento organizacional que han estado evolucionando.

En el siguiente apartado se conocerán las principales escuelas de administración y sus similitudes que puedan tener con los modelos de comunicación con el objetivo de comprender a la organización y poder ubicar de una manera pertinente a Jarritos dentro de una (o varias) escuela administrativa o algún modelo comunicativo.

Como se mencionó anteriormente, Jarritos es una empresa dedicada a la producción y distribución de refresco, la parte analizada en esta investigación es exclusivamente la parte que se dedica a la distribución. Para ubicar a Jarritos en algún modelo administrativo es necesario, en primera instancia, dar un breve recorrido por las principales escuelas administrativas para que posteriormente de acuerdo a las características encontradas en Jarritos y los modelos administrativos, ubicar a la organización y su modo de operar.

### 2.1.1 La Teoría Clásica y sus características

La Teoría Clásica enfatiza los aspectos estructurales y en la función del individuo, se entiende como un conjunto de relaciones mecánicas en donde las personas tienen una función rutinaria, eficiente, exacta y predecible, como el funcionamiento de las máquinas con el objetivo de sacar la producción al máximo, el trabajo se vuelve metódico y repetitivo, “el énfasis está relacionado siempre con la tarea.”<sup>8</sup>

Henry Fayol, FW Money y Lyndall Urwich representantes de la teoría clásica abogaban por la idea de una gestión de los procesos de planificar, organizar, mandar, programar, coordinar y controlar, dando surgimiento a las líneas de mando y comunicación.

Relacionado con la estructura formal mencionada en el capítulo anterior en el apartado 1.4.5 (pág. 31) se describen las características y tipos de organigrama, en un organigrama horizontal se ejemplifica muy bien el modelo clásico; las instrucciones van de arriba hacia abajo (vertical), solo existen jefes y subordinados. Los trabajadores no están para pensar pues hay a quién se le paga para eso. En este modelo, la comunicación está cuidadosamente controlada y sigue un orden jerárquico en la toma de decisiones. De esta manera podríamos ubicar a Jarritos, ya que la toma de decisiones importantes casi siempre se dan en los altos mandos sin tomar en cuenta al personal operativo, sin embargo, en algunas áreas tiene sus variantes, ya que cada líder de área o departamento tiene su propio estilo de dirección, en algunos casos existe delegación de funciones e inclusive la oportunidad de tomar decisiones. Este tema se profundizará al abordar a los grupos y su liderazgo.

Carlos Fernández nos dice que la comunicación en las organizaciones, el origen del sistema de trabajo como máquinas, viene de la Revolución Industrial, donde las labores en la organización se mecanizan gracias a la producción en serie. Comienza con la burocratización y rutina de la forma de vida. Max Weber hace notar que la burocracia de la

---

<sup>8</sup> Ávila, Xavier, “Organización y Comunicación”, documento inédito.

organización hace rutinarios los procesos de administración al igual que la mecanización rutiniza la producción.

En la Escuela clásica, dado el tipo de estructura piramidal la definición de las funciones, la reglamentación y las normas “la comunicación organizacional es preponderantemente formal, oficial y vertical, sobre todo descendente, con poca libertad en cuanto al manejo de contenidos y de relaciones fuera de lo estipulado. Esta centralización, rigidez y formalismo excesivo puede provocar una comunicación lenta e incluso poco oportuna, escasa en ocasiones y excesiva en otras.” (Fernández, 1991, p. 23)

La Escuela clásica siempre está orientada al interés de la organización tomando en cuenta al recurso humano como engranes sustituibles, él empleado se convierte en un ser autómatas que solo responde a órdenes, no hay posibilidad de razonamiento ni de un traslado de información para establecer acuerdos. La organización es una máquina creada para producir.

Jarritos se ubica en ciertas características dentro de esta escuela, como la estructura piramidal, poca libertad en cuanto al manejo de contenidos, se hace mucho énfasis en la estructura, algunos puestos exactos y predecibles.

### **2.1.2 La Teoría Humanista y sus características**

Algunos teóricos, al observar que en las organizaciones descuidan mucho al elemento humano y gracias a sus estudios constituyen la llamada Teoría Humanista, la cual contempla una visión más amplia considerando al recurso humano de la organización y su incidencia en el desempeño y los logros de la empresa, se toman en cuenta diversos aspectos como la motivación del personal, las relaciones y la comunicación informal.

Cabe destacar que la supervisión no se elimina, sin embargo, “el empleado puede determinar sus objetivos con la ayuda de un superior.” (Fernández, 1991, p. 27)

En esta teoría se incluye la participación de los empleados en la toma de decisiones de la organización, la administración se centra en las relaciones interpersonales de los trabajadores, hay flujo de la información por varios canales, mayor interés por el desarrollo de los trabajadores, estilo de liderazgo centrado en el empleado, cuando se tienen las necesidades satisfechas el trabajo es más eficaz. (*Morgan. 1991*).

Entre los precursores de la Teoría humanista están Elton Mayo, Abraham Maslow, Kurt Lewin, Rensis Likert, Douglas McGregor y Chris Argyris.

A pesar de que esta visión toma en cuenta a los actores de la organización como la parte fundamental en la estructura, tiene desventajas como un entorno demasiado concreto, la presunción de la “unidad funcional” y un peligro en que la metáfora pueda convertirse en ideología convirtiendo al personal en un recurso a desarrollar en lugar de seres humanos valiosos. (*Morgan. 1991*)

Esta Teoría también tiene que ver con la forma de administración de Jarritos, ya que el factor humano se reconoce como la parte fundamental de la organización, reconoce que el empleado tiene ambiciones y se deja ser creativo en algunos aspectos al trabajador, la empresa no tiene una formalización documentada pero esto no quiere decir que no se ejerza un control sobre el personal además de que no se le da mucha autonomía al personal operativo.

Fernández comenta que el papel de la comunicación en dicha teoría desempeña un papel fundamental en diversos aspectos, como lo son el liderazgo, el análisis de las estructuras y redes de comunicación. En Jarritos se trata de motivar a la gente por medio de sus líderes haciéndoles saber que la empresa está trabajando para satisfacer las necesidades del

personal, hay un énfasis en el discurso de poner mucha atención en las relaciones humanas dentro y fuera de la organización, se trata de dar confianza con los discursos directivos que en ocasiones se pierden en ese nivel de la dirección, porque las jefaturas y mandos medios actúan de una manera más autócrata.

En este sentido y con la expectativa de ubicar a Jarritos en una escuela administrativa se puede decir que en el ideal de la organización se retoman muchos aspectos de la Teoría Humanista, pero en la práctica se proyecta otra cosa, además de que en la empresa la comunicación se toma como un hecho que se da naturalmente.

El complemento entre la Teoría Clásica y Humanista para el funcionamiento de la organización se da en Jarritos, sin embargo, la empresa forzosamente tiene que tomar en cuenta al entorno ya que sin la lectura de este no podría subsistir ya que la competencia es muy fuerte.

### **2.1.3 La Teoría de Sistemas y sus características**

La teoría de las relaciones humanas empieza a contemplar la participación de los empleados otorgándoles mayor posibilidad de comunicación, sin embargo, también está diseñada para alcanzar las metas productivas y no toma en cuenta al entorno.

La Teoría de sistemas, dice que las organizaciones se componen de subsistemas funcionales (áreas de la organización) y de subsistemas sociales, interrelacionados de forma dinámica. Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un todo organizado; donde el resultado es mayor que la suma de sus partes.

A partir de esta premisa, se puede entender que la organización trabaja como un todo (Sistema) constituido por subsistemas, en esta corriente se considera al sistema abierto

como él “que se visualiza en interrelación directa y continua con el medio que le rodea, del cual importa energía para funcionar, la transforma internamente y exporta algún producto, bien o servicio diferente. Esta corriente abre el panorama fuera de las condiciones internas y presenta una visión más realista de las organizaciones con toda su complejidad.” (Fernández, 1991, pp. 29, 30)

Desde este enfoque, se puede decir que Jarritos necesita encontrar la manera de leer el entorno de una forma adecuada, ya que depende de los cambios externos para poder desplazar el producto, Jarritos es una empresa que depende en gran medida del entorno y de éste, estructurarse internamente.

Algo importante de esta corriente, es que complementa algunos componentes de la Teoría Clásica y la Teoría Humanista, dado que le da gran importancia los aspectos de las estructura, del funcionamiento interno de la empresa y considera también la interrelación con el medio donde están insertas.

Según Carlos Fernández, la comunicación en esta escuela juega un papel más completo y complejo, da a la información un papel importante comprendiéndola como: información como “una entrada fundamental para el sistema de cualquiera de las partes, y a la retroalimentación en constante aspecto determinante en el control, la homeostasis y, en la última instancia, la evolución.”

Jarritos es una organización que al exterior comunica una muy buena imagen por medio del servicio, la calidad del producto y su gran crecimiento en los últimos años, sin embargo, en su interior, por parte de muchos colaboradores de la empresa es observada como una empresa que le falta definición estructural interna, así como una comunicación más eficaz en todos los niveles.

Jarritos trata de ubicarse en esta escuela sólo en su discurso, porque el quehacer diario demuestra otras realidades, aunque si bien es cierto se retoman diferentes aspectos de esta escuela como la gran importancia que la empresa le está dando a la capacitación, la lectura del entorno se está convirtiendo en una necesidad por lo que se buscan diferentes mecanismos para comprender el entorno.

#### **2.1.4 La Teoría Contingente y sus características**

Esta corriente señala que toda organización al ser un sistema abierto, debe tener muy en cuenta el medio y la situación en la que se encuentra. El éxito de la misma dependerá del grado en que pueda adaptar su estructura, su política y demás características al tipo de situación en la que está inmersa, o sea, teniendo en cuenta las variables situacionales tales como tecnología, cultura, medio ambiente, etcétera.

“No todas las empresas se conforman igual, sino que hay elementos diferenciadores, en este caso, complejidad tecnológica que derivan de respuestas diferentes”. En este enfoque el impacto del contexto afecta a la organización, tiene una regulación variable según las demandas del entorno y a diferencia de la Teoría de sistemas afecta en la comunicación dentro de y entre sistemas y subsistemas en todas las direcciones (Horizontal, vertical, interna y externamente), y utiliza a la comunicación como elemento integrador. (Fernández, 1991, p. 34)

“En términos generales, el papel de la comunicación en la teoría de sistemas es más completo, dado que en ella no sólo reconoce en el ámbito estructural, más sociológico, sino también en el de las relaciones humanas, psicología social, y segundo, hacer patente la necesidad aún viva de especificar y delimitar más el papel de la comunicación, así como otros elementos organizacionales, en diversas situaciones y contextos.” (Fernández, 1991, p. 35)

Al tener una perspectiva de las principales corrientes y el papel de la comunicación en éstas, daremos paso a identificar a nuestro objeto de estudio en alguna de éstas teorías y relacionarla con las escuelas de comunicación identificando los problemas informativos – comunicativos asociados al problema medido, y así, poder identificar algún tipo de planeación para reducir los costos que dicho problema puedan generar a la organización.

El problema medido en la organización es la rotación de personal, el cuál de diversas maneras genera costos para la empresa, desde el personal que se encarga de reclutar, hasta la papelería que se pueda emplear, además se explicará el costo generalizado de otras acciones que puedan tener relación con el problema medido.

Jarritos es una empresa que tiene ciertas características en su funcionamiento y operación en la corriente clásica y humanista, tiene el ideal de ser una empresa comprometida con el empleado, pero en ocasiones se queda sólo en el ideal ya que hay muchas contradicciones en lo que se dice y lo que se hace.

A continuación se analizarán las características que se identificaron en Jarritos con respecto de las diferentes escuelas administrativas.

### **2.1.5 La forma de operar de Jarritos.**

Jarritos se encuentra en un sistema estático, pretendiendo ser dinámico, con una planeación a corto y mediano plazo, la comunicación normalmente de da de manera informal, sin embargo, la toma de decisiones que tienen algún impacto en la organización suele ser de carácter descendente y centralizadas. En cuanto a las perspectivas de crecimiento, en el mercado se tiene una buena cobertura y penetración y está en constante crecimiento y evolución. El proyecto en capacitación es amplio y constante aunque hay un poco de resistencia en diferentes áreas y jefaturas de la organización, se toma generalmente en

cuenta más a la gente que tiene perspectivas de crecimiento y desarrollo laboral, aunque generalmente la promoción y el ascenso se da con base al servilismo, la sumisión y la productividad.

Jarritos ha tenido una innovación tecnológica constante, sin embargo, las prácticas internas y las formas de trabajo de la organización en muchos aspectos siguen estancadas y operando de la misma forma que cuando inicio la empresa, lo que en ocasiones supone una obsolescencia de la innovación tecnológica.

A lo anterior, se puede definir que Jarritos organiza el trabajo basado en su productividad, siendo considerada ésta como fundamental para el crecimiento y desarrollo de la empresa, de ahí el gran peso que se le da al área comercial. La empresa trata de conciliar los objetivos individuales con los de la organización motivando y recompensando al personal operativo, sin embargo, con muchas inequidades específicas de diferentes áreas.

La motivación se realiza por medio de cursos para todo el personal, incentivos económicos, cuando hay ventas bajas se sortean premios, reuniones que en ocasiones no tienen ninguna finalidad, eventos de certificación de personal. Se comunica primordialmente de una manera informal, esto en ocasiones por la falta de información y la alta especulación que se crea. La comunicación se creó que es un proceso natural, toda la información importante se da de una manera formal y descendente.

La escuela en la que se encuentra más establecida según las características es el de las Relaciones Humanas (Teoría Y), aunque con muchas contradicciones debido al tipo de control, toma de decisiones, la manera de informar o comunicar en muchas instancias pertenece a la Escuela Clásica (teoría X), y en ocasiones se quieren dar saltos a la Teoría Contingente por medio del discurso pero teniendo muchas contradicciones a la hora de efectuar las acciones. Un ejemplo claro está en la paradoja y contradicción del discurso del Director de Operaciones, él cuál hace referencia que lo más importante es el recurso

humano, pero el trato injusto que se les da por parte de los mandos medios es muy malo y provoca altos índices de rotación e insatisfacción laboral.

Para Moles el costo de la acción tiene diferentes ligas referido al precio económico, el esfuerzo, el desgaste mental y la pérdida de tiempo:

- Costo económico: es el gasto de capital, de dinero para conseguir el objetivo de la organización, estas pueden ser costosas pero improductivas o productivas, y de bajo costo pero productivas o improductivas.
- Costo energético: el esfuerzo físico, la cantidad de energía empleada para obtener algún fin, esta puede ser individual o social.
- Costo temporal: el tiempo que se invierte para realizar alguna actividad laboral, el tiempo es vital para la ejecución de acciones.
- Costo Psicológico: la movilización del aspecto mental del ser en comportamientos, el desgaste mental de los individuos.

## **2.2 El costo de la acción en Jarritos**

En este punto, se retoma el problema de la rotación de personal operativo en Jarritos, analizando cuáles son los costos que genera el modo de actuar y comunicar dentro de la empresa que en ocasiones modifica conductas. Se analizará si se tiene una planeación de la comunicación para desencadenar acciones teniendo en cuenta que todos los actores de la organización, según como perciban a ésta, será el marca pasos de la acción, para esto se estudiará la magnitud de las acciones para poder determinar el costo económico, energético, psicológico y temporal.

Actuar y comunicar son principios esenciales de una organización. “El individuo es un ser que intercambia materia, energía e información, selecciona e interpreta, opina y decide. La

interpretación de los mensajes es, justamente, la que conduce a las personas a la acción; unas veces en forma proactiva, otras en forma reactiva. (Costa, 1999, pp. 22, 23)

Bajo ésta perspectiva se puede deducir que al comunicar, estamos en muchas ocasiones, tratando de que un individuo actué de cierta forma para poder llevar a cabo algún fin, es por esto que a continuación se analizará como es que actúan los miembros de la organización y por consiguiente, descubrir cómo se comunican, sin dejar de considerar que siempre en la Empresa se tienen expectativas de obtener una ganancia dado que el objeto de creación de Jarritos, en primera instancia es para obtener ganancias económicas. Como acción comunicativa, se considera una acción que coordina acciones y que reduce el desgaste físico.

Cabe destacar la importancia de realizar acciones comunicativas para el menor desgaste posible y facilitar el trabajo, o aquellas acciones en las que el personal utiliza mucha energía y hay un fuerte desgaste.

### **2.2.1 El costo económico**

“Un individuo efectuará una actividad con mayor frecuencia si esta actividad es recompensada o le proporciona algún beneficio. Si en su experiencia pasada un estímulo o un grupo de mensajes ha sido motivo, para un individuo, de recibir un beneficio, entonces, entre más se parezcan los estímulos o los mensajes actuales a los antiguos hay más probabilidades de que el individuo efectúe la acción que correspondió ya a estos mensajes. (Condicionamiento). Entre más valor personal tenga la recompensa de una acción para el individuo particular (tabla de valores), más probable es que éste efectúe dicha acción. Entre más frecuentemente el individuo haya recibido una recompensa o un beneficio particular por una acción efectuada en su pasado reciente, menos valor relativo tendrá una nueva unidad de beneficio para incitarlo a esta actividad. Cuando la acción de un individuo no

recibe el beneficio esperado o, incluso, recibe una sanción inesperada, resulta una frustración proporcional a la causa y un comportamiento agresivo en el que el resultado constituye en sí mismo una especie particular de beneficio para este individuo.” (Moles, 1938, pp. 46, 47)

El costo económico de la acción en Jarritos en relación al problema de la rotación del personal se calculó en relación de cuánto se gasta por cada persona que es contratada y que es dada de baja: Por persona se imprime un contrato de dos hojas, un reglamento de seguridad e higiene de una hoja, un examen médico de tres hojas, una credencial impresa a color, manual de bienvenida y un manual de inducción. Todo esto genera un gasto aproximado de \$8 pesos por persona. Se cuenta con un reclutador por zona, que percibe en promedio un sueldo de \$7500 mensuales, este reclutador tiene un practicante al que se le dan \$2000 por mes. El responsable de seguridad e higiene percibe un sueldo promedio de \$8200, esta persona es el encargado de realizar los exámenes médicos así como una parte de la inducción, al cuestionarle... ¿Cuánto tiempo dedica diariamente al proceso de reclutamiento y selección? Respondió que alrededor de 5 horas al día por lo que más de la mitad de su jornada laboral está inscrita en el proceso de reclutamiento.

El jefe de personal tiene un promedio de \$10,500 de ingreso mensual, este se encarga de todas las relaciones laborales, su función principal es negociar con los empleados su posible baja y en su defecto los finiquitos, el encargado del IMSS gana alrededor de \$8600 mensuales y ocupa alrededor de tres horas a la semana en entregar altas y bajas de la gente que entra y sale de la empresa.

El coordinador de capacitación, en promedio obtiene un sueldo de \$7000 al mes, este en promedio utiliza alrededor de 14 horas a la semana en los cursos de inducción al nuevo personal, así como en el proceso de certificación de los miembros nuevos.

La empresa también tiene pérdidas económicas por la falta de personal en algunas circunstancias, ya que el ausentismo y la rotación de personal provoca que en ocasiones no se saquen las rutas de venta porque no hay personal operativo suficiente, esto ocasiona que los supervisores tengan que desempeñar esta función, e inclusive en ocasiones se queda descubierta alguna ruta generando pérdidas económicas en venta.

En el periodo inspeccionado (véase el punto 1.5.3.2 rotación de personal) de cuatro meses se contrata a 1.74 personas por día en la empresa, que al multiplicarlo por treinta días nos da un total de 52.2 personas por mes reflejado en un costo económico de \$417.6 por mes, que proyectándolo a un año sumaría un total de \$5,011.2, sumándole los sueldos da un aproximado de \$43,711.2, y a esto se le suma la inversión de la capacitación, uniformes y movimientos de altas y bajas en la organización que da un aproximado de \$120,000.00 por año, dando un total de **\$163,711.2**.

Al interpretar lo anterior, se puede deducir la rotación de personal genera fuertes costos económicos, que posiblemente puedan ser reducidos si se implementa una estrategia en la que contemple reducir la Rotación, sin embargo es pertinente preguntarse si la empresa desea que la gente se establezca en la empresa, o la rotación continúe debilitando a la base operativa.

### **2.2.2 El costo energético**

“El término de energía en el sentido fisicoquímico del término, en el sentido de número de kilogramos o kilovatios/hora consumidos o economizados, o incluso consumidos con miras de un ahorro posible. El ejemplo perfecto: subir el peso de nuestro cuerpo al quinto piso por una escalera o por un ascensor. La noción evidente de energía consumida en una acción ha vuelto a tomar interés psicológico en el momento en el que esta energía aparece como

potencialmente “rara”, es decir, susceptible de ser agotada o, por lo menos, limitada, incluso si esta rareza aún no ha entrado realmente en los hechos.” (Moles 1983, p 52)

A lo anterior, Jarritos es una empresa en donde se labora seis días por semana, se trabaja las 24 horas del día, los turnos de trabajo para el personal administrativo y personal de estructura es de ocho horas con dos de comida, para el personal de ventas es de 7am hasta terminar su ruta de venta, también se tiene personal que labora de 7am a 3pm entre los que se encuentran los recibidores, maniobras diversas, limpieza, almacén y casi todo el personal operativo de la administración. Las jefaturas tienen la concepción que entre más tiempo estés dentro de empresa, mayor es el desempeño. (Concepto que es muy discutido por el personal operativo de todos los departamentos)

Cuando realizas una acción inviertes energía. En el caso de Jarritos la mayoría del personal realiza actos energéticos de alta intensidad, es decir, acciones inmediatas, que pueden ser visibles y están concentradas en el tiempo, acciones en las que se necesita mucha energía física para poder realizarlas, en este caso en específico la carga y descarga del producto, el servicio mecánico de las unidades de reparto, el recorrido de ruta, la promotoría en tienda, el acomodo del producto, la entrega del producto, el acomodo del producto en almacén, conteo de producto en entrada y salida, pegar material publicitario, distribución del producto, lanzamiento de nuevos productos, promociones o presentaciones.

Todas éstas actividades son de alta intensidad, sin embargo la remuneración es muy desigual en algunos casos, el personal de ventas en promedio gana alrededor de \$8,000 al mes, mientras que los demás puestos anteriormente mencionados tienen una remuneración entre \$3,000 y \$5,000 al mes. Esto nos puede dar una idea de cuál es el peso que la empresa le da a las acciones comunicativas y a las acciones que requieren desgaste físico.

Estas acciones también llamadas acciones ejecutivas se logran por lo general con eficacia, pero el requerimiento energético es muy amplio.

En ocasiones el ausentismo y la rotación de personal ocasiona que el desgaste de los trabajadores sea mayor, ya que se trabaja forzando mucho al personal que no tiene completo a su equipo de trabajo lo que a la larga puede resultar contraproducente y más costoso.

El promedio de incapacidades dentro de la organización es alto (entre 30 y 70 incapacidades por mes) debido al tipo de trabajo que se desempeña, no se ha podido implantar una cultura de trabajo en la que los empleados ocupen bien sus herramientas de seguridad lo que ocasiona en muchos casos accidentes bastante fuertes que inclusive han incapacitado de por vida a la gente y en otras pocas ocasiones hasta la muerte.

Hay otras pocas actividades en las que se emplea una baja intensidad energética, es decir, acciones comunicativas como órdenes o decisiones que puedan desencadenar las acciones de alta energía, fenómenos de mensaje como escribir oficios.

Estas acciones por lo general involucran a otros actores, si se logra habrá un factor de ahorro de energía, pero se tiene el riesgo de no lograrlo debido al involucramiento de otros actores, cuando estas acciones (también llamadas expresivas) se logran adquieren un grado de eficacia y eficiencia y *se convierte en una acción comunicativa ya que es una acción que coordina acciones.*

Las acciones de baja energía predominan en los puestos que tienen alguna jerarquía en la organización, aunque por lo general las decisiones siempre se toman de las gerencias para arriba. Los mensajes que estos emiten, implican diversas conductas en la gente de lo que se desprenden los costos psicológicos que se explicarán mas adelante.

Con toda ésta información de los costos energéticos de la acción, se puede deducir que Jarritos paga un alto costo energético debido al sistema y la forma de trabajo que caracteriza a la industria refresquera, esto aunado a que una parte de la dirección tiene la

mentalidad de que si estás mucho tiempo dentro de la organización eres una persona trabajadora y productiva, argumento muy debatible de acuerdo a ciertas funciones específicas dentro de la organización, síntomas de la Teoría X.

### **2.2.3 Costo temporal**

Cualquier actividad que se realice, toda ocupación humana que pueda involucrar actos se traduce siempre en una utilización de tiempo, una duración para realizar ciertas actividades. “el tiempo transcurre aparece como una sustancia de flujo vital, como una cantidad que se consume, ya que transcurre el cumplimiento de las acciones.” (Moles, 1983, p 50)

En resumen, el costo temporal es el tiempo o duración de la realización de alguna acción, este tiempo no siempre es aprovechado del todo, en el ejemplo específico de Jarritos, el costo temporal se refleja de diversas maneras, por ejemplo el convocar a una junta que tiene duración de tres horas, culmina esa junta y no se le da el seguimiento de los compromisos que se hicieron. El no contar en ocasiones con todas las herramientas necesarias para desempeñar las labores, la forma en que se manejan los horarios y el regreso del personal después de algunos minutos de retraso para la hora de entrada.

En este sentido, Jarritos debe de tener muy en cuenta el costo temporal, el producto debe llegar al cliente a la hora pactada, de no ser así, puede generar conflicto con el cliente e incluso que la competencia se adelante y no se obtenga la venta proyectada, el producto siempre debe llegar temprano a los puntos a detalle ya que posteriormente se vende durante el día, en los autoservicios, se tienen algunas tiendas en las que no se permite la entrada a los vendedores después de las doce del día, lo que inclusive tiene un impacto en lo económico. El tiempo es muy importante para que el producto se desplace adecuadamente, aunque hay la posibilidad de negociar con los clientes.

La rotación de personal es una acción que genera un excesivo costo temporal para las áreas que tienen mayor rotación así como el personal involucrado en reclutar a la gente, se invierte todo el día en el departamento de reclutamiento y selección entrevistando a candidatos, el área de seguridad e higiene pierde alrededor de cinco horas al día evaluando a la gente que es candidata a entrar, capacitación dedica de dos a tres días en la inducción al personal de nuevo ingreso. Este excesivo gasto temporal y de energía genera cierto estrés entre las áreas involucradas en la rotación de personal, provocando un costo psicológico de jefes de área, que tiene un efecto horizontal y que inclusive podría atribuírsele una causa de rotación.

#### **2.2.4 Costos psicológicos.**

Los conflictos, el clima laboral, el estrés para sacar la operación de distribución del producto, el roce entre áreas, el trato de los jefes hacia los subordinados entre otros muchos aspectos que se pueden dar dentro de la organización son factores desgastantes que por lo general repercuten más en el personal operativo que en los propios jefes de área involucrados en los conflictos.

“El costo psicológico es, así parece, la movilización del aspecto mental del ser en comportamientos, para pasar de la inercia a la acción y a su cumplimiento.” (Moles, 1983, p. 53)

Jarritos es una empresa en la que en los mandos medios, abusan del poder, haciendo que los trabajadores se desgasten energéticamente, en algunos casos, el jefe no se compromete con sus miembros, lo que ocasiona que éstos no tengan tampoco un compromiso con éste ni con la empresa.

El gasto energético dentro de la organización es fuerte debido al horario y días de jornada laboral, las reservas del trabajador se agotan en algunas instancias, no dejando así, que éstas se vuelvan a recargar lo que provoca muchas veces deficiencia en el trabajo, ausentismo y un promedio de entre veinte y cuarenta personas incapacitadas por mes. El empleado “dispondrá de un potencial de energía psíquica en un recipiente misterioso que vaciará progresivamente cierto tipo de actos, y en función de la naturaleza de estos, según se utilice poco o mucho. Este recipiente se vaciará progresivamente y dejará al individuo desprovisto de reservas, hasta que por medio del reposo, del sueño, la distracción o la indiferencia, recobre una nueva capacidad y reconstituya sus reservas psíquicas.” (Moles, 1983, pp. 53, 54)

Jarritos tiene programas de capacitación, en la que se trata de concientizar a todos los individuos sobre que tan importante es el trabajo, el perfil de puesto en las áreas operativas no exige ninguna experiencia ni escolaridad, esto, con el objetivo, según la dirección, de edificar a las personas otorgándoles un trabajo digno y bien remunerado, sin embargo, no todo el personal lo concibe así, incluso en las áreas administrativas se tiene un gran descontento por los sueldos, sin embargo, es donde se tiene menos rotación. Las motivaciones o beneficios sustanciales que tienen los empleados, son generalmente financieros.

Jarritos paga una gran factura en el costo psicológico, ya que no ha podido quitar la incertidumbre de muchos trabajadores ante su mirada futurista a su desarrollo o éxito. El personal de Jarritos en general vive un clima laboral tenso, conflictivo, con liderazgos autoritarios y un serio desgaste de sus miembros. La gente siente que el costo de sus acciones es mayor al beneficio obtenido del acto efectuado, a lo que Moles subraya que “El hombre actúa cuando su beneficio descontado, más o menos bien planeado, es superior al costo estimado del acto que se efectuará” (Moles, 1983, p 60)

Se gasta mucho tiempo en la contratación y bajas del personal, esto en ocasiones provoca que todos los involucrados dentro del área de Recursos Humanos y áreas afectadas dejen de hacer diferentes actividades que puedan servir para mejorar la calidad de servicio que se presta a los trabajadores.

El costo Psicológico es un clima laboral muy tenso, con comportamientos agresivos, tensiones innecesarias y por consecuencia rotación de personal.

En resumen, el costo generalizado de la acción se extrae del análisis del comportamiento humano dentro de un sistema, se debe de empezar a planificar los actos que incluyen un desgaste energético, económico, de recursos realizados por los individuos inmersos en la organización, en la que estos puedan tener un grado de satisfacción y motivación para efectuar sus actos y se sientan debidamente recompensados. También se debe considerar que el individuo pueda tener espacios de recarga energética para poder efectuar los actos de una mejor manera.

### **2.3 Problemas comunicativos – informativos**

Desde la perspectiva del trabajador operativo, hay diferentes factores del porqué la gente deja de laborar en la empresa, entre las más frecuentes esta el trato que se le da a la gente por parte de sus jefes inmediatos, se detecta que el problema comunicativo que impera dentro de la organización es la falta de integración entre las áreas y sus jefaturas. El clima laboral es muy tenso en diferentes situaciones lo que hace que los miembros de la organización actúen de formas agresivas para demostrar su insatisfacción, lo que en ocasiones causa la baja del trabajador.

A principios de año hasta la fecha se han elaborado entrevistas de salida de persona, dichas entrevistas han arrojado datos interesantes que revelan problemas de índole comunicativo como la poca motivación en la parte de supervisión, las actividades que se realizan a veces exceden a las que tocan en la labor del puesto, no hay una satisfacción laboral.

No se tiene una planeación estratégica, Jarritos es una empresa altamente costosa pero también altamente productiva, la constante rotación de personal echa atrás diversos planes e inversiones en los trabajadores generando altos costos. El control en cuanto a horas de entrada y salida es muy fuerte, sin embargo no se ha podido detener el ausentismo, la supervisión del personal no está siendo estratégica, sólo se hace por estructura y funcionamiento. La comunicación en Jarritos en muchas ocasiones es utilizada como un proceso de influencias para ganar poder.

El problema de índole comunicativo dentro de Jarritos se encuentra a un nivel estructural y superestructural; a nivel *estructural* por que en ocasiones la falta de planeación de procesos o procedimientos provocan que el trabajo se haga de una forma apresurada y sin algún orden específico, de aquí se desprende el problema anteriormente planteado del proceso de reclutamiento y selección y la premura con que en ocasiones se efectúa, se escoge a los candidatos inadecuados lo que provoca un alto índice de rotación del personal de nuevo ingreso. Un sistema que tiene una estructura fuerte e integrada puede alcanzar un mejor funcionamiento, en el cual, los cimientos, el factor material y económico estén bien consolidados para que la organización por medio de un buen flujo comunicativo haga que la empresa funcione mejor. El conflicto a nivel *superestructural*, se da con base a la imagen, la identidad, la integración y el compromiso que adquieren los actores de la organización.

La división y problemas entre las jefaturas es transmitida al personal operativo la cual genera mucha tensión y conflicto dentro de la organización, aquí podemos identificar qué papel juega la comunicación y la transmisión de mensajes dentro de Jarritos. Los jefes deben

comprender que la empresa es un sistema muy complejo y diverso en la que los actores no se están sintiendo satisfechos y recompensados por la organización, lo que ocasiona que se infrinjan reglamentos que generan bajas en el personal.

Según el personal operativo, la rotación de personal se da en ventas al detalle por el maltrato que hay de los jefes a sus subordinados, en el área de autoservicios, comentan los subordinados que no se les da apoyo ni atención, hay una falta de supervisión de parte de los jefes, y por parte de las gerencias de las respectivas áreas, comentan que la rotación de personal se da por el mal reclutamiento de las personas. Esto da idea de cómo las ideas, percepciones y opiniones en la mayoría de los casos es muy diversa entre las jefaturas y el personal operativo.

Michael Olmsted comenta en su libro “El pequeño grupo” que los grupos se conciben valiosos dentro de un sistema porque son las piedras angulares de la sociedad, o en este caso de la organización, el personal operativo, al ser cuestionado sobre esta situación, algunos actores comentan que en ocasiones ellos se sienten como personal renovable por lo que no se consideran apreciados por sus jefes, así conceptualizándolo directamente con la empresa. Jarritos es acción desde su mera constitución, solo tiene que integrar a la comunicación como parte fundamental de la acción estratégica de la empresa.

En Jarritos también se encuentran conflictos de índole informativo, que generalmente son ocasionados por el alto grado de distorsión de los mensajes de la dirección a través de los mandos medios, hay dificultades de acceso a la información. El desgaste del personal operativo a veces es mucho debido al conflicto entre los líderes formales, las órdenes son distribuidas de tal forma que sólo las jefaturas o gerencias en su defecto determinan y centralizan la toma de decisiones.

## 2.4 Jarritos y la importancia de sus actores

El recurso humano es la parte más importante de la organización, son el motor que le da identidad a la organización, estos empleados tienen un sin fin de interacciones, se coordinan entre ellos, todos ellos tienen diferentes habilidades, diferentes necesidades, algunos comparten opiniones y puntos de vista, otros están en desacuerdo y todo esto es permeado por actitudes que le dan identidad a cada individuo de la organización. Stephen Robbins en su libro “Comportamiento Organizacional comenta que “El requisito indispensable para que exista la organización es que cuente con un número preciso de miembros o empleados. Al realizar sus tareas y desempeñar sus roles ellos permiten alcanzar los objetivos y metas.” (Robbins, 1998)

Todos estos actores tienen en común que comparten un espacio dentro de la organización y hacen actividades específicas para cumplir el objetivo de la empresa y a su vez tratan de satisfacer sus necesidades, todos están regidos por las normas y reglas que pone la empresa. Sin embargo cada uno juega un papel específico para el cumplimiento de los objetivos, unos administran, otros controlan el producto, otros manejan la red, unos capacitan, otros venden, algunos elaboran el producto y un sin fin de actividades que hacen que la organización funcione, así mismo, unos reciben órdenes, otros las dan, algunos más coordinan. Todo esto se puede dar de una manera formal o informal.

“Las reglas formales se enseñan a los nuevos miembros a través de programas de inducción y es común que se encuentren registradas en manuales y políticas. Forman parte de la cultura ideal de la organización y por ello pueden representar líneas generales de acción. (Fernández, 1991, p. 62)

“Las reglas informales, más interesantes porque, aunque no consten por escrito, son las que gobiernan la interacción, al matizar, actualizar y a veces, contravenir a las oficiales. Forman

parte de la cultura real de la organización y casi siempre se aprenden por ensayo y error.” (Fernández, 1991, p 62)

Estas reglas formales e informales que constituyen el interactuar de la organización son los cimientos culturales del actor de la organización, destacando su liderazgo. En todo este proceso de interacciones Ulloa define a la organización y sus actores de la siguiente manera; “Toda organización representa un sistema de individuos que trabajamos en torno a posiciones de mayor o menor nivel de mando, toma de decisiones y división de labores con los otros, para alcanzar determinados objetivos. Su buen funcionamiento va a depender de la manera en que son dirigidos y de criterios bajo los que se elije, prepara y organiza al personal, según el caso, para investigar, hacer proyecciones, formular políticas y difundir los resultados que cumplan con servicios de información, educación y comunicación que soliciten los destinatarios.” (Ulloa, 1997, p. 34)

Al retomar lo anteriormente citado se puede entender que la constitución de la organización está conformada por individuos que se encargan de alcanzar los objetivos de la organización, por esto que es muy importante señalar las características y personalidad de los actores involucrados en la organización para analizar y comprender como dirige y coordinan a los miembros de la organización para el logro de metas y objetivos, por lo que ahora estudiaremos las características de los actores en Jarritos y su repercusión en el devenir organizacional.

### **Características del actor**

En parte del diagnóstico se pretende hacer un análisis de las características de los principales actores de Jarritos que tienen alguna incidencia en el problema medido.

Al concebir al actor como parte fundamental de la constitución de toda organización, indagaremos algunas características biográficas señaladas por Robbins y que a continuación haremos breve mención:

- La edad: Robbins comenta que la edad es un factor fundamental en las organizaciones, destacando que la gente de mayor edad tiene más experiencia, juicio, ética y compromiso con la desventaja de que hay una mayor resistencia tecnológica y menos flexibilidad, (Robbins, 1998, p. 59) hace hincapié en que sigue siendo un mito que “a mayor edad, menor rendimiento.” A mayor edad menor ausentismo y una mayor satisfacción laboral.
- Género: desde la escuela clásica el hombre ha sido el que ocupa los puestos de mayor responsabilidad, no sólo por sus habilidades sino por cuestión de género e historia. Hoy en día las mujeres poco a poco han ganado terreno, se puede mencionar que las mujeres, según Robbins, están más dispuestas al acuerdo con la autoridad, son menos conflictivas. Comenta que la rotación se da por igual en ambos géneros. El género no debería ser un condicionamiento al menos que sea un perfil muy específico.
- Estado civil: “el empleado casado falta menos a su trabajo, conserva más tiempo su puesto y se muestra más satisfecho de su trabajo” (Robbins, 1998, p. 52) Las personas casadas presentan menor ausentismo y rotación, mayor satisfacción y responsabilidad. Esto se le puede atribuir a la propia estabilidad personal.
- Antigüedad: La antigüedad pronostica la estabilidad en la satisfacción del trabajo. En el capítulo anterior se muestra la antigüedad del personal operativo y jefes demostrando que Jarritos en las jefaturas tiene una mayor antigüedad, entre más alto el puesto, más años en la empresa. Si bien la rotación en mayor medida se da por el personal de nuevo ingreso, aunque aún se tiene rotación con gente que ya tiene cierto tiempo, esto, en relación a lo que comenta Robbins que la estabilidad no es un claro fundamento de antigüedad pero sí influye en el factor de la rotación de personal.

En Jarritos la mayoría del personal explota las habilidades físicas (trabajo en el que se necesita fuerza y resistencia física para cargar) y en un pequeño porcentaje, alrededor de un 15% explota ambas o nada más las intelectuales. Esto es por el tipo de trabajo que se desempeña, es decir, un perfil de puesto ideal para las áreas operativas en Jarritos siempre incluye un perfecto estado físico para desempeñar actividades de alto rendimiento.

A continuación se presenta en la tabla 9 para describir las características de los principales actores, (Según las características anteriormente mencionadas) involucrados en el problema medido con el objetivo de conocer a estos actores y conocer un poco acerca de sus habilidades, la forma en que realizan sus tareas y desempeñar sus roles. Este cuadro se elaboro con información obtenida en el área de capacitación.

Tabla 9. Características de los actores de Jarritos.

Actor	Puesto	Edad	Género	Antigüedad	Estado civil	Escolaridad
A	Gerente de Ventas	49	Masculino	9 años	Casado	Medicina trunca
B	Gerente de Autoservicios	47	Masculino	24 años	Casado	Bachillerato
C	Jefe de Bodega	55	Masculino	4 años	Casado	LAE.
D	Jefe de Ventas	36	Masculino	10 años	Casado	Ing. Industrial
E	Supervisor de Autoservicios	35	Femenino	9 años	Casado	Bachillerato
F	Supervisor de Autoservicios	39	Femenino	3 años	Soltero	Secundaria
G	Supervisor de Detalle	29	Masculino	5 años	Casado	Secundaria
H	Supervisor de Detalle	31	Masculino	5 años	Casado	Técnico en computación
I	Supervisor de Detalle	28	Masculino	5 años	Soltero	Secundaria
J	Supervisor de Detalle	41	Masculino	5 años	Casado	Bachillerato
K	Reclutamiento y selección.	27	Femenino	5 años	Casado	Lic. Mercadotecnia
L	Jefe de Personal	26	Masculino	4 años	Soltero	Pasante Rel. industriales

Todos los actores mencionados en la tabla anterior ocupan posiciones estratégicas en las que pueden hacer que se disminuya o aumente la rotación, cada uno de ellos debe tener cierta habilidad necesaria así como rasgos de personalidad que marcan el proceso y la forma de trabajo dentro de la organización. La habilidad está señalada como una capacidad para realizar el trabajo, estas habilidades pueden ser físicas o intelectuales. Robbins destaca

que entre las habilidades físicas están la fuerza, el vigor, rapidez, coordinación del cuerpo, etcétera, entre las habilidades intelectuales están la numérica, verbal, perceptual, memoria, etc.

Los trabajos siempre crean demandas distintas, según el área y el puesto a desempeñar, es por ello que los perfiles de puesto juegan un papel muy importante ya que ayudan a identificar los roles de los miembros que tratan de cumplir un proyecto en común.

Cabe mencionar que la selección de personal dentro de los puestos clave de la organización se da en muchas ocasiones por recomendaciones, otros llegan por escalafón pero que en ocasiones no cubren el perfil.

La edad promedio del personal involucrado en el problema medido es de 36.9 años con una antigüedad promedio de 7.1 años, el 75% por ciento está casado por un 25% que sigue soltero, el mismo porcentaje se da en el género, el setenta y cinco por ciento son hombres por un veinticinco de mujeres.

A lo anterior se puede resumir que el personal de Jarritos que está involucrado en el problema de rotación de personal, tiene mucho tiempo en la empresa y no todos cumplen con el perfil deseado, sin embargo, por el tiempo que tienen en sus puestos (aproximadamente siete años por miembro) les otorga las habilidades con base en la experiencia para desempeñar su trabajo.

Predomina el género masculino en estos puestos, destacando que las mujeres tienen como puesto más alto una supervisión, lo puestos con más jerarquía lo ocupan hombres. El perfil de puesto en más del 70% no corresponde al perfil ideal para el puesto dado al excesivo fraternalismo o “compadrazgos” (por así decirlo) que se dan en la empresa colocando a personas que no siempre cumplen con las habilidades del puesto y que en ocasiones son de mucha responsabilidad.

El ausentismo y rotación dentro de los puestos mencionados es muy bajo, el rendimiento en ocasiones para los jefes con más edad es un poco bajo por el tipo de trabajo y los costos energéticos que estos ocasionan, la gente con menos edad es la que falta más y la que demuestra mayor insatisfacción con el trabajo. Casi todos los miembros están casados y con hijos, lo que según Robbins, les aumenta la satisfacción laboral, mayor responsabilidad, menos ausentismo y menos rotación.

Todos los miembros que interactúan dentro de la empresa, combinan actitudes diferentes lo que establece el tipo de relaciones que se entablan entre los trabajadores, a continuación, siguiendo con el diagnóstico de los actores, se indagará más acerca de la personalidad, el temperamento y el carácter de los actores de Jarritos.

### **La personalidad de los actores de Jarritos**

Todos los miembros de la organización tienen diferentes conjuntos de actitudes dependiendo de su personalidad, Stephen Robbins, define a la personalidad como la combinación de atributos psicológicos que empleamos para clasificar a las personas. La suma total de las formas en que los individuos reaccionan ante otros e interactúan con ellos.

Hay factores que determinan la personalidad, estos son una combinación de factores hereditarios (factores físico, biológicos y psicológicos), más factores del ambiente (cultura, los valores y actitudes de la familia, la escuela y los grupos sociales con los que se tiene una relación como por ejemplo los amigos) y el contexto, es decir, las situaciones que puedan modificar o restringir comportamientos.

### *El temperamento y el carácter*

Robbins señala que la personalidad es la suma del temperamento (sanguíneo, colérico, flemático y melancólico) y el carácter que se refleja en el mayor o menor grado de ansiedad del individuo (introvertido o extrovertido):

- Personalidad Sanguínea: Suelen ser tensos, excitables, inestables, sociales dependientes y protagónicos.
- Personalidad Flemática: El más racional, sereno, confiado, adaptable, sociable e independiente.
- Personalidad Colérica: Es tenso, explosivo, inestable, frío, tímido y resistente a las ideas de los demás.
- Personalidad Melancólica: Seguro de sí mismo, sereno, confiado, adaptable, tranquilo, frío y tímido.
- Carácter introvertido: Analíticos y Organizadores.
- Carácter extrovertido: Persuasivos y Controladores.

Todas estas características explicadas por Robbins y Carl Jung ayudan a identificar las diferentes personalidades de los miembros que se encuentran dentro de Jarritos. Los comportamientos que se presentan en las interrelaciones de los individuos, nos ayuda a explicarnos el clima laboral que se genera dentro de la organización.

En el siguiente punto, se compararán los rasgos de personalidad mediante un Test aplicado a los actores mencionados que están involucrados en la Rotación de Personal, en este Test de Adriana Ulloa se podrán observar algunos rasgos de la personalidad que al ser complementados con la clasificación de Robbins se tratará de reconocer las habilidades de los miembros de la organización para trabajar en equipo, comunicarse y el modo en que puedan controlar sus emociones.

El test aplicado se elaboró con parámetros preestablecidos que Adriana Ulloa proporciona, en el que después de algunas preguntas, se realiza un cruce de resultados que dependen del tipo de personalidad que tiene cada actor combinada con sus habilidades de líder.

Es importante mencionar que el test se le hizo a mandos medios y dos gerencias en las cuáles se presenta mayor rotación, pero también es de suma importancia, resaltar las características de la personalidad de las dos grandes cabezas de la organización; el Director de Operaciones que se denominará Actor 1 y el Gerente General Actor 2.<sup>9</sup>

### Actor 1

El Director de Operaciones es el encargado de todas las direcciones y gerencias de la organización, tiene ocho años de antigüedad en el puesto, anteriormente fungía con puestos altos, pero sólo estaba encargado de una región, hoy en día está encargado de todo Grupo México. El es el estratega de toda la distribución del producto y de todos los lanzamientos comerciales aunque también él es el que toma las decisiones más importantes a nivel administración. Tiene 50 años, es casado y es Licenciado en Administración.

Es un jefe que delega responsabilidades, es sociable y muy protagónico. Es concebido como un gran líder por todos sus subordinados. Posee rasgos de introversión y extroversión, aunque predomina su capacidad de persuasión, es analítico. Es dominante, sociable y percibido como una persona muy inteligente y muy religiosa, factor que ha introducido fuertemente en la Cultura de Jarritos.

---

<sup>9</sup> No se les realizó el test a estos dos actores en primera instancia por que era complicado que accedieran y por cuestiones de prudencia que pudieran imposibilitar esta investigación más adelante, por lo que se mencionará según la percepción que tienen algunos empleados de diferentes áreas de la organización.

## Actor 2

El Gerente General tiene ocho años en ese puesto, también ocupó otros puestos administrativos altos antes de la fusión de Grupo México, siempre subordinado de Director de Operaciones en la estructura jerárquica. El es el encargado de las finanzas de la empresa y es el que firma todo pago o presupuesto, tiene 47 años, casado y es Contador Público.

Es un Jefe autoritario, colérico en ocasiones por que es muy explosivo y resistente a las ideas de los demás, es muy seguro de sí mismo y protagónico, su personalidad también tiene más rasgos de extroversión que de introversión, es inflexible, juicioso y dominante.

## *Actor A: Líder / Persuasivo.*

El gerente de ventas, pasante de medicina, tiene 47 años y en el puesto cinco años. Comenzó como supervisor hasta llegar a la gerencia. Entre las características que sobresalen en el test de Adriana Ulloa son: Casi siempre que se sienten bajo presión olvidan a la gente y demandan, dirigen, exigen. Son excelentes jugadores mientras su equipo esté ganando. Evaden los detalles y la rutina, se sienten frustrados cuando se les constriñe y supervisa.”. Al ser verbales y directos, pueden causar situaciones de tensión con los otros. Ser más humilde puede fortalecer las relaciones interpersonales. Tiene una personalidad extrovertida, es platicador, seguro de sí, dependiente y protagónico, es dominante como jefe, pero como subordinado muy sumiso.

## *Actor B: Líder / Analítico.*

El gerente de autoservicios tiene 24 años de antigüedad en la empresa, es casado y tiene 47 años, comenzó en puestos administrativos llegando a la gerencia hace 6 años, su grado de estudio es el bachillerato. Es muy conflictivo y cerrado a ideas de los demás, explosivo,

tenso y autoritario, no tiene una aceptación de sus subordinados como líder de área, sin embargo tiene muy controlados a todos sus subordinados, posee más rasgos de extroversión que de introversión, es dominante e inflexible y en ocasiones incontrolado, juicioso y metódico. Es distante y cortante, toma autoridad y reacciona sin titubeos. Tiene altas expectativas de sí mismos y de los otros, pero no siempre las comunican. Es muy seguro de sí mismo.

*Actor C: Visionario, controlador.*

El jefe de Bodega tiene 55 años, cuatro de antigüedad y tres como jefe de Bodega, es reingreso en la empresa. Tiene más rasgos de introversión que de extroversión. Su personalidad es autoritaria y dominante, aunque en este caso es muy paradójica porque de momento es muy conflictivo y a veces conciliador.

Es explosivo, serio, frío y resistente a las ideas de los demás, es seguro de sí mismo, reservado e inflexible, juicioso, conservador. A veces se dedica a muchas cosas a la vez por lo que tiene inconsistencias en su trabajo. Según Ulloa tiene los siguientes rasgos. Tienden a preferir el trabajo a solas. Desarrollan un alto nivel de especialización técnica. Cuando se les da un proyecto, el suficiente tiempo para su terminación y los recursos apropiados, los resultados usualmente son exitosos. Sin embargo, cuando hay cambios imprevistos, se les solicitan varios proyectos al mismo tiempo, o hay demasiada gente involucrada, la presión puede tornarse irresistible, con frecuencia se les percibe como fríos, ásperos y, aun, arrogantes. Tienden a alejarse de los otros para no involucrarse demasiado. Además, perciben los encuentros de grupo como pérdidas de tiempo, por eso hallan razones para evitarlos.

*Actor D: Visionario persuasivo.*

El jefe de ventas tiene una antigüedad de 10 años, toda su formación laboral ha sido en Jarritos, es jefe de ventas desde hace 7 años, casado e Ingeniero Industrial.

Tiene más rasgos de introversión que de extroversión, es muy tenso, explosivo, frío. Como jefe es autoritario y es reservado, es afectado por sus sentimientos, dominante, es muy conservador y en ocasiones relajado. Según Ulloa establecen altas expectativas de perfeccionamiento de sí mismos y de los otros, y lo verbalizan con frecuencia. Pueden ser percibidos como sujetos que tienen una actitud de superioridad por el modo en que actúan las cosas. Si los otros no alcanzan estos estándares. La autodisciplina es una fortaleza significativa, tanto como su habilidad para aplicar destrezas técnicas para envolver a la gente. Si sus expectativas no se cumplen, procurar a los otros funciona mejor que criticarlos.

*Actor E: Clown / Controlador.*

La supervisora de autoservicios es la que toma la batuta en esta área, tiene treinta y cinco años de edad y una antigüedad de 9 años en la empresa, casada con estudios de bachillerato trunco. Su personalidad es extrovertida, es adaptable, sociable e independiente, tiene una relación muy cercana con su personal y su jefe.

Según Ulloa, usa su malicia, confianza, entusiasmo y optimismo para trabajar con los otros. Sus objetivos se cumplen a través de la gente. Están motivados por los cambios, en particular, por las cosas que no se han hecho antes. Son cálidos, amigables y abiertos, aún en sus nuevas relaciones. A causa de su habilidad para ganar la confianza de los otros, con frecuencia obtienen posiciones de responsabilidad que pueden estar por encima de sus conocimientos y experiencia. Verse mejor es más importante que ser organizados y poner atención a los detalles. Pueden ser mejores si aprenden a percibir y analizar los hechos antes de tomar acción. Adquirir una mejor comprensión y tolerancia de aquellos que tardan

en cambiar puede incrementar su poder de influencia. Un optimismo desmedido puede convertirse en una gran debilidad.

*Actor F: Sensible analítico.*

La supervisora tiene 39 años, con una antigüedad de seis años con tres en supervisión, soltera con hijos y con escolaridad de Secundaria. Su personalidad es más introvertida, es sociable y dependiente, adaptable, tímida y en ocasiones muy despreocupada por su trabajo. Su trabajo y conocimiento está basado fundamentalmente en la experiencia, sumisa, consiente y dependiente del grupo que la rodea.

Según Ulloa es importante poner atención a los detalles y al modo correcto de hacer las cosas. A causa de un alto nivel de sensibilidad, no siempre expresada, tienden a tomar las cosas personalmente e internalizar los conflictos. Si se sienten ofendidos, jamás olvidan. Prefieren trabajar solos porque temen que los otros echen a perder las cosas, aunque también gustan de trabajar con una o dos personas en quienes confían. Mostrar más entusiasmo y emoción podría ayudar a que los otros se relacionen más fácilmente con esta personalidad.

*Actor G: Sensible persuasivo.*

El supervisor detalle tiene 29 años, casado con una antigüedad de cinco años y cuatro en su puesto, su escolaridad es hasta la secundaria. Es una persona muy extrovertida, sociable, adaptable, confiada, sus rasgos están enfocados casi en su totalidad al temperamento flemático. Es un poco despreocupado y suspicaz, su conocimiento está basado fundamentalmente en la experiencia, es relajiento.

Según Ulloa en él es característica la calidez, afectividad, entendimiento y amigabilidad. Tienden a ser leales en las relaciones interpersonales y en la organización, a pesar de que

algunas veces resulten fallas. Aunque los vínculos afectivos les son de primaria importancia, también se preocupan por cumplir con las metas. Suelen ser excelentes para trabajar en equipo, pero se ven afectados por los conflictos, desacuerdos y hostilidades. Uno de sus mayores recursos es la habilidad de mantener la armonía sin descuidar la orientación a la meta. Pueden mejorar su eficacia expresando sus desacuerdos más seguido

*Actor H: Líder / Organizador.*

El supervisor tiene treinta y un años, casado con cinco años de antigüedad en su puesto.

Es adaptable, dependiente y sociable, aunque algunas ocasiones tienden a ser frío pero con mucha seguridad en él. Según Ulloa tiende a ser industrioso e internamente motivados (control interno). Tienen como meta un alto logro personal, a veces, a expensas de los objetivos del equipo. Delegar responsabilidades le puede ser difícil, pues prefieren hacer las cosas por sí mismos para que queden hechas correctamente. Aceptan el compromiso con su trabajo y acciones, y saben involucrar a los otros del mismo modo. Es capaz de trabajar como parte de un equipo, mas prefieren estar al frente del mismo. Podrían desarrollar la habilidad para escuchar y envolver a los otros en la tarea desde un inicio, sin esperar demasiado para dejarles conocer sus intenciones.

*Actor I: Clown / Persuasivo.*

El supervisor a detalle tiene 28 años, Soltero con una antigüedad de cuatro años en su puesto con una escolaridad de secundaria. Tiene más rasgos de extroversión que de introversión, es tranquilo, inestable, dependiente y un poco frío, tiende un poco a la sumisión, es muy distraído y se abruma con facilidad.

Según Ulloa prefiere desenvolverse con gente entusiasta, que se apoye, comparta ideas y promueva sus proyectos mutuamente. Estar libre de control y supervisiones le significa un triunfo, mientras que la planeación y el trabajo de detalle le resultan casi siempre aburrido.

Está motivado por la aprobación, el encomio y la popularidad. Si no conocen los sentimientos de los otros, se le dificulta comunicarse. Puede mejorar su eficacia a través de un mayor control emocional y una menor verbalización. Cuando se siente presionado tienden a ser descuidados y desorganizados. Pueden evitarlo si desarrollan la habilidad de planear y, de seguir una autodisciplina, especialmente con sus compromisos.

*Actor J: Sensible, controlador.*

El supervisor tiene 41 años, cinco de antigüedad y cuatro en el puesto, es casado con bachillerato de escolaridad. Tiene más rasgos de introversión que de extroversión, confiado, adaptable, sociable y despreocupado con su equipo de trabajo, su experiencia está basada fundamentalmente en formación laboral, es un Poco informal y depende mucho de la gente a su alrededor y jefes.

Según Ulloa, usa su habilidad para desarrollar relaciones interpersonales sólidas como una vía de motivación a los otros y cumplir con sus tareas. No tiene inconveniencia en dar crédito y aprecio a los otros cuando es debido. Puede serle conflictivo tomar una decisión o realizar las acciones respectivas cuando, al mismo tiempo, no quiere herir los sentimientos de nadie.

*Actor K: Visionario organizador.*

La Reclutadora tiene 27 años, es casada y tiene seis mese ya como encargada del área y es licenciada en Mercadotecnia. Su personalidad es introvertida, es tranquila, serena, adaptable, sociable aunque un poco dependiente, trabaja en un ambiente tranquilo y evita las confrontaciones.

Según Ulloa, trabaja mejor en un ambiente pacífico y armonioso. 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 concurridas. Tomar las decisiones 'correctas' les es importante, aun hasta el punto de no ser capaz de tomar una decisión. Puede impulsar su efectividad tomando acciones con más rapidez, y aprendiendo a controlar sus niveles de estrés.

*Actor L: Sensible / Controlador*

El jefe de personal tiene 26 años, soltero, con dos años de antigüedad en su puesto, es pasante de Relaciones Industriales. Tiene más rasgos de introversión que de extroversión, es sociable, dependiente, adaptable e inestable, es emprendedor pero en ocasiones muy desorganizado, es a veces controlado por otros jefes.

Según Ulloa usa su habilidad para desarrollar relaciones interpersonales sólidas como una vía de motivación a los otros y cumplir con sus tareas. Si no lo logran o se encuentran bajo presión, pueden tornarse demasiado demandantes, directivos y orientados a la meta. No tienen inconveniencia en dar crédito y aprecio a los otros cuando es debido. Puede serles conflictivo tomar una decisión o realizar las acciones respectivas cuando, al mismo tiempo, no quieren herir los sentimientos de nadie. Su necesidad de ser amigables y ayudar los lleva en el camino del juicio justo.

Los hallazgos encontrados en la personalidad de los individuos, en primera instancia, es que los jefes que tienen más tiempo tienen una personalidad más autoritaria y con menos apertura a las ideas de los demás. La mayoría de los puestos más altos en la estructura han sido por ascensos y unos cuantos por recomendación. La dirección tiene una forma de actuar en la que pretende delegar autoridad a la mayoría de sus subordinados, el diálogo y el consenso es lo que permean su estilo de liderazgo, pero en la toma de decisiones importantes, la voz cantante es la de la dirección. En contraste con el estilo de liderazgo de

la Gerencia General, que es autoritaria y sanguínea, sin embargo, siempre hay consulta con el Director.

La mayoría de los mandos medios no tienen preparación anterior de acuerdo al perfil de puesto ideal para su labor, sin embargo, la gran mayoría basa su conocimiento en la experiencia laboral, paradójicamente, este es el personal más autoritario con sus subordinados.

El ambiente laboral que se ha generado en la organización, es posiblemente ocasionado por las diferentes personalidades de las cabezas o jefes de área y la poca disposición a trabajar en equipo y que lo definiría como un ambiente tenso y conflictivo que genera roces constantes entre todos los miembros de la organización.

Para proseguir con los rasgos de personalidad de los actores, es necesario compararlos con el perfil de puesto que desempeñan, según John Holland, para ver qué tipo de correspondencia hay entre uno y otro. La otra variable es la identificación del locus de control interno o externo, (se explica en el siguiente punto) alta o baja auto estima, alto o bajo grado de maquiavelismo y automonitoreo.

### ***Tipos de personalidad***

John Holland elaboró una teoría referente a seis tipos de personalidad que corresponden a los tipos de ambiente de trabajo, según este la satisfacción y la propensión a dejar un trabajo depende del grado en que los individuos logran acoplar su personalidad a un ambiente ocupacional congruente con ella, estos seis diferentes tipos de personalidad son:

Realista: Estas personas usualmente prefieren las actividades físicas y el "hacer cosas" por encima de la [socialización](#). Son tímidos, persistentes, adaptables y prácticos, ejemplo de ellos son los mecánicos, arquitectos, obreros, etc.

Investigador: Son personas que disfrutan las actividades que tienen que ver con los estudios y pruebas necesarias para desarrollar ideas. Prefieren pensar y organizar, son analíticos, originales, independientes y curiosos, por ejemplo los matemáticos, economista, reportero.

Social: Son personas que hayan satisfacción desempeñándose en áreas como la [enseñanza](#) o la educación. Son amistosos, comprensivos, sociables, ejemplo los maestros, trabajadores sociales, diplomáticos, etc.

Convencional: Son personas que prefieren las actividades reguladas y definidas, cuidar los detalles, y probar resultados para verificar su exactitud. Son adaptados, eficientes, prácticos inflexibles y sin mucha imaginación creativa. Ejemplo; los contadores, administradores, cajeros, oficinista.

Emprendedor: Son individuos a los que les gusta persuadir. Son confiados, ambiciosos, enérgicos y dominantes, buscan [poder](#), prestigio y estatus. Ejemplo; abogados, relaciones públicas.

Artístico: Son personas que se hayan a gusto expresando ideas Usualmente son más prestos a demostrar sus sentimientos, son desordenados, idealistas y emocionales. Ejemplo; pintor, escritor, poeta.

### ***El locus de control***

Por otra parte, el locus de control, según Robbins puede ser interno o externo, el primero tiene que ver con que el individuo piensa que controla su destino, en éste se manifiesta seguridad, sabe que sus acciones determinan los resultados organizacionales, no busca culpables, requiere independencia autonomía, trata de controlar su ambiente, renuncia si el trabajo no le satisface. Por otra parte está el locus externo, en donde el individuo piensa que lo que le sucede es a causa del destino, la suerte o la oportunidad, éste manifiesta inseguridad, tienden a estar menos satisfechos e involucrados con el trabajo, presentan más

ausentismo, tienen menor control sobre los resultados organizacionales, son obedientes y gustan de trabajos rutinarios.

El locus de control interno en relación con el ausentismo se da en el control de el estado de salud es su responsabilidad, tiene hábitos saludables y sus incidencias son menores. En cuanto a la rotación si el trabajo no les satisface, posiblemente renuncien.

El locus externo, en relación con la rotación de personal tiende a que los individuos estén más satisfechos en el trabajo, generando menor rotación.

#### *El locus de control con relación a la Autoestima*

Alta: los individuos son dependientes de la evaluación positiva y aprobación de aquellos que respetan.

Baja: tienen trabajos poco convencionales, toman riesgos, buscan el éxito y satisfacción en el trabajo.

#### *El locus de control con relación al automonitoreo*

Alto: Cuidan el uso de su imagen pública y privada, tienen diferente cara para cada situación, son más movibles y logran ascensos.

Bajo: Se muestran tal y como son en cada situación, manifiestan alta congruencia entre quiénes son y lo que hacen.

#### *El locus de control con relación al Maquiavelismo. (Como ganar y usar el poder)*

Alto: Es pragmático y guarda distancia emocional, persuade, gusta de actuar cara a cara, tiene habilidades de negociación. Será productivo solo si justifica los medios.

A continuación, se muestra en la tabla 10 en la que se retoman todos los aspectos hasta aquí mencionados de la personalidad según los autores Robbins, Ulloa y Holland reflejados en los actores de Jarritos. Es importante mencionar que los actores 1 y 2 se anexaron aunque no se les aplicaron los test, pero con su gente más cercana se sondeó para sacar conclusiones que en el caso de dichos actores no puede ser tan exacta, pero se consideró la percepción de sus colaboradores cercanos y miembros de la empresa que están en constante contacto con estos.

La tabla 7 ayuda a la identificación, comparación y análisis de los rasgos de la personalidad, el temperamento y el locus de control de todos los actores que tienen relación con la rotación de personal, así mismo, se podrá determinar imperativos, semejanzas y diferencias entre las características de los actores y su modo de liderazgo para relacionarlo con el grado de rotación de personal.

Tabla 10. Comparativa de los actores de Jarritos y sus rasgos de personalidad.

Actor	Temperamento				Locus de control		Personalidad John Holland					
	Sanguíneo	Flemático	Colérico	Melancólico	Interno	Externo	Realista	Convencional	Social	Investigador	Emprendedor	Artístico
<b>1</b>	<b>X</b>	<b>X</b>			<b>X</b>				<b>X</b>	<b>X</b>		
2			X		X			X			X	
<b>A</b>	<b>X</b>			<b>X</b>	<b>X</b>						<b>X</b>	
B	X		X			X		X			X	
<b>C</b>			<b>X</b>			<b>X</b>		<b>X</b>				
D	X			X		X		X				
<b>E</b>		<b>X</b>				<b>X</b>					<b>X</b>	
F		X				X	X					
<b>G</b>		<b>X</b>				<b>X</b>	<b>X</b>					<b>X</b>
H				X		X				X		
<b>I</b>	<b>X</b>			<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>					
J						X	X					
<b>K</b>						<b>X</b>			<b>X</b>			
L					X						X	

Como la tabla muestra, se tiene en igual proporción el tipo de temperamento sanguíneo, flemático y melancólico, el que tiene menor incidencia es el Colérico, por lo que se puede concluir que los actores de Jarritos en cuanto a la personalidad tienen más rasgos introvertidos con un fuerte factor de tensión reflejado en el tipo de relaciones laborales y el difícil clima de la organización.

Su locus de control es predominantemente externo, a lo que se puede concluir que los mandos medios involucrados en el problema medido en su mayoría están satisfechos en su trabajo, sin embargo, podrían pensar que todo lo que sucede es por causa del destino, es un personal inseguro y aunque no tuvieran satisfacción laboral, sería difícil que adoptarán nuevos riesgos laborales.

En los líderes que están en la cúspide se percibe cierto grado de maquiavelismo para ganar poder, el automonitoreo cambia a bajo o alto según la ocasión con una autoestima basada en la aprobación de sus jefes.

El tipo de personalidad según la clasificación de Ulloa en los actores de Jarritos está muy diversificada, hay de los cuatro tipos (El Visionario, El Clown, El Sensible y El Líder), esto no sorprende partiendo de que la organización es compleja y diversa, pero nos puede dar una idea del factor de desintegración entre el personal operativo y las distintas áreas ya que cada jefe tiene una manera y una visión muy particular de dirigir, así como sus características de control son muy diversas lo que en ocasiones puede producir choques de personalidad.

En cuanto a la clasificación de Holland, predomina la personalidad emprendedora seguida de la convencional, sobre todo en los niveles jerárquicos más altos, el primer punto revela la ambición por ganar terreno en el poder y la influencia sobre la gente. Muchas personalidades son dominantes, ambiciosos y enérgicos, en el segundo punto revela que los jefes tratan de estar en actividades bien reguladas, inflexibles y eficientes, pero si tomamos

en cuenta que una gran parte es la creatividad con la que se tiene que llegar al mercado, se puede pensar en un ajuste para que la balanza este más equilibrada entre los seis factores que menciona Holland.

Hasta aquí, la rotación de personal puede ser explicada desde esta perspectiva por medio de la personalidad de los actores y el tipo de relaciones que provocan a nivel interno creando un alto grado de insatisfacción y deserción de los trabajadores de la organización.

## **2.5 Los grupos y su intervención en Jarritos**

Punto medular de los problemas dentro de Jarritos es la desintegración y la falta de cooperación para trabajar en equipo, ya teniendo identificados a los actores de la organización, ahora pasaremos a identificar los grupos formales de trabajo involucrados en la rotación de personal, antes de hacerlo, se estudiará el concepto de grupo y su importancia dentro de la organización.

“Los grupos se conciben como valiosos porque son las piedras angulares, digámoslo así, de la sociedad. Como una célula en el organismo social. La mayor preocupación no la constituyen operaciones internas, sino sus características básicas y su unidad y sus funciones dentro de unidades sociales más amplias.” (Olmsted 1963, p.10), los grupos en las organizaciones son parte muy importante dentro de éstas y su importancia radica en las características de los miembros del grupo y su funcionalidad.

### **2.5.1 Los grupos primarios y secundarios**

Las cualidades de relación que puedan tener los grupos se da en diferentes grados haciendo la distinción entre grupos primarios y grupos secundarios:

*Grupos primarios:* “los miembros se hallan ligados por lazos emocionales, íntimos y personales; poseen una solidaridad inconsciente basada más en los sentimientos que en el cálculo” (Olmsted 1963, p.11) por ejemplo los grupos de amigos o la familia. Estos grupos contribuyen a la formación de la naturaleza social y de los ideales del individuo.

*Grupos secundarios:* “las relaciones entre los miembros del grupo secundario son frías, impersonales, más racionales, contractuales y formales. El grupo no es un fin en sí mismo, sino un medio para otros fines. Son grupos más numerosos y sólo hay un contacto intermitente.” (Olmsted 1963, p. 13)

Cabe destacar que los grupos pequeños no siempre son primarios, esto se determina según las relaciones que tienen entre sus miembros, dentro de los grupos formales secundarios, surgen los grupos primarios o informales; los grupos formales están conformados para alcanzar algún fin concreto, sin compartir cosas que no sean estrictamente de trabajo.

Los grupos informales surgen de los grupos formales, en éstos se dan relaciones más cercanas por diversas causas que hacen que los miembros tengan un acercamiento más íntimo

Lo anterior, nos remite a que la creación de grupos en las organizaciones en primera instancia serán secundarios o formales (incluso en Jarritos es una regla), aunque es indudable que los grupos informales son los que predominan en la empresa, inclusive a niveles jerárquicos altos.

## **2.5.2 La tradición interna y externa**

Otra distinción para encarar el estudio de los grupos según Olmsted es por medio de la tradición interna y la tradición externa:

*La tradición interna* se centra en analizar el comportamiento al interior del grupo, coloca su atención en el tratamiento de los grupos como sociedad, cada grupo es una sociedad y se halla orientada hacia la psicología.

*La tradición externa* más orientada hacia la sociología, se centra en el rol del grupo en la sociedad, a las sociedades se les ve como grupos.

Los miembros de la organización en primera instancia tienen relación más formal con la mayoría de los individuos de la organización, incluso el tipo de actividad que se tiene en la organización no deja tiempo para interactuar más íntimamente, las interacciones son impersonales y contractuales, sin embargo, conforme pasa el tiempo, el comportamiento de individuo es impredecible por lo que puede cambiar a los términos del grupo primario.

Un grupo es un conjunto de personas que interactúan que tienen en común algunas particularidades como lo pueden ser gustos, status, vivencias o experiencias en común. (Grupos primarios) En Jarritos la identificación de grupos según puestos, edades, objetivos comunes, jerarquías y en el mayor de los casos por similitud de tareas y relación laboral. El grupo se constituye por individuos, y el comportamiento del grupo es un compuesto de los comportamientos de los individuos.

Ahora bien, a partir de lo mencionado por Olmsted, recurriremos a la identificación de los grupos dentro de Jarritos y la influencia del comportamiento de sus miembros para saber qué papel juegan dentro de sus grupos y de la organización.

### 2.5.3 Los grupos y sus características en Jarritos

Un conjunto sin una interacción y sin un objeto en común es un agregado, una masa, hasta que existe conciencia de tener un objetivo en común y una interacción es que se puede considerar como grupo.

La identificación de los grupos al interior de Jarritos se llevó a cabo tomando en cuenta las características primarias y secundarias que tienen los grupos a través de un análisis de su comportamiento y su influencia hacia la organización.

*Por Jerarquía:* las direcciones, en su mayoría conviven formal e informalmente entre ellos, al igual que las gerencias, con sus equipos de jefes y supervisores, y el personal operativo con miembros del mismo rango.

*Por puesto:* aquí se hace muy notorio que todos los miembros conviven más con sus compañeros de área, inclusive, recientemente la dirección estableció que la administración es un departamento aparte de los demás por lo que tiene diferentes estándares y horarios de trabajo. El puesto es determinante ya que muchas veces coinciden los horarios libres por lo que cada puesto; como preventa, reparto, automotriz, etcétera convive y se relaciona mucho más con la gente a tu alrededor y en ocasiones únicamente con gente que tenga la misma responsabilidad o tenga la misma adscripción de área.

*Por área:* en Jarritos, en ocasiones están marcadas como islas las áreas de trabajo, un buen ejemplo es que la mayoría de sus miembros sólo convive con las personas que están a su alrededor y tienen que ver con su labor.

*Por sexo:* aunque el sexo femenino en número es minoritario, es notorio que su grupo más cercano es con otras mujeres, de la misma forma se asocia con los hombres.

*Por antigüedad:* los miembros de la organización que tienen más tiempo, por lo general se agrupan más para trabajar o convivir, en estos grupos es complicado que puedan aceptar a otro miembro, al menos que tenga algún vínculo con alguno de sus miembros.

Entre éstos grupos existe la caracterización de primarios y secundarios, algunos satisfacen más sus ámbitos afectivos, mientras que otros resuelven necesidades más generales como es el trabajo y los objetivos de la organización.

En todos los grupos anteriormente mencionados, se reconoce a un líder o líderes en los grupos, como éstos se comportan adquiere sus características el grupo, las características del líder de grupo según Olmsted “constituye el grupo focal o central de la organización de su grupo. El líder es el hombre que actúa cuando la situación demanda acción” (Olmsted, 1963 pp. 35, 36)

#### **2.5.4 El liderazgo del refresco**

“El liderazgo es el fenómeno de poder más influyente en las organizaciones. Es una lógica, una racionalidad que se impone sobre otras posibles en la vida organizacional. Por ello, la cultura del quiebre organizacional se debe a la incapacidad de administrar el poder en y de las instituciones públicas. En buena medida, el liderazgo mexicano -la representación suprema de poder organizacional- es uno de los responsables de mayor peso en este mar de complejidades humanas.” (Pérez, 2004, p. 97) En este sentido, podemos comprender el gran peso que juegan los líderes dentro de un grupo, y su influencia para accionar de los miembros que se encuentran dentro del grupo.

En este esquema, proseguiremos con la identificación de los grupos y sus miembros, Olmsted reconoce tres clases de grupo de acuerdo al tipo de liderazgo que los guía:

- *Grupo autoritario*: el líder es fuertemente directivo, hay un sistema de roles perfectamente bien definido. Todos aceptan lo que el líder dice. Hay una relación de dependencia al líder.
- *Grupo democrático*: el líder apoyado en el consenso del grupo, orientado por los hechos en su crítica y en su alabanza. Se lleva a cabo todo por acuerdo general, todo se hace por voluntad popular. Las relaciones entre los miembros es de un carácter más personal y amistoso.
- *Grupo de Laissez-faire*: Liderazgo muy laxo, flexible, débil. En este estilo de liderazgo, el grupo debe tener un alto grado de madurez para que tenga éxito.

Estos grupos siempre tienen interacciones entre cada uno de los miembros, y según Alex Bavelas las pautas de comunicación entre estos miembros se dan de dos formas y el autor los explica de la siguiente manera:

Pauta de comunicación “*El Círculo*”: Es activo, desprovisto de líder, desorganizado y errático, pero resulta del agrado de los participantes.

Pauta de comunicación “*La Rueda*”: Es menos activa, tiene un líder definido, establemente organizado, menos errático, pero sus miembros demuestran mayor insatisfacción.

Hay otro estilo de liderazgo en cuál señala Hershey y Blanchard; el liderazgo situacional, en este, nos dicen que no hay una receta de líder o grupo, depende de la situación del grupo y del líder. Un buen líder no es el que mantiene un sólo estilo de liderazgo, sino aquel que lo adapta a las situaciones que se presentan en el grupo. Los grupos tienen ciclos de vida y dependiendo de la etapa en que se encuentre el grupo, el líder deberá ejercer un liderazgo

diferenciado, adecuado para el grupo. Hershey y Blanchard definen cuatro etapas que se ejemplifican:

En esta primera etapa, la de inicio es cuando el líder implanta un orden y establece las tareas a realizar, cuida y trata de fortalecer las relaciones del grupo.

1ra Etapa = Inicio + tarea - relación

En la segunda etapa, la participación, las relaciones entre los miembros cada vez crecen más pero las tareas no están bien definidas, el líder debe promover la participación

2da Etapa = Participación - tarea + relación

En la tercera etapa es la de venta, hay alta tarea y alta relación, el liderazgo debe de ir desapareciendo, el grupo va tomando rumbo, trabaja y funciona sin la presencia del líder

3ra Etapa = Venta + tarea + relación

La cuarta y última es la delegación es la etapa más madura, aquí la presencia del líder es útil, pero no necesaria, el grupo ya es profesional, está consolidado, tiene bien establecidas sus funciones, es "Autopoietico". Cualquiera de los miembros podría asumir el liderazgo.

Las relaciones grupales ya están trabajadas

4ta Etapa = Delegación + tarea - relación (aquí ya están trabajadas las relaciones)

Jarritos, a su exterior y en primera instancia se presenta como un grupo secundario, que en su interior tiene grupos primarios. Las relaciones entre los individuos se basan en la racionalidad, son frías e impersonales. Muchos ven en el grupo, un fin para alcanzar sus metas. Por otra parte entre los grupos constituidos hay un grado de lazos más íntimos y solidarios, estos grupos se observan fundamentalmente en miembros que se conocen de tiempo atrás, los que tienen antigüedad dentro de la organización y los que tienen lazos de amistad o noviazgo.

Entre los actores involucrados en el problema de rotación se identificaron los siguientes grupos que se clasifican según se ordenaron a partir de la página 98 en el punto del temperamento y el carácter:

El primer grupo, con el actor A como líder, tiene una relación más cercana con los actores D, G, H, I, J. Este es su equipo de trabajo, dichos actores se coordinan para salir a comer, trabajar juntos y salir del trabajo a la misma hora. En este grupo se ve más marcado una relación entre el actor A y B, que son los que tienen una mayor jerarquía en su área y de la misma forma entre los actores G, H, I, J. esto se debe al tipo de trabajo y la confianza entre cada uno de sus miembros.

Este grupo se presenta en primera instancia como un grupo secundario, en el que sus sólo buscan satisfacer necesidades a nivel laboral, utilizan a su grupo para conseguir sus objetivos, entre los subgrupos que se forman, hay un grupo primario entre los actores G, H e I, que es el grupo de supervisión, sólo dejando fuera al actor J él cuál comparte diversos momentos con sus colegas de supervisión, sin embargo los tres actores G, H e I comparten gustos, además de que sus edades son similares por lo que incluso fuera del trabajo, realizan actividades juntos. En este grupo el que tiene el liderazgo jerárquico y actitudinal es el actor A, muestra una actitud fuertemente directiva, asignando las tareas y responsabilidades a sus subordinados. En otras ocasiones adopta una actitud democrática dejando ver que el que tiene la decisión final es él. El grupo actúa con respeto hacia su líder y este a su vez adopta posiciones de liderazgo según la situación.

*El segundo grupo* se identifica entre los actores B, E y F. en este grupo hay un liderazgo sumamente autoritario, aunque las riendas de los trabajadores las tienen los actores E y F, sin embargo, el actor A es el que toma todas las determinaciones en el actuar y devenir de su área. Entre estos hay un grupo secundario que tiene un sub – grupo primario con los actores E y F, esto puede ser por el tipo de liderazgo que es ejercido en ellas y de algún modo, hace que sus relaciones sean más cercanas. Este puede ser un buen indicador de la

rotación del personal en el área de autoservicios, ya que la relación del jefe con sus subordinados es tan autoritaria que orilla a las supervisiones a formar subgrupos más primarios que en ocasiones se refleja en el descuido de la supervisión y la falta de apoyo hacia el personal operativo.

*El tercer grupo* entre los actores se encuentra en el área de recursos humanos con los actores K y L, en este grupo predomina la información formal, atiende sólo al cumplimiento de funciones y cumplen nada más con necesidades de índole laboral, el actor L, que es el jefe de el actor K, solo funge como un administrador de información del reclutamiento, no está involucrado en los procesos de reclutamiento. El actor K, es el que está en constante rose con los grupos anteriores debido a que en ocasiones no se cubren las vacantes debido a factores como la entrega a destiempo de las requisiciones de personal de las áreas que les falta el personal, el tiempo de reclutamiento y factores que sólo hacen que se distancien poco a poco las áreas teniendo cada vez menos colaboración.

Como se puede observar, el actor B no está inserto en ningún grupo debido al rose y conflicto que tiene con muchos miembros de las diferentes áreas, sin embargo, aquí se podría asociar un poco con él actor 2, ya que tiene todo el respaldo de este para ejercer sus funciones lo que en ocasiones genera descontento entre los miembros de la organización debido a que permean actitudes muy soberbias y groseras.

### **2.5.5 Jarritos y la clasificación de sus grupos**

La distinción e identificación de grupos se hizo por medio de observación de los actores involucrados, por charlas informales en donde ocasionalmente se les preguntó con quién se sentía mejor y cómo es que interactúan entre ellos.

A continuación, se muestra una tabla en la que se identifican el tipo de grupo, su clasificación, que tipo de liderazgo ejercen, sus principales características y sus pautas de comunicación. Todo recopilado de la información explicada en este apartado referente a los grupos y sus características.

Tabla 11. Los grupos de Jarritos

<b>Tipo de Grupo</b>	<b>Clase de grupo</b>	<b>Tipo de liderazgo en el grupo</b>	<b>Principales características del grupo</b>	<b>Pautas de Comunicación</b>
Dirección (Director de operaciones, Gerente General )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auto dirigido.</li> <li>• Para resolver problemas.</li> <li>• Multifuncionales.</li> <li>• Grupo de mando y de tarea</li> </ul>	Autoritario Democrático	Este grupo es el que se encarga de dirigir y dar línea de trabajo. Coordina las acciones más importantes y toma decisiones que tienen una fuerte repercusión dentro de Jarritos. Se encuentra en la etapa de venta.	Rueda Círculo
Ventas Detalle (Gerente, Jefe de territorio, supervisores)	Para resolver Problemas	Autoritario Democrático	Este grupo se ha hecho fundamentalmente por la experiencia laboral. Es uno de los grupos más fuertes y numerosos dentro de Jarritos. Se encuentra en la etapa de Participación.	Rueda
Autoservicios (Gerente, supervisores)	Para resolver problemas	Autoritario	Este es un grupo pequeño y un poco desunido debido al liderazgo ejercido. Se encuentra en la etapa de Inicio	Rueda
Recursos Humanos (jefe de personal, reclutadora)	Para resolver problemas	Laissez-faire	Es un grupo joven, el que tiene más preparación académica pero menos en lo laboral, se encuentra en una etapa de Participación.	Rueda

A decir de los grupos formales en Jarritos, se rompen en muchos casos los rasgos de formalidad debido a la actividad frecuente con los mismos individuos. En principio todos los grupos tienen grados altos de formalidad, sin embargo conforme pasa el tiempo se empiezan a segmentar formando grupos informales, este tipo de relaciones y comunicación predomina en Jarritos, sin embargo, los liderazgos ejercidos en los grupos y en las asociaciones entre miembros operativos crean un quiebre que produce mucha insatisfacción y por consiguiente mucha rotación de personal.

En el siguiente apartado, se realizará una auditoría comunicativa con la finalidad de observar los grados de discrepancia que pueden tener los grupos de supervisión con sus equipos de trabajo, ver como fluye la comunicación y el grado de satisfacción que tienen los miembros de la organización para determinar las diferencias y similitudes que hay entre los trabajadores y sus grupos.

## **2.6 Auditoria comunicativa: medidas de discrepancia**

Esta técnica que según Paúl Timm “Hay dos formas de acercamiento para el análisis de clima comunicativo de una organización: satisfacción o insatisfacción de los miembros, y medida de discrepancias, también conocida como *percepción de* o *aceptación* de la comunicación:

Medidas del Clima de Satisfacción.- Estas medidas a menudo se incorporan de otras actitudes del empleado a panoramas morales y el segundo acercamiento al diagnóstico del clima comunicativo de una organización, enfoca ciertas discrepancias entre lo que el emisor del mensaje piensa estar comunicando y lo que los receptores perciben.” (Pérez, pp. 19, 20)

La pertinencia de uso de esta técnica se debe al grado de insatisfacción del personal operativo, la poca aceptación que se tiene del manejo comunicativo entre subordinados y

jefes y el clima tenso de la organización. La técnica es necesaria para obtener información para poder medir el manejo de la comunicación y el diagnóstico de las discrepancias y el clima organizacional.

El procedimiento para la aplicación de esta técnica, es la aplicación de un cuestionario de 35 reactivos a los empleados sobre temas relacionados con la comunicación dentro de la organización, su relación con sus jefes y la satisfacción laboral. A los jefes se les pidió que contestaran el cuestionario tratando de predecir lo que sus subordinados respondieron para después hacer una comparación de ambos cuestionarios.

Es necesario mencionar que la aplicación del cuestionario se hizo al personal operativo y a su jefe inmediato, en este caso el supervisor. Se tomó como muestra cuatro equipos de trabajo con un total de 162 empleados por 4 supervisores, todos relacionados con el área de ventas, la cual es la más grande de la empresa con alrededor de un ochenta por ciento del personal y en la que se tiene mayor rotación de personal.

Se determinó aplicar medidas de discrepancia por el hecho de que el mensaje que da la dirección y la forma de trabajo que dice, se hace en la organización, es muy diferente a la aplicación real de los mandos medios con sus subordinados, destacando que el clima laboral está muy deteriorado, permeado por conflictos, agresiones, desintegración entre todo el personal y una separación completa entre los objetivos de la organización y del empleado.

El cuestionario aplicado a los jefes y supervisores fue el siguiente:

1. Crees que esta empresa no aprecia y no valora a sus empleados debido a que no les informa los logros y planes a futuro de la empresa.  
1                      2                      3                      4                      5                      6                      7
2. Esta empresa debería contar con un sistema formal por medio del cual los empleados puedan expresar con completa libertad los problemas de trabajo.  
1                      2                      3                      4                      5                      6                      7
3. Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los supervisores acerca de cualquier problema de trabajo de la compañía.  
1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

4.	La mejor manera de comunicación entre gerencia y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal...					
1	2	3	4	5	6	7
5.	La gerencia debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos relacionados con su trabajo.					
1	2	3	4	5	6	7
6.	En el momento en que se tomen decisiones por parte de la gerencia deberán ser comunicadas a los empleados relacionados antes de llevarlas a cabo.					
1	2	3	4	5	6	7
7.	Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su trabajo.					
1	2	3	4	5	6	7
8.	La compañía debe reconocer la importancia de mantener comunicación entre empleados y gerencia.					
1	2	3	4	5	6	7
9.	La gerencia debería dar seriedad y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados.					
1	2	3	4	5	6	7
10.	Los empleados deberían ser informados de problemas en su propio ambiente de trabajo.					
1	2	3	4	5	6	7
11.	Cuando la gerencia informe de cambios en las políticas, es importante que también informe el por qué de tales cambios.					
1	2	3	4	5	6	7
12.	Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo.					
1	2	3	4	5	6	7
13.	Los empleados deberían tener información sobre utilidades, estándares de ganancias y estado financiero de la empresa.					
1	2	3	4	5	6	7
14.	Es obligación del supervisor solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes supervisa.					
1	2	3	4	5	6	7
15.	La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del empleado.					
1	2	3	4	5	6	7
16.	Si los miembros de un determinado grupo tienen un problema, crees que ellos deberían ser informados de los asuntos que les conciernen antes de que tal información se dé al resto de la compañía.					
1	2	3	4	5	6	7
17.	La gerencia debería dar información completa acerca de la planeación general y específica tanto a corto, mediano y largo plazo.					
1	2	3	4	5	6	7
18.	El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a los miembros del departamento de Recursos Humanos.					
1	2	3	4	5	6	7
19.	Los empleados deben ser informados cuando las cosas marchan bien o mal en la empresa.					
1	2	3	4	5	6	7
20.	Debe haber información sobre cualquier cambio en las políticas, equipos, procedimientos, organización, etc.					
1	2	3	4	5	6	7
21.	El mejoramiento del trabajo personal está determinado por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la gerencia.					
1	2	3	4	5	6	7
22.	El empleado debe tener toda la información de sus prestaciones y salarios y de cómo son calculados.					
1	2	3	4	5	6	7

23. Si hay buena comunicación en la empresa se pueden reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de trabajo.
- 1                      2                      3                      4                      5                      6                      7
24. La gerencia debería comunicar a los empleados todos los asuntos que involucran a la empresa, que afectan al empleo y a su imagen pública.
- 1                      2                      3                      4                      5                      6                      7
25. Los empleados deberían estar informados del proceso de la producción en la empresa.
- 1                      2                      3                      4                      5                      6                      7
26. Si los empleados dan sugerencias y son rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo.
- 1                      2                      3                      4                      5                      6                      7
27. Cada empleado tiene derecho a expresar su opinión, el derecho a corregir sus ideas y el derecho de apelación.
- 1                      2                      3                      4                      5                      6                      7
28. Si se presenta un problema en el que un empleado quisiera intervenir tomando la responsabilidad sobre su mesa de trabajo ¿debería sentirse libre de hacerlo?
- 1                      2                      3                      4                      5                      6                      7
29. Deberían los empleados sentirse libres de discutir con sus supervisores acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales.
- 1                      2                      3                      4                      5                      6                      7
30. La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la compañía de la cual forman parte.
- 1                      2                      3                      4                      5                      6                      7
31. Esta compañía tiene la obligación de establecer formas o medios de comunicación en el trabajo para sus empleados.
- 1                      2                      3                      4                      5                      6                      7
32. Los empleados deberían formar parte en la elaboración y discusión de los objetivos de la empresa para obtener ganancias y utilidades.
- 1                      2                      3                      4                      5                      6                      7
33. La difusión de información y noticias en la empresa es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados.
- 1                      2                      3                      4                      5                      6                      7
34. La participación de todos los empleados es esencial para el éxito de la comunicación interna en la empresa.
- 1                      2                      3                      4                      5                      6                      7
35. Los empleados deben estar bien informados de los productos y servicios que ofrece la empresa.
- 1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

Significado de la numeración:

1= En muy fuerte desacuerdo

2= En fuerte desacuerdo

3= En desacuerdo

4= Sin opinión

5= De acuerdo

6= En fuerte acuerdo

7= En muy fuerte acuerdo

Al ser aplicado el cuestionario, se prosiguió a elaborar mediante diversas operaciones el promedio de puntuación por equipo de trabajo entre supervisor y subordinados para posteriormente hacer una tabla general que concentra a todos los supervisores y empleados.

Cabe destacar que muchos cuestionarios incluían comentarios de los empleados acerca del cuestionario y su utilidad, así como quejas e inconformidades que más adelante serán presentadas a fin de complementar el análisis de los resultados del Diagnóstico del clima comunicativo en su forma de Medidas de Discrepancia.

A continuación se presentan cinco tablas, la primera se deriva de los resultados generales de las medidas de discrepancia, las siguientes tablas presentan dichas discrepancias por supervisor y un breve análisis sobre éstas.

Modo de evaluación.: En primera instancia se calculó el promedio de lo respondido en cada afirmación, se suman las respuestas de cada empleado y dividiéndola entre el número de personas que respondieron, lo que dio como resultado la columna del promedio del empleado.

Después, se hizo lo mismo con la respuesta de los jefes dando como resultado la columna del promedio de los supervisores.

La columna que le sigue es la diferencia entre los promedios del empleado y el supervisor y se calcula restando el promedio del empleado con el del supervisor, esta diferencia le va a dar valor a la columna de la unidad de error sustrayendo los resultados con los siguientes datos:

<b>Columna de Diferencia</b>	<b>Columna de la unidad de error</b>
de 00 a .99	0
de 1 a 1.99	1
de 2 a 2.99	2
de 3 a 3.99	3
de 4 a 4.99	4
de 5 a 6.00	5

Por último, se saca el promedio de error del supervisor sumando las dos anteriores columnas para poder descifrar en que aspectos se tienen problemas graves de comunicación, tomando en cuenta que si la última columna tiene una sumatoria de tres o más, indica que en ese aspecto hay un problema severo de comunicación que merece una acción correctiva inmediata. Entre mayor sea el número es potencialmente mayor el malentendido.

La siguiente tabla representa la evaluación de la escala preferencial de comunicación para el análisis de los resultados y establecer las opiniones diferenciadas entre empleados y supervisores.

Tabla 11. Escala promedio de comunicación

No. de afirmación	Promedio de empleado	Promedio del supervisor	Diferencia	Unidad de error	Error adicional	Promedio del error del supervisor
1	4.71	5.25	-0.54	0	1	1
2	5.66	4.75	0.91	0	1	1
3	5.37	6.00	-0.63	0	1	1
4	4.04	4.25	-0.21	0	1	1
5	4.39	3.50	0.89	0	1	1
6	5.54	5.50	0.04	0	1	1
7	5.92	6.25	-0.33	0	1	1
8	5.86	5.75	0.11	0	1	1
9	5.81	6.50	-0.69	0	1	1
10	5.70	6.00	-0.30	0	1	1
11	5.82	5.50	0.32	0	1	1
12	5.78	6.25	-0.47	0	1	1
13	5.73	5.50	0.23	0	1	1
14	5.78	6.50	-0.72	0	1	1

15	5.77	6.00	-0.23	0	1	1
16	5.43	4.50	0.93	0	1	1
17	5.65	5.25	0.40	0	1	1
18	5.52	5.25	0.27	0	1	1
19	5.74	6.25	-0.51	0	1	1
20	5.60	6.00	-0.40	0	1	1
21	5.19	5.50	-0.31	0	1	1
22	5.84	5.75	0.09	0	1	1
23	5.57	4.75	0.82	0	1	1
24	5.56	6.00	-0.44	0	1	1
25	5.52	4.75	0.77	0	1	1
26	5.63	5.50	0.13	0	1	1
27	5.68	5.00	0.68	0	1	1
28	4.82	5.75	-0.93	0	1	1
29	5.53	6.25	-0.72	0	1	1
30	5.52	5.50	0.02	0	1	1
31	5.84	6.00	-0.16	0	1	1
32	5.86	6.00	-0.14	0	1	1
33	5.81	5.75	0.06	0	1	1
34	5.94	6.00	-0.06	0	1	1
35	6.06	6.75	-0.69	0	1	1

Para poder interpretar los resultados de la tabla anterior, es importante señalar que el caso de los equipos de trabajo a los que se les aplicó el cuestionario son en la escala jerárquica de la organización los primeros dos niveles, operativos y supervisión.

Al hacer el concentrado de los resultados, se distingue que a nivel general el grado de error del supervisor y sus operativos en todas las afirmaciones fue el mínimo, a lo que se puede analizar que los supervisores conocen a sus subordinados, sin embargo, es importante resaltar, que en casi todas las afirmaciones, la gran mayoría opinan fuertemente hacia los métodos la forma de comunicación, inclusive en algunos casos afirmaron que no existe tal.

Los supervisores al ser cuestionados sobre el trato que reciben sus subordinados por los encargados de área y/o gerencias, explican que ni sus empleados y en ocasiones ni ellos tienen la posibilidad de opinar y que estas mismas opiniones sean tomadas en cuenta para la toma de decisiones, no hay una comunicación estratégica y todo se va haciendo conforme la situación y el momento actual.

Dado los resultados obtenidos, se consideró pertinente hacer un desglose más específico por cada supervisor y su grupo de trabajo para poder observar las discrepancias entre los equipos y sus posibles conexiones con los otros jefes y empleados. Se procedió a desglosar el concentrado general por equipos de trabajo.

En las siguientes tablas sólo se muestran las afirmaciones en las que el promedio de error del supervisor fue de tres o mayor a tres, esto para marcar los puntos en donde se hallaron más discrepancias.

Tabla 12. Supervisor 1

Aspecto de la escala	Promedio de empleado	Promedio del supervisor	Diferencia	Unidad de error	Error adicional	Promedio del error del supervisor
5	4.3	1	3.3	3	1	4
29	5.4	7	-2	2	1	3

La tabla anterior muestra la diferencia que tienen los empleados y los jefes en ¿Qué es lo que se debe de comunicar?, la afirmación cinco hace referencia a que la gerencia debe comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo. Esto se refleja en el trabajo, ya que en ocasiones, sólo se comunica al momento la determinación que tomo la dirección o la gerencia sobre ciertos aspectos que envuelven al trabajador, un punto importante, es, por ejemplo, cuando la venta es muy baja para presión a los empleados se les deja de pagar incentivo y solo ganan comisiones, cosa que puede hacer la empresa por ser una percepción variable, pero que no se le informa al trabajador de una

forma correcta por lo que genera cierta inconformidad, esto es un síntoma de organización basada en el esquema de el premio y el castigo.

El otro aspecto, es que los empleados no se sienten libres de poder discutir con sus jefes o supervisores acerca de cualquier asunto problemático que pueda afectar sus relaciones laborales, en algunos casos esto se da por desconocimiento de los jefes, por un cierto miedo de los subordinados a opinar porque sienten que les perjudicarán los jefes y en otras tantas por falta de confianza y tacto tanto de los empleados como de los supervisores factores que resaltaron a la hora de la aplicación del cuestionario.

Tabla 13. Supervisor 2

Aspecto de la escala	Promedio de empleado	Promedio del supervisor	Diferencia	Unidad de error	Error adicional	Promedio del error del supervisor
2	5.7	3	2.7	2	1	3
13	5.1	3	2.1	2	1	3
22	5.3	3	2.3	2	1	3
23	5.3	3	2.3	2	1	3
25	5.3	3	2.3	2	1	3

Una vez llenado el cuestionario y analizando aspectos desde su aplicación hasta su interpretación, los empleados como primer punto pidieron discreción para el llenado del cuestionario, en unos se observó un actitud de escepticismo y en otros de posibilidad de cambio, esto puede llevarnos a la conclusión de que un ejercicio de tal naturaleza en la organización, es muy ajeno para todos los trabajadores, ya que no se tienen sistemas formales en la que los empleados puedan expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presentan en la organización. No hay un reconocimiento de la otredad.

Otro punto que siempre ha sido de controversia es el reparto de utilidades, ya que no se da como tal en donde los trabajadores reciben un porcentaje de ganancias de lo que se acumuló en el año, si no, como un bono de puntualidad y asistencia, no se tiene una

retroalimentación puntual del porque el reparto de utilidades se da en esa forma, esto si es una opinión generalizada pero no se da respuesta dado que el cálculo del bono se hace directamente en la Gerencia General por lo que el personal no se atreve a cuestionar dicho suceso.

La discrepancia en las tres últimas afirmaciones se refieren a la información que recibe el empleado sobre sus percepciones y salarios y el modo en que se calculan, las reducciones de costos, las condiciones de trabajo y la simplificación de métodos de operación. Los empleados quieren que se les retroalimiente bien sobre estos aspectos, pero como anteriormente se mencionó, esa información está en los puestos jerárquicos más altos por lo que no se tiene un acceso fácil a ésta. Por otro lado no hay una buena planeación para mejorar los métodos de operación por lo que los costos energéticos son muy altos.

Tabla 14. Supervisor 3

Aspecto de la escala	Promedio de empleado	Promedio del supervisor	Diferencia	Unidad de error	Error adicional	Promedio del error del supervisor
16	5.5	3	2.5	2	1	3

Tabla 15. Supervisor 4

Aspecto de la escala	Promedio de empleado	Promedio del supervisor	Diferencia	Unidad de error	Error adicional	Promedio del error del supervisor
21	5.0	7	-2.0	2	1	3
28	4.6	7	-2.4	2	1	3

En las dos últimas tablas, demuestra que el empleado no se siente con la oportunidad de intervenir más allá de sus funciones, los supervisores y los empleados llevan una sintonía comunicativa que sin embargo no resuelve que éstos no tengan roses o enfrentamientos,

está sintonía se debe, quizás a que los todos los supervisores anteriormente ocuparon puestos operativos, lo que puede ser interpretado como un lazo más estrecho y un mayor entendimiento de necesidades y la posición que pueden tener ante los jefes en cierta forma similar aunque el grado de supervisión implica más protección de la organización

Los hallazgos de la auditoria comunicativa de acuerdo a los grados de discrepancia generales, es que la supervisión y sus empleados se comunican sin tantos malentendidos, los supervisores alguna vez fueron operativos y conocen los grupos informales y en ocasiones pertenecen a éstos. Los promedios de respuesta por afirmación fueron altos tanto en supervisores como en empleados, lo que se puede interpretar como una insuficiencia o carencia de comunicación en ambos grupos con la organización, hay mucha desconfianza.

La jerarquía y su control de información en un factor importante dentro de Jarritos, así como también la falta de instrumentos para que el empleado se exprese con libertad y que estas aportaciones del empleado sean realmente consideradas para poder mejorar la comunicación.

También es importante que la organización se asegure de que al empleado le queden claras todas sus prestaciones y deducciones que hace la organización, para no generar descontento dentro de la organización que puedan provocar un tipo de venganza o sabotaje por otros medios como lo pueden ser el robo hormiga, demandas laborales sin sustento, fraudes etc.

El personal operativo no se siente libre de expresarse debido a que los jefes son autoritarios y en ocasiones utilizan su poder en el puesto para tomar represarías contra la gente que expresa su inconformidad, esto aunado a que el discurso de la dirección dirigido a los empleados es totalmente diferente a la situación real de la organización.

## **2.7 Hallazgos del funcionamiento, grupos y actores de Jarritos**

La competencia, el entorno, la forma en que se estructura la organización y los cambios sociales tan acelerados obligan a las organizaciones a contar con una comunicación estratégica para poder sobrevivir, al tener como concepción de que la comunicación es una acción que coordina acciones, y su planeación evitará muchos costos como la rotación de personal e insatisfacción de personal para la organización.

Jarritos es una organización que presenta similitudes con la escuela Clásica, la escuela de las Relaciones Humanas y la Teoría de Sistemas, sin embargo predominan factores clásicos como es el tipo de liderazgo, el control y la toma de decisiones dentro de la organización.

Jarritos en su intención de crecer, tiene la idea de trabajar con el recurso humano de la organización, sin embargo, en Jarritos predomina la comunicación informal, también se genera mucho conflicto debido a que no hay una congruencia entre el discurso y las acciones. Existen problemas comunicativos e informativos. En primera instancia no hay una comunicación estratégica para mejorar el funcionamiento de la organización, sino para ganar poder en las estructuras jerárquicas.

El ambiente laboral es muy complicado en Jarritos, al decir que el personal operativo es el que tiene mayor rotación, es porque algo sucede con la gente que los lidera, desde sus jefes directos hasta el personal involucrado en la administración y en recursos humanos, los jefes que alguna vez fueron operativos adoptan actitudes prepotentes ante sus subordinados, y de la misma forma los jefes con sus supervisiones creando un ambiente muy tenso, autoritario y conflictivo.

Es fundamental comenzar a integrar a los actores de Jarritos, o como comenta D' Aprix, hacer una gerencia participativa con habilidades comunicativas que ayuden a disminuir los malentendidos y propiciar una comunicación estratégica en la que todos los actores compartan el logro de los objetivos trabajando de una forma más estrecha y en equipo.

Hay que empezar a considerar que los miembros de la organización no se sienten a gusto o satisfechos dentro de la organización, por lo que la empresa debe empezar a crear estrategias para que el trabajador se sienta valioso y no suponga que es un rol que se puede sustituir de inmediato cuando se sale de sus funciones.

Los grupos de Jarritos involucrados en el problema medido están generalmente integrados por áreas y jerarquías, los líderes juegan un papel muy importante, el liderazgo es en su mayoría de las veces es autoritario y algunas otras democrático, los grupos por lo general son de mando y de tarea, hay líderes bien definidos pero sus miembros y subordinados repetidamente demuestran insatisfacción.

Es importante señalar que los resultados de la auditoría comunicativa en los grados de discrepancia fueron en su concentrado total de cero discrepancias, esto se le puede atribuir a que la supervisión conoce muy bien el contexto del personal operativo debido a que ellos también fueron subordinados lo que garantiza que conocen las circunstancias de insatisfacción, lo cierto es que el personal operativo se muestra resistente a participar de manera activa y libre debido al temor que tienen de perder su trabajo, ingresos o posiciones dentro de su departamento.

Hay que recordar que los individuos entre más identificados estén con las normas de grupo de manera natural, mayor será su disposición de cooperar, estos individuos si deberán tener un control, pero que tenga sentido con el discurso enviado por la dirección.

Uno de los retos importantes de la organización es adaptarse a personas que son de muchas formas diferentes entre sí, cada vez más heterogéneos y cada uno de los miembros tienen finalidades personales y profesionales diferentes, Jarritos debe trabajar en el aspecto de que cada individuo tenga bien claros los objetivos organizacionales y que sean compartidos por los trabajadores en relación a sus objetivos personales.

“La vida del grupo sigue siendo problemática aún cuando parezca ser muy natural y libre de complicaciones” (Olmsted 1963, p 181) pero si el liderazgo procura que el grupo sepa diferenciar y solucionar las problemáticas que se den, será más fácil y satisfactorio pertenecer a un grupo o a un sistema que tal vez el individuo no tuvo opción de escoger.

Reconocer la diferencia del otro, humanizar a la organización y proponer el diálogo pueden ser grandes fuentes de productividad y eficiencia que Jarritos aún no ha puesto en práctica, pero de hacerlo, podría ser muy satisfactorio para la empresa y sus miembros.

El presente capítulo será el punto de partida para que con la metodología cuantitativa (ayuda a saber ¿Cuánto?, el dato duro del problema medido), se cruce con una metodología cualitativa (ayuda a diagnosticar el ¿Por qué?, las interpretaciones. En capítulo III) que nos ayudará a descifrar más a profundidad acerca de las representaciones, acerca de los conflictos tratando de meternos en las entrañas de los problemas para poder solucionarlos por medio del diálogo.

# Capítulo

## III

### **La comunicación en las organizaciones**

En el capítulo anterior, por medio de una auditoria comunicativa de medidas de discrepancia, se diagnosticaron diferencias entre jefes y subordinados de las áreas más afectadas por la rotación de personal. Se pudo constatar que no hay una comunicación eficiente, el grado de insatisfacción de los empleados es alto, los malentendidos y la manipulación de la información es muy fuerte, estos resultados permiten abrir un panorama de los costos energéticos, psicológicos, económicos y temporales relacionados con el clima tenso que se vive en la empresa.

Jarritos está compuesta de muchos empleados, los cuales pertenecen a diferentes grupos sociales internos y externos de la organización, por lo que se puede aseverar que por cada miembro hay una construcción diferente de la realidad, entonces se tiene dentro de la organización un sin fin de realidades diferentes lo que hace muy complejo la obtención de acuerdos.

El complemento entre técnicas cuantitativas y cualitativas ayudará a que el análisis de esta investigación sea más certero, en primera instancia lo cuantitativo, abordado en el segundo capítulo, buscando datos, similitudes, para determinar desde la superficie los diferentes estereotipos con los que se identifican los miembros de la organización, que nos diga ¿Cuántos? para que posteriormente, con las técnicas cualitativas, que se aplicarán en este tercer capítulo, nos ayuden a descifrar el ¿Por qué? y a partir del interés de las razones de los actores, interpretar las diferencias para poder integrar.

En este sentido, para poder tener un acercamiento a la realidad, (o las realidades) de la organización, se realizará un estudio en el que se hará un análisis en las actitudes, las representaciones, por medio del discurso de los actores de la organización para saber cuál es su sentir y tratar de descifrar el porqué de sus acciones, para esto se aplicarán las técnicas del grupo de discusión y la entrevista.

### **3.1 La complejidad de las organizaciones**

Jarritos es una organización en la que confluyen muchos actores con diferencias sociales, ideológicas, económicas, culturales, es un sistema muy diverso en el que cada miembro percibe una realidad según donde se encuentre parado y de las relaciones que establecen entre los miembros de la organización, esto le da un alto grado de complejidad entendiendo en esta lógica que hay un sin número de representaciones del significado de la organización.

El acercamiento a la complejidad de la organización y de sus miembros se hará en un recorrido teórico y metodológico cualitativo con la intención de diagnosticar la incidencia comunicativa en la problemática detectada. Se hará uso de diferentes modelos de diferentes autores para comprender cómo es que han ido evolucionando los modelos de comunicación y tener una idea más clara sobre el papel que juega en las organizaciones.

#### **3.1.1 Luhmann y la Doble Contingencia**

La organización está compuesta por seres humanos, los cuales la estructuran de acuerdo a sus características y el modo en que se relacionan, sin embargo entra una paradoja en el estudio de la organización, ya que el estudio de la organización siempre está basado en datos duros, en la productividad y eficiencia de la empresa por un puesto desempeñado por alguien, es decir, un rol que se tiene que cumplir, y al momento que no se cumple la necesidad de ese rol es sustituido el actor por otro que si se adapte a la normatividad del sistema. Este pensamiento lo aborda Niklas Luhmann, por lo que se hará un breve recorrido a su pensamiento.

Luhmann, señala que el actor está fuera del sistema, es su entorno, entiende al sistema como una red de comunicación no entre personas, sino entre roles, es decir, el actor cuando está en el sistema sólo es un rol, premisa que sustenta el funcionamiento de Jarritos dada su

rotación excesiva entre el personal operativo sustituyendo a los actores con la única finalidad de cumplir la funcionalidad del rol. Es aquí donde se identifica la problemática, ya que el problema está en que los actores quieran cumplir el rol establecido por el sistema y este a su vez lo remplace como un simple engrane.

Desde esta perspectiva, podemos hablar de una organización robotizada, sin seres humanos, que está diseñada para cumplir una función o desempeñar un papel y su única finalidad es que se cumpla esa función para mantenerse, cosa que hoy en día en las organizaciones es muy frecuente, el que se sale de lo establecido por el rol, es eliminado y sustituido por otro que lo cumpla.

La complejidad del ser humano hace imposible que el sistema descifre si cumplirá o no con el rol, el sistema tratará de convencer a la persona de que cumpla su rol, pero no puede planear ya que no controla el entorno, no puede predecir el acontecer, por lo que hace que se convierta en reactivo, es por esto que Luhmann señala que los sistemas son de doble contingencia ya que dicho sistema, no puede predecir lo que va a pasar con los actores.

En la primera contingencia, Luhmann dice que el sistema es el que selecciona los acontecimientos y maneja la información a su conveniencia para evitar reacciones, la segunda contingencia es que las personas al ser una interrogación para el sistema no saben de qué manera reaccionarán.

Desde este planteamiento, el sistema es deshumanizado, lo cual no está muy alejado de la realidad actual de la organización. Ahora, es importante preguntarnos ¿qué van a hacer las personas que no estaban contempladas originalmente para cumplir un rol pero que ahora operan el sistema? Porque según Luhmann en su planteamiento, no hay posibilidad de cambio.

Los cambios en el entorno gatillan los cambios en la organización, es importante que la organización tenga confianza en las personas y viceversa, factor muy importante en la que entra el modo de actuar del líder y el sentido de pertenencia que le tenga él y que le pueda dar a la organización.

### **3.1.2 El funcionalismo como punto de partida**

El Funcionalismo o la escuela norteamericana, es un enfoque que tiene por objetivo la investigación de los medios de comunicación de masas (Mass Communication Research) y su influencia en la conducta o el comportamiento de la gente. (Revilla, 2001 p. 29). Esta teoría está centrada en el análisis del receptor, se usa la comunicación como un instrumento para influir en las personas con la finalidad de estimularlas y preservar o imponer un control para que sus acciones estén encaminadas al beneficio de la funcionalidad de la organización.

En este sentido, podemos observar el modo en que la comunicación en las organizaciones es utilizada como un instrumento para controlar y para preservar el poder, no se toma en cuenta lo que dice el trabajador y la única información válida y dominante es la institucional, dictada en ocasiones por gente que no conoce bien la organización dado que no interactúa con la gente que desempeña diferentes funciones para que la organización se mantenga.

Esta teoría “puede resumirse y formalizarse en el famoso paradigma de Laswell: *Quién dice qué a quién, por qué medios y con qué efectos*” (Revilla, 2001, p. 30). Es un planteamiento conservador en el que sólo promueve aquellos cambios que estén encaminados a preservar la legitimación del poder.

La escuela funcionalista funge como un instrumento en las organizaciones para el control de sus miembros, que éstos se apeguen a la normatividad de las instituciones, punto importante en el que Revilla define como “una práctica instrumental que permite intervenir – estimular – en la conciencia del público o públicos como una estrategia de determinación de Comportamiento, para que éste sea funcional a las normas e instituciones que regulan y conforman la vida social. La investigación en la Comunicación de Masas o Escuela Funcionalista Norteamericana, representa a la comunicación como un instrumento de intervención para el control social, sin que nadie critique al sistema mismo ni a sus mecanismos.” (Revilla, 2001, p. 33).

### **3.1.3 Estructuralismo**

El estructuralismo se articula fundamentalmente en el planteamiento de la fundación de la lingüística y la semiología, trata de recuperar una visión en busca de las relaciones entre las estructuras a través de las cuáles se produce el significado dentro de una cultura. Para el Estructuralismo todo lo que significa comunica. De acuerdo con esta teoría, dentro de una cultura el significado es producido y reproducido a través de varias prácticas, fenómenos y actividades que sirven como sistemas de significación, comienza a ver más allá de lo medible, los códigos, signos y estructuras, siempre basado sólo en lo racional.

El Estructuralismo pone énfasis en el mensaje. “La estructura es un modelo general que puede encontrarse tanto en el intercambio de signos, como en el intercambio de bienes. Los Modelos de la Comunicación, intercambio de afectos u odios (entre muchos posibles). En este caso no hay lugar para indicar unas distinciones que el modelo Estructuralista no toma en cuenta.” (Serrano, 1982, pp. 180 – 181)

“Cuando se trata de comprender el lugar que se reserva a otros componentes, tales como los actores o los objetos de referencia, el Estructuralismo postula un determinismo de la estructura sobre los agentes y sobre la realidad representada, lo cual supone algo más que

un punto de vista epistemológico: contiene un juicio de valor. La hipótesis del primado de la estructura sobre los actores y los objetos de referencia es una nueva manifestación del platonismo. Aunque en algunos casos ciertas representaciones estructuradas se impongan a los actores y sustituyan a la realidad, tales representaciones pertenecen a la clase de las ideologías, y nada se opone a que el actor pueda, en contacto con la realidad, elaborar una representación alternativa que no le enajene y que sea más verdadera.” (Serrano, 1982, p. 182)

El Estructuralismo es incapaz de distinguir entre significar y comunicar, teniendo en cuenta que no todo lo que significa, forzosamente comunica, debido a que el Estructuralismo tiene su origen en el racionalismo, se basa fundamentalmente en lo racional y poniendo en contexto la realidad en un sistema o en una organización, no es racional por lo que no puede explicar todo con racionalidad. Esta teoría da pie a la Teoría Marxista ya que se opone a los métodos científicos del Funcionalismo y el Estructuralismo.

### **3.1.4 Marxismo**

El Marxismo es una teoría centrada en la denuncia del individuo para que surjan cambios sociales, pretende observar con más claridad los fenómenos sociales para tratar de explicarlos de una forma más directa. Los modelos marxistas están diseñados en una visión determinista y acepta las contradicciones de dos lógicas opuestas, lo funcional y lo histórico.

La Doble Contingencia, el Estructuralismo y el Marxismo tratan de abordar a la comunicación, *el funcionalismo desde una teoría sociológica de los medios de comunicación poniendo énfasis en el receptor, el estructuralismo encasillado en lo racional siempre centrado en el mensaje y el marxismo basado en una visión determinista centrado siempre la denuncia del emisor.* Estos modelos clásicos nos dan una visión de

acuerdo a diferentes ideologías sobre el concepto de comunicar, sin embargo, no indagan de una manera compleja porque no asimilan la realidad desde la subjetividad.

La mayoría de los líderes formales de la organización están estancados en una lógica de los modelos clásicos centrados en tener un control sobre los miembros de la organización, esto conlleva a la insatisfacción laboral y a la creación de conflictos de la empresa. No se admite que todas las personas que pertenecen a la organización tienen necesidades que satisfacer, no sólo de carácter económico que motiven a permanecer en la organización, sino otros motivadores inconscientes que promuevan seguridad y desarrollo del trabajador. La organización y sus directivos tienen que afrontar la complejidad humana de manera que quiera entender al otro y saber cuáles son sus necesidades.

### **3.1.5 La subjetividad y la acción**

La comunicación es la gran constructora de seres y de realidades. Bajo esta premisa se puede decir que el sujeto es el que dota de sentido a las cosas, la comunicación depende del entendimiento o similitudes con el otro y este va a actuar de acuerdo con lo que percibe para construir su realidad, para tener un conocimiento objetivo de la realidad, hay que asimilar y entender la subjetividad.

La ciencia o los planteamientos científicos siempre tuvieron excluido al sujeto, siempre parte del supuesto de la objetividad, mientras que la filosofía se pone a estudiar al Ser Humano basada en la reflexión profunda. No debe haber una separación entre el sujeto y el objeto porque para su existencia siempre deben estar juntos.

*Karl Popper* nos dice que existen dos mundos. *El mundo blando* y *el mundo duro*, el primero es el de la subjetividad, donde se encuentra el actor y el segundo es el de la realidad concreta, donde se encuentran las normas, las leyes.

Popper señala que la única posibilidad de que haya un encuentro entre estos mundos es a partir de otro mundo, *el mundo objetivo*, el cual señala que es el mundo del conocimiento, el mundo de las ideas. Posteriormente Jarvies modifica éste planteamiento, reordena estos mundos y quita el objetivo para proponer un *mundo blando–duro*, el mundo de la intersubjetividad donde se encuentran las subjetividades.

A partir de esta lógica, el actor actúa en varios mundos a la vez, simultáneamente y el límite es que mi subjetividad termina en donde empieza la subjetividad del otro. El actor actúa según su realidad, según su subjetividad.

En relación con lo anterior, *Abraham Moles* menciona que la comunicación es fundamental para realizar acciones que disminuyan todo tipo de costos dentro de la organización. Moles comienza a darse cuenta que el actor actúa en función de su percepción, las acciones comunicativas están en función de la consideración del otro por lo que clasifica de manera fisiológica tres niveles de percepción:

*Umwelt*: el mundo mío, el mundo más cercano entre los sujetos, algo íntimo, mi espacio.

*Merkwelt*: el mundo compartido, lo conozco pero no es mío.

*Fertwelt*: el mundo lejano, el que solo lo intuyo, sé que existe pero no lo veo.

Moles estudia la subjetividad por medio de que el actor actúa según su percepción de la situación, el momento, el espacio físico entre otros factores que puedan alterar la percepción del individuo. Entre más cercana sea la percepción que se tiene de algo, motiva más para actuar, mientras más lejano, motiva menos para la actuación.

Jarritos se caracteriza por tener acciones de gran desgaste físico para la mayoría de los trabajadores y en un pequeño sector de personas que normalmente tienen autoridad formal, poder, la acción se da partir de expresiones que dirigen mientras que sus subordinados ejecutan; las acciones que pueden ser inmediatas, directas y cercanas, llamadas *acciones*

*ejecutivas*, lo que la convierten en Acciones Autónomas, y por medio también de una Expresión, la cuál puede ser mediata, indirecta y lejana, llamadas *expresiones* o Acción Heterónoma.

Una acción según la física, es un desplazamiento visible de un actor en un espacio al que lo modifica sensiblemente.

Siguiendo con este esquema, *Norbert Weiner* dice que cuando se realiza una acción se invierte algo de energía para modificar algo, la acción se define en función del objetivo pretendido, establece dos tipos de funciones con la misma finalidad:

1- *Acciones de alta intensidad energética*, acciones que demandan mucha energía física.

2- *Acciones de baja intensidad energética*, que con menos energía, consigue el mismo objetivo que la primera. En esta acción de baja energía es donde se da la acción comunicativa, ya que motiva las acciones.

En el plano organizacional y específicamente en Jarritos, las acciones de alta y baja energía siempre están clasificadas según el poder y la autoridad formal e informal que se tenga dentro de la estructura, pondera más la formal para acciones de baja intensidad. Los mandos operativos ejecutan acciones de alta intensidad y los líderes de acciones de menos intensidad.

La comunicación en la organización se debe ver como un ahorro de energía, sólo que no debería de ser tan elitista y este ahorro de energía debería ser para todos los niveles en la estructura formal, estamos de acuerdo que la comunicación coordina acciones, pero se debe tomar en cuenta la voluntad del otro para que no genere conflicto, es decir, la eficacia comunicativa nos da un ahorro de energía.

### 3.1.6 Liderazgo y su impacto organizacional

En la cultura organizacional que tenemos en México, el modelo adoptado es muy individualista, no se tiene una seguridad en el trabajo y no hay estabilidad laboral, las empresas y los empleados actúan de tal forma que ninguno de los dos se siente seguro: el patrón no ofrece estabilidad laboral, el trabajador salta de una empresa a otra buscando una mejor economía.

*La organización Norteamericana* (mismo modelo que el mexicano) “da un mayor énfasis en la responsabilidad individual, hay una toma de decisiones que es la jurisdicción de los individuos, recalca la evaluación y la promoción rápida, tienen trayectorias de carrera especializada con un alto grado de profesionalización lo que conduce a la lealtad a la carrera más que a la empresa, irónicamente el grado de especialización incrementa la movilización de una organización a otra, las relaciones son más casuales, se hace hincapié en la cifras, a costa de prácticamente cualquier valor humano o de otro tipo similar resultando una desvalorización de las relaciones humanas” (D’Aprix, pp. 54 - 56)

Para algunas gerencias, tomar en cuenta los aspectos que menciona D’Aprix podría ser causa de un debilitamiento de la voluntad de competencia de la organización.

Los líderes son indispensables para que aparezca una buena comunicación, éstos deben de aparte de cumplir su función, tratar de identificar los intereses del empleado con la organización por eso es muy importante que “no le pida a la gente sus opiniones y sugerencias si uno no tiene interés en responderlas” (D’Aprix, p. 60) como sucede muchas veces en nuestras organizaciones, se ejecutan planes de acción en la que se le pide su opinión al empleado pero nunca se le da seguimiento o no se informa de los resultados. La organización y el líder deben preocuparse por hacer un vínculo con la gente.

### 3.1.7 La teoría de la acción comunicativa de Jurgen Habermas

*Habermas* arroja el espíritu que sustentó la obra de Marx teniendo como objeto de estudio la finalidad humana. Dice que la felicidad es un estado placentero, para que exista ese estado placentero se necesita un estado de tranquilidad y bienestar. La felicidad también tiene que ver con los momentos de ocio donde el individuo es creativo y fecundo.

“El concepto de acción, Habermas lo propone como un componente central de la acción social, es decir, como una parte estructurante para los procesos de producción y reproducción de las sociedades, la acción que posibilita la realización de otras acciones.

Esta teoría dice que la comunicación es un acto de entendimiento compartido que es el soporte del orden social negociado, que permite aumentar la capacidad de la propia sociedad, para actuar frente a un entorno ecológico. De ahí puede desprenderse el entender a la *Teoría de la Acción Comunicativa* como el estudio o análisis de los procesos de racionalización, de comprensión y emancipación en los cuáles la comunicación interviene.” (Lezama en Revilla 2001, p. 38)

La construcción de los tejidos sociales en las sociedades modernas, el cómo se comunican sus integrantes es la principal preocupación de la Teoría de la Acción Comunicativa, cumpliendo con la comprensión racional del mundo y una comunidad lingüística.

Todos los seres humanos interactuamos unos con otros a través de tres mundos. El humano pertenece a diferentes mundos (mundos que representan acciones) según temporalidades de la vida. Los tres mundos según Habermas son los siguientes:

- *Mundo dramático*: en este, la acción es nuestra existencia, el actor a lo largo de su vida se la pasa actuando, (en un sentido teatral) es el telón en el que se presenta una escenificación de nuestra actuación hacia el mundo con diferentes actores y telones, es decir es un mundo subjetivo. “La acción dramática se da en el mundo

íntimo y produce las ligas del yo con la otredad” (Revilla, 2001. p.39). Es la acción que tiene como finalidad hacer sentir compartiendo con el otro mis sentimientos, mi afectividad. Este tipo de acciones se evalúan por medio de la autenticidad.

- *Mundo regido por normas*: este mundo es el de la intersubjetividad, la acción será normada “se desarrolla en el mundo de las relaciones y produce valores, normas y roles” (Revilla, 2001. p. 39). La norma es un acuerdo de grupo, ésta se puede respetar o violentar pero no por ello deja de ser una acción normada. La lógica de esta acción tiene que ver con la identidad, el reconocimiento y la aceptación de los grupos y estas acciones se evalúan por medio de la pertinencia.
- *Mundo teleológico*: la acción posible se llama acción estratégica, es la acción orientada a que los demás hagan lo que me conviene “se desarrolla en el mundo objetivo y produce bienes y servicios” (Revilla 2001. p. 39), su finalidad es el logro del objetivo planteado con un criterio de evaluación por medio del éxito obtenido.

El actor opera en los tres mundos simultáneamente, sin embargo hay uno que predomina, pero hay una acción que no se puede definir en ninguna de los anteriores mundos por que se encuentra en todos y Habermas la llama Acción Comunicativa.

*La acción comunicativa* es el vínculo y vehículo de todas las demás acciones, “se realiza en los tres mundos, produce expresiones y propicia la realización de otras acciones” (Revilla 2001. p. 40).

“La acción comunicativa tendrá por objetivos: asistir a la producción de bienes mediante la organización de la acción conjunta inejecutable sin el recurso de la comunicación, propiciar cohesión social, merced de la construcción de consensos acordados o negociados, igualmente impracticable sin el concurso comunicativo, y favorecer la construcción de identidad de los sujetos sociales con su grupo, a través de la exteriorización de su subjetividad tarea también imposible sin la competencia comunicativa” (Revilla 2001. p. 40).

Entonces, según Habermas, hay comunicación sí y sólo sí, hay igualdad, autenticidad y pertinencia para llegar a un acuerdo. “La comunicación es la acción que proporciona las condiciones para ese entendimiento y para la acción conjunta sobre la Realidad.” (Revilla 2001. p. 41). La comunicación se concibe como una *compleja red de relaciones*, en donde se establecen reglas mínimas para llegar a un acuerdo.

### **3.1.8 La fenomenología**

La fenomenología enfoca su estudio en el ser humano retomando su subjetividad, estudia la relación que hay entre los hechos y el acceso a la realidad por medio de las representaciones. Según Ávila y Soto, el antecedente más próximo a la fenomenología es “la propuesta de Franz Betano, maestro de Edmund Husserl, para quién el problema central del conocimiento, es su proceso mental y su relación con la percepción y la acción del ser” (Ávila, 2007, P.6)

*Husserl* por su parte comentaba que la tarea del hombre es dotar de sentido a su existencia y al mundo, para esto el ser humano se vale de la razón y la comunicación, pretende suspender el juicio a partir de lo que creemos o conocemos, aunque esto es imposible, su observación se centró en el sujeto dándole un lugar muy importante a la subjetividad.

*Martín Heidegger* dice que el hombre siempre es un ser humano en proyecto, un potencial de lo que podemos ser, a lo que identifica dos modos de ser: *el ser auténtico*, aquel que está consciente de que es un proyecto, el único tiempo posible es el futuro y trabaja para él. Sólo sabiendo donde quiero ir y en función de pensar el futuro, debo decidir en el presente. El segundo modo de ser es *el inauténtico*, es aquel que evade su conciencia, alguien que no decide, que se deja llevar por los demás, por el ser auténtico. “Para Heidegger, la comunicación es central, ya que el sentido se construye en lo individual, pero colectivamente” (Ávila, 2007, p.8)

Una postura más radical es la que tiene *Jean Paúl Sartré*, que también está centrado en la existencia como Heidegger, pero de ésta concibe a la libertad relacionada con el ser comentando que el ser en esencia es libertad, es un ser libre por definición, no hay reglas, normas, valores, lo que existe es lo que el ser asuma y acepte libremente.

Hasta aquí, con esta lógica, podemos decir que cada ser dentro de las organizaciones juega un papel diferente, *desde la perspectiva de Husserl, el individuo crea su conocimiento por medio de la intuición y por medio de ésta le da sentido a su existencia, desde la perspectiva de Heidegger hay dos tipos de actores los auténticos y inauténticos, el cuál posiblemente en la organización, pueda determinar su subsistencia y desarrollo, complementándolo, esta Sartré y dice que el ser no tiene límites más que su voluntad*, esto muchas veces se ve en el contexto organizacional, lo único, es que se pasa por encima de la libertad de otros.

También en esta lógica se encuentra *Karl Jaspers*, quién dice que la comunicación es posible gracias a que el ser humano establece vínculos afectivos con otros seres humanos, pero estos vínculos trascienden a relaciones utilitarias, ya que muchas veces escapa de la lógica y racionalidad del ser.

A partir de este planteamiento podemos asegurar que no existe organización sin actor, y actor sin organización, éste, actuará de acuerdo a lo que percibe para crear un conocimiento objetivo de la realidad a partir de la asimilación y aceptación de la subjetividad, de la complejidad humana.

### **3.1.9 Cibernética**

*Norbert Wiener*, el llamado padre de la cibernética, la define como una nueva forma de hacer las cosas, un paradigma cognitivo, le dio las bases para pensar de manera científica los procesos comunicativos. “No sólo explicó cómo funcionan los seres vivos, sino que

promovió una revolución en los saberes comunicativos, proponiendo por primera vez, la concepción de un sistema de comunicación, como una autorregulación entre un censor y un motor” (Ávila, 2007, p. 15).

En la medida que la ingeniería evolucione construyendo máquinas que operen como los seres vivos, sabremos cómo es que realmente funcionan éstos. Reproducir con mecanismos inteligentes.

Para Wiener no hay comunicación si no hay una retroalimentación, asimila a la comunicación como un sistema inteligente de ajuste y heteroajuste. “La cibernética Weineriana es que es la primera ciencia que observa un sistema físico, la máquina, no en función de sus elementos constitutivos, sino en función de su carácter organizacional” (Ávila, 1997, p. 6).

### **3.1.10 Teoría de la mediación**

La mediación es un proceso el cuál incorpora elementos muy diversos en función de llegar a una determinada finalidad. “Se define por el estudio de los sistemas y reglas que se aplican en cualquier conjunto de hechos o de cosas pertenecientes a planos heterogéneos de la realidad para articularlos lógicamente. (Martín Serrano) Este es el tipo de procesos a los que se describe como mediaciones.” (Revilla 2001. p 42)

*La mediación a un nivel comunicativo es una necesidad*, es un proceso cognitivo donde la acción del actor depende de su percepción y sus representaciones, lo que percibe y representa es una situación de la cual tiene algún grado de información, según perciba esa situación el individuo decidirá si actúa o no, o de qué forma articulará los fenómenos contradictorios para poder operar.

La mediación comunicativa sólo puede hacerse desde el poder, sólo alguien que tiene autoridad y que tiene información, podrá explicar alguna situación para posteriormente actuar.

*Martín Serrano* explica en su teoría que la naturaleza ha sido cambiada por productos artificiales, por lo que lo natural adquiere un valor muy grande. Dice que el modelo mediador de ahora se ubica en que la razón está basada en la tecnología instrumental, se le da más peso a la tecnología que a la cultura y la naturaleza. La tecnología permite la articulación virtual de estos tres elementos, si conociéramos realmente lo que sucede, lo que acontece, enloqueceríamos por lo que necesitamos un código que nos diga que todo marcha bien, es decir, la mediación va a ser fundamentalmente un mensaje de seguridad.

“Para la teoría de la mediación el comportamiento, la conciencia y la realidad son instancias claramente definidas. *La realidad* es el espacio donde se realiza *el comportamiento*, pero está regida por la ley de causa efecto, lo cual genera estupor a la *conciencia*, porque ésta ópera lógicamente, por eso media la realidad, encuadra el conocimiento de la realidad en modelos que intervienen para dar sentido a la experiencia cotidiana, superando el estupor y dando paso a estrategias de acción” (Revilla 2001. p 45)

El acontecer (el entorno) atiende a un sistema histórico, que atiende a una lógica histórica, esta lógica es contradictoria porque atiende a su vez a lo histórico y lo funcional. El actor atiende a un sistema cognitivo, este a su vez atiende a una lógica racional, esta lógica se caracteriza por ser una lógica no contradictoria, lineal y secuencial, a partir del acontecer y del actor se da la mediación incluyendo a los Medios Masivos de Comunicación que estarán encargados de dar versiones creíbles de la realidad, dando voz pública a lo que acontece, sin embargo, éstos seleccionarán fragmentos de la realidad que sean susceptibles de ser noticia y a esta construcción se le llamará *Mediación Cognitiva*, la cual consiste en un relato que ya está interpretado, sólo se tiene que ajustar esta interpretación según el

público al que se quiere llegar. Para que este relato funcione debe tener un soporte material llamado por Martín Serrano Mediación Estructural<sup>11</sup>

El *soporte material* es el sistema de difusión que el relato va a tener, por lo que sumado a este soporte material el relato nos da como resultado un Producto Comunicativo, este tiene como características no ser contradictorio.

El mediador debe ser una persona que esté en medio, que no esté comprometido con ninguna posición, es el menos libre de poder decidir las cosas a su conveniencia, de ser así el mediador puede perder su credibilidad. El mensaje de la mediación es de certidumbre y de seguridad, actúa para los factores del espacio y tiempo.

En esta lógica, la organización tendría que procesar información para crear diferentes lógicas para que los trabajadores laboren de forma adecuada, siempre hay que tener arsenales de información, para que en momentos de incertidumbre las crisis se puedan enfrentar.

La Comunicación es un proceso interactivo, intencionado, que articula la Realidad con la Conciencia y el Comportamiento.

Todos los planteamientos teóricos revisados hasta aquí, dan muestra de la evolución del hombre y la acepción de la comunicación al paso del tiempo, pero es necesario mencionar cómo es que se representa la realidad social de los individuos dentro de una sociedad y dentro de sus organizaciones, la complejidad que opera en un lugar donde confluyen muchas realidades, por lo que daremos paso a revisar las *representaciones*, que posibilitan tener un mejor entendimiento del ser que habita en las empresas, y que éstas se abordarán por medio de técnicas cualitativas que se mencionarán más adelante.

---

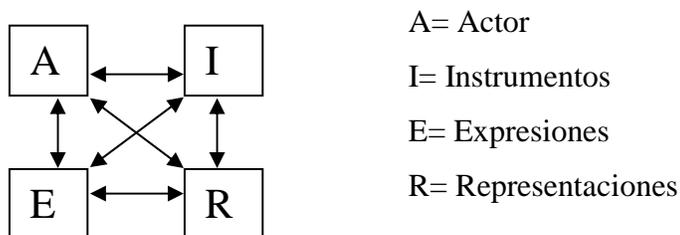
<sup>11</sup> Javier Ávila en clase del Seminario de Comunicación, Organización y Cultura 2008.

### 3.1.11 Las Representaciones

“Las representaciones son ideas formadas acerca del mundo. Pero estas ideas, para ser sociológicamente Representaciones, deben de ser ideas que estructuran simbólicamente aspectos de la realidad social.” (Revilla 2001. p. 07).

*Manuel M. Serrano* dice que la comunicación es un sistema que involucra cuatro componentes esenciales: *Actores, Instrumentos, Expresiones y Representaciones*. Estos componentes deben de tener una relación estrecha, hay una conexión entre cada uno de los elementos utilizando como materia prima de la comunicación a las representaciones. A continuación se muestra un cuadro el cual representa la conexión entre cada uno de los elementos anteriormente señalados:

Figura 4. La comunicación M. M. Serrano



No puede haber comunicación si no hay instrumentos que permitan y ayuden a recibir y dar comunicación. Estos instrumentos sirven para producir expresiones de los actores, la comunicación trabaja con signos, toda expresión deviene a una representación.

Bajo esta lógica, es importante señalar que la comunicación no incide directamente en la realidad, sino trabaja con las representaciones de la realidad. “El plano de los pareceres es lo que reconocemos como representaciones” (Revilla 2001. p. 08).

La comunicación sirve para modificar representaciones que ya se tenían, para que éstas mismas representaciones incidan en propiciar un cambio real dentro del sistema u organización dada la complejidad de los seres humanos que las habitan, promueve la creación de un sin número de representaciones, además, aprenden otras nuevas representaciones que modificarán constantemente la estructura ideal creada por la empresa.

Las representaciones son observadas a nivel individual por medio de las patologías en un nivel psicológico y a un nivel grupal, esto es, sociológicamente, mediante diversas acciones. Es por esto que las técnicas cualitativas se acercan y adecuan a nivel individual por medio de la entrevista a profundidad y a nivel grupal por medio del grupo de discusión.

Las representaciones son utilizadas por los sujetos para construir y encuadrar sus vivencias y experiencias, serán parte fundamental para establecer un vínculo entre el sujeto y la organización con la intención de fortalecer la integración y que nos den cuenta de la realidad que perciben dentro de su posición en la organización.

*“La Representación es un concepto clave para comprender la dinámica y complejidad de las relaciones sociales y de los constructos simbólicos (Berian). Surgen de las expectativas colectivas consolidadas, del cúmulo de prácticas, conocimientos y valores y fantasías de toda una comunidad (Durkheim). Y son representadas por cada sociedad para informar y dar sentido a los símbolos que sostienen sus relaciones. Son modelos que proponen determinadas maneras de ver, de interpretar y valorar la organización social y lo que en ella acontece, generan una manera legítima, eficaz y confiable de apropiarse simbólicamente de la organización social (Manuel Martín Serrano). Las Representaciones se operacionalizan a través de la experiencia individual que las ajusta en función de las condiciones específicas que cada sujeto vive o experiencia – verbo experimentar.” (Revilla 2001. pp. 10, 11)*

Al analizar posturas anteriores acerca del concepto de representaciones, se puede decir que éstas se basan en la intención de los sujetos para accionar de diversa forma, de acuerdo a su realidad, a su experiencia vivencial que le dará sentido a sus actividades. Esto es, las representaciones de los miembros de la organización surgen en muchos casos por el lugar en que uno se encuentre parado, por los grupos con los que interacciona, los intereses que tiene el individuo y su formación y costumbres dentro y fuera de la organización.

El estudio de las ideas que tienen los individuos o grupos en alguna construcción social no debe ser solamente a un nivel objetivo, analizar su subjetividad, encontrar sus diferencias y distinciones para encontrar acuerdos, entender cómo perciben la realidad, por qué accionan de una u otra forma es una tarea fundamental dentro de la organización, entender cómo se construyen las representaciones en Jarritos ayudará mucho a comprender el porqué de diversas situaciones que en ocasiones damos por hecho, pero que metiéndonos en las entrañas, en ocasiones se explica que dichas acciones son provocadas por la misma organización o hasta por uno mismo.

Las técnicas a utilizar serán producto de las representaciones que cada individuo tiene de la realidad con base en la problemática que se vive en la organización.

A partir de los anteriores planteamientos, por medio de técnicas cualitativas, se abordará el presente capítulo basado en lo que piensa el “otro” profundizando en su sentir, en sus motivaciones, expresiones y representaciones con la metodología que a continuación se describe.

## 3.2 Diseño de la metodología

El enfoque y la metodología aplicada hasta aquí son fundamentalmente cuantitativa, en este capítulo se pretende complementar por medio de un enfoque cualitativo centrando la atención en la comprensión de la complejidad humana, por medio de sus interacciones y sus actos.

Las técnicas a utilizar el presente capítulo serán el grupo de discusión y la entrevista a profundidad. Estas técnicas son llamadas cualitativas, tienen como característica que el que aplica la técnica permite que hable “el otro”. Parte del supuesto de que el actor pertenece a un grupo. El discurso generalmente es colectivo. Esta técnica está relacionada con la forma de abordar a la organización entendiéndola como un conjunto de individuos, cada uno pertenece a un grupo, por lo que se puede decir que la organización es un conjunto de grupos.

“Las técnicas cualitativas son técnicas de observación directa que se orientan a captar, analizar e interpretar los aspectos significativos, “las representaciones de los sujetos”, por ello mismo se caracterizan por dar forma a una investigación profunda que apela a la libre manifestación de los sujetos, que como menciona Ortí: surge y se estructura en un proceso informativo recíproco, entre investigador e informante, casi como un diálogo personal y proyectivo en el que cada frase del discurso adquiere un sentido en su propio contexto concreto permitiendo revelar el sistema ideológico subyacente en el sistema de la lengua” (Ávila 2007. p. 23).

Al complementar la metodología cuantitativa con la metodología cualitativa, permitirá abordar a la organización desde un planteamiento más complejo y de segundo orden. Después de encontrar los datos, los números, las similitudes, ahora se pretende ir en la búsqueda del “porque”, de las diferencias por medio de las motivaciones y las ideas o pensamientos más profundos del problema medido a un nivel de observación grupal.

El enfoque cualitativo da la pauta para que se establezca un diálogo, una interacción comunicativa partiendo del interés o la necesidad de conocer al otro y tratar de vivenciar sus diferencias para poder establecer una posible conexión con aquellos que miran la realidad con representaciones diferentes a las del otro.

En primera instancia se realizará un grupo de discusión, el cual tiene como objetivo recabar información a partir de detonadores o tópicos que posibiliten a los participantes encontrar un universo de posibilidades abiertas según su representación de la realidad experimentada en la organización, a partir de la información recabada se buscará distinguir las diferencias por medio de una transcripción inicial del grupo de de discusión, del cual se hará una lectura inicial en la que se elaborará un cuadro de categorías para hacer una distinción acerca de lo que se habló, los temas tocados en el grupo. Posteriormente en una segunda lectura, se procederá a observar ¿Qué fue lo que se dijo sobre los temas encontrados?, y en una tercera lectura se ajustarán las temáticas sobre las que se hizo mayor énfasis o en las temáticas que no fueron tan importantes o inclusive de las que no se hablaron tanto pero la participación fue muy significativa. Todas estas posiciones se van a redactar literalmente por medio de una matriz de doble entrada.

Posteriormente vendrá el análisis de los resultados, la clasificación y reagrupación de posiciones, posturas diferentes o similares que ayuden a una identificación de las diferentes culturas.

Grupo de discusión: ésta técnica tiene como finalidad conocer al otro a partir de las representaciones. Se tiene que seleccionar actores que estén inmersos en el problema a discutir, se seleccionan diferentes tópicos, participan de ocho a doce miembros que de preferencia no se conozcan mucho. Está es una técnica enmascarada, dado que él moderador nunca va a revelar a los participantes lo que se quiere indagar.

Se invito a actores operativos, los cuales son los que muestran mayor rotación: un vendedor, un ayudante de ventas al detalle y autoservicios, un operario de tráfico, un promotor, un auxiliar administrativo, un representante sindical, un preventista y a la reclutadora. Esto por qué son los actores que están inmersos en la organización, no se invita a ningún jefe debido a que impondrán su jerarquía y el discurso institucional, y no se hace con jefes debido a que es muy complicado el ambiente laboral y es difícil que accedan.

Para los personajes de mayor jerarquía involucrados en el problema medido, se tiene contemplado entrevistarlos para que complementen la información del grupo de discusión.

Por otro lado está la entrevista a profundidad: es una entrevista con una guía de tópicos, la cual pretende que el entrevistado diga cómo piensa, con un discurso autorreferencial por lo que es muy importante establecer una buena relación con el entrevistado. La entrevista depende mucho del entrevistado y de la guía que le dé a la conversación para que la información obtenida pueda ser de utilidad.

En las entrevistas se abordarán a los jefes de una manera informal, tratando de llevar la conversación a un nivel informal para que pueda otorgarnos datos relevantes del problema medido, por lo cual modifica el protocolo de la técnica ya que por motivos del laborales, es muy complicado hacer el ejercicio de forma abierta dada las circunstancias del clima laboral actual, no es pertinente grabar a los jefes, pero se tratará de hacer notas mientras se lleva a cabo esta entrevista que reitero, se hará por medio de un acercamiento a los jefes para posteriormente plasmar lo mejor posible los abordados en la conversación.

### **3.2.1 El grupo de discusión en la práctica**

El objetivo fundamental de la realización del grupo de discusión es conocer, indagar acerca del sentido que las personas de la organización le dan a la realidad, su realidad. A partir de sus percepciones que tengan desde su perspectiva de un elemento del grupo para poder propiciar una mejor interacción comunicativa por medio de la búsqueda de las diferencias para poder integrar.

En lo que refiere a la realización del grupo, se hizo una convocatoria para once personas, planeado en un horario de 7am a 8.30am el día Jueves 16 de diciembre, los actores involucrados pertenecen a la mayoría de las áreas en puestos operativos (autoservicios, ventas al detalle y tráfico), cuyos jefes fueron abordados para que ese día permitieran su participación en éste.

La convocatoria fue para once personas, de las cuales llegaron nueve, se utilizó una estrategia en principio enmascarada, poniendo como pretexto el mejoramiento de los servicios del área de recursos humanos. Debido a que la instalación utilizada para llevar a cabo el grupo de discusión fue la sala de capacitación en las instalaciones de la empresa, se le comentó a los participantes que lo que se hablará dentro de la sala quedaría dentro de ésta, convenciéndoles que era un ejercicio el cual nos podría ayudar a mejorar las condiciones de trabajo, sin embargo, las cosas que se dijeran serían borradas al momento de su transcripción por petición de los participantes.

Es importante señalar que el grupo de discusión no se centró en el problema medido, sino en el sentir de los participantes dentro de la organización, elementos que provocaran la desinhibición y la confianza de estos para que pudieran hablar libremente de lo que piensan colocando algunos temas que ayudarán a detonar la discusión.

A continuación se hará una breve descripción de los participantes:

- Actor 1: Preventista con cinco años de antigüedad en la organización, edad 30 años, casado, con dos hijos.
- Actor 2: Ayudante de ventas al detalle, con cuatro años de antigüedad, edad 25 años, casado con tres hijos y considerado por sus jefes del área como conflictivo pero conocedor de su labor.
- Actor 3: Ayudante de ventas al detalle, con ocho meses de antigüedad, edad 31 años, soltero y reingreso de la empresa.
- Actor 4: Vendedor al detalle, con un año de antigüedad, 37 años de edad, casado y tiene dos hijos.
- Actor 5: Promotor B de autoservicios, con antigüedad de un año, 33 años de edad, casado.
- Actor 6: Promotor en tienda de autoservicios con una antigüedad de nueve meses, 24 años de edad, soltero.
- Actor 7: Promotora en tienda de Autoservicios, con antigüedad de un año, 39 años de edad, separada y tres hijos.
- Actor 8 Rellenadora de Autoservicios, nueve meses de antigüedad, 19 años de edad, soltera.
- Actor 9: Maniobras diversas de Tráfico, con antigüedad de tres años, 29 años de edad, casado.
- Actor 10: Preventista, con tres años de antigüedad, 25 años de edad, madre soltera.

Una vez realizado el grupo con una duración de una hora con diez minutos, se procedió a realizar la transcripción del mismo (presentado en los anexos como “Anexo 1”) para poder identificar los temas abordados, con sus posturas de todos los participantes para proceder a hacer el vaciado de datos por medio de la matriz de doble entrada, cuya función principal es identificar de manera más sencilla las variables encontradas en el grupo de discusión por cada uno de los participantes.

Posteriormente, en el vaciado de los datos en la matriz de doble entrada (Anexo 2) se recopiló la información que el investigador creyó que tiene mayor trascendencia.

*Variables encontradas dentro del grupo de discusión*

1. Estabilidad laboral en Jarritos
2. Derechos como trabajadores y condiciones de trabajo
3. El clima laboral
4. Insatisfacción por castigos a los ingresos
5. Favoritismos
6. Ausentismo del personal
7. La relación y el trato con los compañeros
8. Trato de jefes a subordinados
9. La comunicación en Jarritos
10. Doble discurso
11. Las motivaciones en Jarritos
12. Las expectativas de los trabajadores en Jarritos
13. El liderazgo

*Reporte del grupo de discusión.*

La forma en que será procesada la información es de la siguiente manera: en primera instancia se realizará una lectura vertical de la matriz del grupo de discusión que servirá para poder identificar las posiciones de los participantes, identificar las diferencias y similitudes, así como la identificación de cada actor dentro del grupo. Posteriormente se hará una lectura horizontal de la matriz, con el propósito de identificar las congruencias e incongruencias del discurso de los actores, sus contradicciones.

A continuación, se presenta un reporte del grupo de discusión respaldado por los siguientes resultados.

### ***Lectura vertical.***

#### **Tema 1: Estabilidad laboral en Jarritos.**

Este tema no fue abordado con mucha frecuencia, sin embargo, una inquietud generalizada es que mucha gente está en Jarritos porque da la oportunidad de tener un trabajo estable con prestaciones de ley.

El actor 1 dice que Jarritos tiene la posibilidad de darle un trabajo estable para sacar adelante a su familia, en coincidencia con el actor 6 el cuál busca la estabilidad laboral, además de una mejor remuneración en su trabajo, a esto se le puede aunar la información de la política que tiene Jarritos de contratar a gente sin experiencia, sólo con ganas de trabajar.

Lexías:

Actor 1: Igual yo, tener un trabajo estable para tener con que salir adelante con mi familia.

Actor 6: Yo.... Primeramente, quisiera tener un trabajo estable y que este bien remunerado

#### **Tema 2: derechos de trabajadores y condiciones de trabajo**

Los actores que participaron en el grupo de discusión comentaron que los jefes comúnmente aplastan sus derechos por el hecho de que tienen autoridad sobre ellos, el actor 2, comenta que hay temor a expresarse por no perder su trabajo, hay muchas injusticias laborales que generalmente ellos tienen que pagar, no tenemos verdadero conocimiento de nuestros derechos.

El actor 5 y 7 coincidieron en que el trato es diferenciado, pero el actor 5 no cambiaría su trabajo con el de la competencia porque son diferentes ritmos de trabajo, mientras que el actor 7 comenta que no hay igualdad de trato y someten con sus ingresos, los actores 8 y 10 coinciden en que los jefes no le toman importancia a la labor de sus trabajos, no valoran su trabajo, por su parte el actor 9 comenta que las condiciones de trabajo son generalmente agresivas.

Lexías:

Actor 2: La gente no dice lo que siente por que tiene miedo porque sienten que lo agarran contra él

... Vas a la empresa y dices lo que paso, lo único que te dicen es: ¡paga!, es injusto nuestro pago porque tienes que pagar de tu bolsillo

Actor 5: siempre te comparan con otras bodegas

Actor 7: Que tal sucursal es la mejor, que ahí sí son buenos promotores, la mejor supervisión, pero como quedamos nosotros.

..... Te quitan tu día, y encima, vas a trabajar, te quitan tu día y te van a quitar tus vales, por eso faltas, y te preguntas ¿Dónde está el entendimiento?

Actor 8: Pero por ejemplo: nosotros que los miércoles tenemos junta, si vamos a la tienda, no les importa, porque no venimos a junta y ya no tengo falta.

Actor 9: La agarran contra uno.

Actor 10: Justamente por el trabajo te tienen amarrado, te dicen ¡sabes qué; tú no vas a hacer nada

### Tema 3: Clima laboral:

Como tema en específico no se retomó mucho lo que es el clima laboral, sin embargo, todas las alusiones, temas y comentarios están relacionadas con éste. El actor 5 le da mucho peso al sueldo (este pertenece a los vendedores de autoservicios, los cuales tienen un ingreso menor que los de detalle) comenta que el que gana bien, está bien y el que gana mal, está mal. Mientras que el actor 7 comenta que existe un ambiente hostil de agresiones continuas entre todas las personas de su área e inclusive de otras.

Lexías:

Actor 5: Hay gente que está bien y hay gente que no, como él que no tiene problemas, al igual algunos de mis compañeros no tiene problemas con los jefes porque les va bien, ganan bien, así pues que problemas puede tener, refiriéndome al sueldo.

Actor 7: nos sentimos agredidos o cuando pisotean nuestros derechos, nosotros agredimos.

### Tema 4: Insatisfacción por castigos a los ingresos.

Uno de los temas más recurrentes en el grupo de discusión, este ayudó mucho a saber las posiciones y en que grupos de pertenencia de los participantes. El actor 1 comenta que no está de acuerdo con la forma en que te quitan el incentivo, comenta que gana bien, pero que trabajan muchas horas y les quitan el incentivo por decisiones arbitrarias, además de que merecen más por su labor.

El actor 2 en similitud con el 1 le parece injusto que le quiten incentivo, además de que la empresa no le apoye para pagos de robos o choques. Los actores 3, 7 y 8 coinciden en que los pagos no son justos y que no se les paga horas extra.

El actor 10 comenta que si les conviene a los jefes, te dejan trabajar, si no te regresan y por este motivo ya perdiste el incentivo.

Estos comentarios ayudan a identificar que ciertas áreas o puestos tienen una mayor remuneración económica, pero los castigos se hacen de manera arbitraria afirmando que las decisiones se toman de acuerdo con la percepción del jefe y no por una normatividad o un criterio generalizado.

Lexías:

Actor 1: ... nosotros cobramos por quincena y por un día que faltamos, nos quitan todo el incentivo.

Si es un sueldo bastante superior al mínimo, yo prácticamente vengo de una empresa llamada Coppel, ganaba \$1250 a la quincena, ahorita estoy ganando \$1500 libres a la semana.

Muchas veces no, hay que ser realista, es que es como todo, hay veces que no desquitas tu salario pero al otro día lo compensas porque te quedas más tiempo, vendes más. Son 12 horas prácticamente

Merecemos más, porque estamos vendiendo un producto que ellos no son capaces de hacerlo

Actor 2: todo lo bueno nos lo están quitando, quitando, quitando, la empresa posiblemente está creciendo económicamente, está creciendo en ingresos entre ventas de autoservicios, de mayoreo de nosotros, tú viste en la junta está, nosotros no estamos creciendo en nada, al contrario nuestros incentivos ponen más trabas.

A veces uno puede reconocer que la riega, pero te vas a la oficina de Pedro para pedir las bonificaciones y no te las da, uno solamente está peleando lo suyo.

Actor 3: Si ósea, no es justo pero tenemos que verlo por nuestra lana.

Actor 7: es importante que no se metan con nuestro ingreso, que te quiten el incentivo, como quisiera que con mi sueldo que hoy gane lo ganara el jefe

Actor 8: A veces trabajamos más de las 8 horas de las que te pagan.

Actor 10: Aja, si llegamos tarde, si les conviene me dejan trabajar, si no me regresan y ya perdí todo el incentivo

## Tema 5: Favoritismos

El trato que se les da a los trabajadores, dicen éstos, no es igual, lo que conlleva a conflictos.

El actor 2 comenta al igual que los actores 3, 4, 5, 10 que hay muchas preferencias en cuanto a la forma de trabajo, como en los castigos que se dan, el actor 7 dice que el jefe no apoya a sus subordinados por quedar bien con otros jefes.

Lexías:

Actor 2: falto uno de los chalanos (Ayudante de ventas), te vas, y llevas un promedio de 250 cajas y hay rutas que llevan 200 cajas y se lleva dos chalanos,... por no querer perjudicarte en la ruta de trabajo, no actúas, y pues ni modo, me voy con un solo ayudante. No hay igualdad de trato.

Actor 3: Acá en mi área sí, yo diría que se ven mucho las preferencias

Actor 4: Es importante que el valor que nos dan haciendo énfasis en el respeto se dé, yo te voy a ser sincero

Actor 5: Luego existen muchas preferencias, afectan porque si te llevas bien con el jefe te mandan dos ayudantes y a ti que me caes mal te mando uno, o a ti si te quito el incentivo y a ti no.

Actor 7: Por eso muchas veces en lugar de que te defienda tu jefe de la misma área te perjudica.

Actor 10: hay personas que se les hace fácil faltar, pero ya sabes como son..... y a veces es injusto porque un grupito de personas por el simple hecho de hablarle bien a Enrique no se vale que a ellos no les digan nada y aparte les justifican la falta.

## Tema 6: Ausentismo de personal

Este tema no se tenía contemplado, sin embargo conforme fue avanzando la discusión los participantes aportaron bastante información a dicha variable por lo que se decidió

incluirle. En éste se dijo coincidiendo los actores 1 y 5 que el ausentismo se da normalmente por la desmotivación de los castigos en los incentivos, por lo que les da lo mismo faltar uno o más días. En cambio el actor 2 como es empleado semanal y comisionista no le impacta tanto en su salario comentando que sólo no hay que llegar tarde para evitar el ausentismo, encontrando una gran diferencia de la representación de los otros actores participantes.

Actor 1: un lugar donde te dejen desenvolverte mejor, y no que llegue otra vez y sepa que no me van a motivar y todo cambia no, que no me den ganas de faltar... Creo por lo mismo, falto un día, y sí nada más me quitará lo de ese día no creo que haya tanto problema, pero ya falte un día y me quitan mi incentivo, pues vuelvo a faltar.

Actor 2: Creo que lo que podemos mejorar es empezar a no llegar tan tarde y aminorar el ausentismo, pero aún así, nosotros como vendedores tratamos de sacar nuestro trabajo al 100% porque aunque faltemos somos comisionistas.

Actor 5: Pues sí, por que te quitan todo lo que te iban a dar en un solo día, pues dices.... Vuelvo a faltar otra vez. De un día me quitaron todo el mes.

#### Tema 7: La relación y el trato con los compañeros.

Sobre este tema los participantes nunca dieron un comentario positivo sobre las relaciones que establecen con sus compañeros de área y de la organización. El actor 1 y el 7 coinciden en que no hay compañerismo, e inclusive entre ellos mismos se ponen el pie para no avanzar. Estos comentarios entrelazados con los temas anteriores complementan muy bien la información de lo que es el clima laboral.

Actor 1: ...yo te veo a ti, y estamos bien, pero te das la vuelta y hablo mal de ti. No hay compañerismo, sólo buscamos como perjudicarnos.

Actor 7: Más que nada no hay compañerismo, estamos desunidos, si tú me haces algo yo te la regreso peor.

#### Tema8: Trato de jefes a subordinados.

Los actores 2 y 7 coinciden en que el trato de los mandos medios se da con base a la prepotencia, el actor 6, 8 y 10 a su vez, coinciden en que la mala imagen que pueda tener Jarritos es por el maltrato que le dan a su gente, ésta se refiere mal de la empresa por sus jefes.

El actor 5 comenta que la gente que necesita los cursos de desarrollo humano son los jefes. El actor 8 coincide también con el 10 en que los jefes solo buscan su beneficio. En general sólo se comentaron cosas negativas de él mal trato de las jefaturas a los subordinados, hay un descontento generalizado.

Actor 2: ...prepotente, en el caso de nosotros volvemos a lo mismo, Javier y Enrique, prácticamente vienen saliendo del mismo molde, ósea, sus prepotencias de los jefes hacia nosotros.

Actor 5: Los cursos de desarrollo humano que nos dan a nosotros se los deberían de dar a él.

Actor 6: por lo mismo del trato con los mandos medios se quedan con una mala imagen de Jarritos.

Actor 7: No es exigente, es prepotente.

...bajarme del camión es sumamente prepotente, te truena los dedos.

Actor 8: Se jactan de muy buena voluntad cuando ellos no la tienen.

También depende de cómo los agarres, de buenas o de malas porque si no, ya valiste.

Cuando pasas con él y tratas algún asunto, simplemente ni te volteas a ver.

Más que nada se expresan mal de los mandos medios, la actitud que tienen en contra de uno

Actor 10: Mucha gente sale mal por el trato que les dan los jefes, la mayoría porque chocan mucho con Enrique

El trato, igual Quique nos ha dicho que él tiene familia y de que lloren en mi casa a que lloren en la tuya prefiero que lloren en la tuya, entonces que ellos se pongan a ver que yo creo que tuvieron un trabajo igual o peor y que valoren.

### Tema 9: La comunicación en Jarritos.

Este tema reveló mucho de los grupos y su aislamiento. Algunos actores como el 2, 8, 10 comentan que hay miedo a hablar por el temor a perder sus empleos, el actor 5 comenta que no se puede razonar, simplemente te quitan los incentivos, los actores 5, 6 y 10 comentan que de plano no hay comunicación, en casos comunes es la misma gerencia de los actores 7 y 8 hay prohibición de hablar con otras personas, incluso para recursos humanos, el actor 8 lo complementa con la posibilidad de que se pueda mejorar actitudes para una expresión más libremente y poder comunicarse con las gerencias.

Actor 2: Es el miedo a hablar porque no quieres perder algo que necesitas.

Y ahorita es más importante, yo ahorita no estoy muy enfocado a la crisis que viene, pero hay mucha gente que en tantas empresas han perdido sus empleos, sus ingresos, y ahora nosotros que somos una empresa mediana pero bien, y por el miedo a hablar no vamos a perder nuestros empleos.

Actor 5: ... le dije mis razones y todo, y Javier le dijo que no había problema y se dirigió hacia mí diciéndome que mañana me levantaba un acta administrativa, total se fueron los dos y ni me pelaron y por eso me quitaron mi incentivo.

Actor 6: No hay comunicación

Actor 7: No hay comunicación

...inclusive a nosotros no prohíben hablarle a los preventistas, hasta a nuestros vendedores

Actor 8: Simplemente nos prohíben venir acá a Recursos Humano.

Nosotros podemos mejorar muchas actitudes pero algo muy molesto es que no nos podamos expresar libremente, incluso yo ni me dirijo a Javier, él pone barreras para hablar con él.

Actor 10: Y es que por conservar el trabajo te quedas callado, jeso no se vale! Muchas de las personas no hemos hablado pero no te vas a humillar.

No hay comunicación

### Tema 10: Doble discurso.

Este tema se decidió abordar por la gran empatía que siente toda la gente por el director de operaciones, el actor 2 comenta que le gusta como está constituido el mensaje de la dirección, sin embargo al no estar presente, los jefes son muy prepotentes, el actor 5 lo toma como una persona que habla de frente mientras que el actor 7 lo marca como una

motivación. El actor 8 dice que la dirección propone soluciones y no es prepotente como los mandos medios.

Actor 2: cuando viene Sánchez, y perdóname, se va a escuchar vulgar, pero le quieren hasta besar los zapatos los jefes. Sánchez tiene un pensamiento, un buen concepto, pero los jefes no piensan como él.

...nada más se para y se va, y todo regresa a lo mismo.

Actor 5: Ese señor te habla lo que es, te habla de frente.

Actor 7: Es una motivación.

Actor 8: por ejemplo el señor Roberto (Director Comercial) te da soluciones cuando te llama la atención, te daba ejemplos de lo que debías hacer y no de una manera tan prepotente.

### Tema 11: Las motivaciones en Jarritos

Los actores 1, 3 y 10 se sienten motivados por el factor económico, para el actor 2 su familia es su motivación, al actor 5 y 6 les motivan el crecimiento de la empresa, sin embargo, el 5 se siente desmotivado por castigos a los ingresos, al igual que el actor 7.

Actor 1: A mí lo que me motiva ahorita, la verdad es la venta, lo que hago me gusta, en los rangos que hay, entre más venta, más gano.

Actor 2: Pues yo sí, mi motivación es mi familia, yo salgo, me persino en nombre sea de dios y vámonos

Actor 3: Sólo en la parte económica, porque a mí ninguna, ósea, me refiero a que la empresa me motive para permanecer

Actor 5: Me puede motivar el crecimiento de la empresa

...la verdad, es que uno ya esta tan desmotivado, que a veces por ejemplo, a mí que me quitaron el incentivo

Actor 6: Pero todo va a lo mismo, crece la empresa y podría haber posibilidad de crecer aquí.

Actor 7: te desmotivan

Actor 10: a mí sí me gusta representar la marca, igual cuando yo entre aquí empecé ganando \$2500 y ahora ya estoy en \$4000, los rangos me motivan.

La motivación que nos queda es que si haces una venta de más podemos llegar al siguiente rango.

### Tema 12: Expectativas de los trabajadores en Jarritos

El actor 1 comenta que como expectativa tiene que le dejen desenvolverse tranquilo para no faltar, mientras que el actor 7 y 8 coinciden en que tienen expectativas de crecimiento, sólo que el actor 8 tiene como expectativas de cambios de actitud de los jefes.

Actor 1: dejen desenvolverte mejor, y no que llegue otra vez y sepa que no me van a motivar y todo cambia no, que no me den ganas de faltar.

Actor 7: En realidad yo no sé si Jarritos nos tenga contemplados, pero a mí me gustaría tener la oportunidad de ser supervisora y poder tener un crecimiento.

Actor 8: Yo espero de Jarritos que me dé la oportunidad de trabajar tranquila y posiblemente después una supervisión.

Que cambien su actitud es una expectativa que pueda tener.

### Tema 13: El liderazgo

Esta temática se detonó debido a que en el grupo de discusión siempre fue tema de recurrente el trato de los líderes hacia los subordinados.

El actor 1 y 10 mencionan que no hay ningún problema con sus supervisores, sólo que para ellos su elección no es la adecuada coincidiendo con esto el actor 6 y 7.

El actor comenta que los jefes son cerrados y que no tienen supervisión, coincidiendo con esto los actores 5 y 8.

Para el actor 6 le es indiferente la supervisión, el actor 7 le gustaría una mejora de actitud y que los consideraran como personas.

El actor 9 dice que todos vienen desde abajo y que por eso posiblemente no valoran por esa razón a sus subordinados.

Actor 1: Yo no tengo problema con los jefes, yo mientras llegue temprano.

Si se hiciera mejor elección el modo de trabajo mejoraría para todos.

Actor 2: son gente que se cierran y por quedar bien con el otro no importa,

Dicen ¡voy a ir a checar! , ¡Voy a ir a checar!, pero realmente nunca van, en el caso de nosotros que tenemos problemas con clientes, ni siquiera los conocen.

Nuestra convivencia con nuestro supervisor es de afuera para la calle, es buena onda, pero su jefe le mete presión.

Actor 5: Serviría si estuvieran cuando hay problemas.

Actor 6: de mi supervisor yo no puedo hablar ni bien ni mal de él, pero que me haya ayudado mucho tampoco

Suben a un supervisor siendo que tenía muchos problemas y teniendo muchos huecos en su ruta

Actor 7: suben a un supervisor siendo que tenía muchos problemas y teniendo muchos huecos en su ruta

Creo que debemos de cambiar la actitud que tenemos todos, mejorar el trato y que piensen como personas.

Yo también comentaría, que cada que suban a alguien de supervisor, investiguen, cuando tiene problemas que ameritan baja, y lo suben porque es cuate,

Actor 8: Ni siquiera.... Oye supervisor, necesito que vengas tengo tal problema, jamás se para ahí.

Cuando esta de buenas, cuando no lo hacen enojar si es muy buena onda y aparte te habla bien pero cuando lo hicieron enojar se desquita con todo mundo

Actor 9: Lo más raro es que casi todos vienen desde abajo, yo creo que por eso no valoran.

Actor 10: yo tampoco tengo ningún problema con mi supervisor o con Enrique, sólo hacer saber las anomalías que hay, o las preferencias

### ***Lectura horizontal***

Con respecto a la lectura horizontal, se realizó actor por actor para presentar la congruencia y contradicciones de su discurso, así como para observar qué papel asumió dentro del grupo de discusión cada participante.

*Actor 1* :Al principio muy desinteresado, posteriormente su participación ayudó a saber que se tiene una gran insatisfacción por el castigo a los ingresos, comenta que no siempre desquitan el sueldo, aunque deberían ganar más, éste no tiene problemas con las jefaturas, sólo que le parece que no hay una buena elección de éstos, comenta que el clima laboral es malo desde los compañeros a los jefes y hubo un tono de insatisfacción por la imparcialidad de trato aunque dice que si te dedicas a trabajar no tienes problemas.

*Actor 2:* Al principio este actor tuvo la sensación de que se le había convocado porque era conflictivo, en el transcurso del grupo sus participaciones fueron generalmente de insatisfacción laboral, una posible contradicción, es la queja constante acerca de su ingreso, sin embargo comenta que el sueldo que le paga la empresa es bueno, hizo énfasis en el miedo hablar y en el doble discurso que se maneja, comenta que el trato de los jefes es muy prepotente, sin embargo, dice también que entre compañeros se agreden constantemente. Fue un actor que tomó la batuta en algunos momentos del grupo. El aliciente para seguir en la empresa es su familia.

*Actor 3:* Su participación fue muy intermitente, se dejaba llevar por los comentarios del actor 2, comentó que las motivaciones para seguir en la empresa es la económica, porque de ahí en fuera, la empresa no hace nada para que el permanezca o haga carrera dentro de ésta.

*Actor 4:* Fue el único que llegó cuando ya se había iniciado la sesión, es el líder formal de la ruta (chofer) pero el liderazgo no se notó, el que lideró más en el actor 2 dentro de este grupo, su participación fue casi nula, comenta que se le da mucho énfasis al valor del respeto, pero éste en ocasiones ha estado a punto de golpearse con el jefe de bodega, dado que las posiciones de ninguno de los dos se basó en ese valor que tanto se promueve.

*Actor 5:* El discurso de éste actor se basó en el castigo a los ingresos y la desmotivación que éstos significan para los trabajadores, comenta la diferencia de trato entre mandos medios y dirección. También destaca que la supervisión es inadecuada e ineficiente. Sus comentarios revelaron que la forma de pago hace que la gente falte debido a la desmotivación. Este no cambiaría su trabajo en otra empresa a pesar de los castigos por el ritmo y paga que dan las otras empresas.

*Actor 6:* El discurso de este actor fue congruente en la medida de que no tuvo contradicciones, ésta desea una mejor remuneración y crecimiento en la empresa, coincide con el actor 7 y 1 que la elección de los supervisores es inadecuada.

*Actor 7:* También tuvo cierto liderazgo en lo que respecta a sus compañeros de trabajo dentro del grupo de discusión. Coincide con todos los actores en la insatisfacción por los castigos a los ingresos y a una deficiente supervisión. Comenta que el control extremo de su gerencia en ocasiones es ofensivo para su integridad, pertenecer a Jarritos para ella es una motivación aunque su gente que la integra debería de cambiarse y coincide con el actor 6 y 8 que no hay comunicación y que con la supervisión no hay problema, su problema es la prepotencia de la gerencia. (Los actores 6, 7, y 8 son de la misma área en puestos de tiendas de autoservicios.)

*Actor 8:* Hay mucha insatisfacción por el sistema de pago y las horas extras que se laboran, el estricto control se les hace exagerado, inclusive se llegan a las prohibiciones. Le gustaría una expresión más libre.

*Actor 9:* Una persona muy tímida, que estuvo a punto de expresarse apoyando diferentes nociones de sus compañeros, en lo único que participo fue acerca del liderazgo y que le sorprende que los jefes tengan actitudes prepotentes cuando todos vienen de abajo.

*Actor 10:* Al igual que los actores 2 y 5 hace énfasis en la diferencia de trato que se recibe y el miedo a hablar por perder su trabajo, la jefatura confronta cara a cara a los empleados comentando cosas como “de que lloren en tu casa, a que lloren en la mía, que lloren en la tuya”. Coincide con los actores 6 y 7 en que no hay comunicación. Le gusta su trabajo y su motivación es el crecimiento de la empresa.

Al hacer estas lecturas, se pudo identificar que los grupos se asocian de acuerdo a actitudes de los rebeldes, los que entablan lazos de amistad, y los que no tienen ninguna intención de interactuar con nadie.

A esto se concluye que mucha gente tiene la intención de trabajar en Jarritos para tener una estabilidad laboral, sin embargo sienten que sus derechos como trabajadores y condiciones de trabajo son pisoteados en algunos casos, sobre todo por castigos a los ingresos. El clima laboral se percibe en formas diferentes dependiendo la situación que tenga el empleado en la empresa aunque siguen existiendo los favoritismos, que a su vez en algunas ocasiones provocan mucho ausentismo de personal y conflictos entre compañeros de trabajo.

Se puede constatar que los integrantes de Jarritos no tienen mucho sentido de pertenencia y lo único que los motiva es lo económico, el liderazgo en muchos casos se está ejerciendo sin consideraciones lo que es percibido por los subordinados como agresiones, generando un clima laboral muy hostil.

Se pudo manifestar el poco grado de discrepancia que nos dio la técnica cuantitativa del capítulo anterior, también se comprobó la fuerte insatisfacción laboral que tiene el personal operativo, la comunicación es mínima y en la opinión de algunos, es inexistente, los empleados no saben qué perspectivas tiene la empresa, que desarrollo laboral les puede ofrecer y hay temor a expresarse libremente.

El conflicto en la medida que nos abre nuevas posibilidades es positivo, porque nos vislumbra nuevos caminos, nuevas formas de resolver el conflicto al transformarlo en un mecanismo de competencia y productividad, pero mientras éstos conflictos no tengan una apertura a la comunicación, al recordar que el liderazgo es parte fundamental del grupo y no hay grupo sin líder, los conflictos en lugar de ser un mecanismo de competencia, se convierten en grandes problemas por causas pequeñas que entorpecen el crecimiento de la Empresa.

La organización debe propiciar motivaciones en sus trabajadores y que no sólo se sientan motivados por lo económico, sino, por el grado de pertenencia y compromiso que sientan hacia la empresa

### **3.2.2 Entrevistas**

La presente técnica en la práctica tiene algunas limitantes ya que el acercamiento a los entrevistados no será de forma directa, es decir, no se les informará acerca de la entrevista. Será una plática informal en la que el entrevistador tratará de sacar los temas que interesan, esto porque puede causar un problema laboral entre el entrevistador y el entrevistado debido a la situación actual del clima laboral.

Como no se tiene un protocolo ni preguntas definidas a lo que el investigador llamó una “conversación informal”, se resaltan los puntos más significativos, en este caso se elaboró un cuadro comparativo en el que no se ponen citas textuales de tal y como lo dijo el entrevistado, sino, como lo comprendió el entrevistador. Dado las limitaciones mencionadas, se sabe de antemano que la técnica arrojará datos que en ocasiones puedan ser interpretaciones del entrevistador por lo que se tratará de ser lo más imparcial y objetivo para poder transcribir las subjetividades de entrevistado. Los temas que se abordaron y que se presentan como la información más importante son los siguientes.

El liderazgo.

Políticas de trabajo.

Ausentismo de personal.

Rotación de personal.

Trato de jefes y subordinados.

Clima laboral.

Comunicación.

Relación entre áreas.

En primera instancia, se abordó al gerente de ventas, este es el líder que se manifiesta en dicha área no sólo por su jerarquía formal, sino por el reconocimiento de sus subordinados.

En segunda instancia y actor de la misma área, se abordó al Jefe de territorio, el cual, se encarga de todo el proceso de ventas y le reporta al gerente.

Posteriormente se conversó con el gerente de autoservicios, líder formal de dicha área. También a la supervisora de autoservicios que reporta al gerente y es la encargada de la logística de todo el personal de autoservicios.

En administración se platicó con el jefe de la bodega, encargado de todo el movimiento de producto, el jefe de personal y a la reclutadora.

Es importante decir que todos los actores mencionados, fueron citados en el capítulo anterior estudiando su temperamento y personalidad que pueden ser revisados en dicho capítulo.

A continuación se muestra una comparación en el que cada actor expresa su posición sobre los temas más sobresalientes y más mencionados en las entrevistas por lo que se identificará a los actores de la siguiente manera.

Gerente de ventas – Actor A

Jefe de territorio – Actor B

Gerente de Autoservicios – Actor C

Supervisor de autoservicios – Actor D

Jefe de Bodega – Actor E

Jefe de Personal – Actor F

Reclutadora – Actor G

Cabe mencionar que la comparación se estableció a partir de lo que los entrevistados expresaron, por lo que es importante una tabla para identificar de manera más sencilla la posición de cada actor ante los tópicos presentados en las entrevistas. La tabla comparativa se colocó en el Anexo 3.

### ***Reporte de las entrevistas***

Dado el procedimiento utilizado para hacer las entrevistas en este apartado, se mencionará sólo lo vaciado en la tabla retomado por el investigador como lo más importante y en donde surgieron diferencias y coincidencias que pueden ampliar el panorama de la organización.

### **Lectura vertical**

#### *Tema 1: Liderazgo.*

Los actores A, B, C y D coinciden en que el Director de Operaciones es un buen líder y es alguien en quién te puedes respaldar, el actor A comenta que la Gerencia General es, a diferencia de la Dirección de Operaciones muy prepotente y dos caras y que su Director Comercial sólo es un estorbo para ellos. El actor B comenta que en Director Comercial es muy prepotente.

El actor D comenta que su Gerencia trata muy mal a la gente y que hay una lucha entre los mandos medios por el poder.

A diferencia de los actores A, B, C, D el actor E comenta que la Dirección debería conocer mejor a sus mandos medios, y a diferencia del actor A, comenta que la Gerencia General es muy buena en su trabajo. El actor F coincide con el actor D en que es muy complicado

trabajar con los mandos medios por su lucha de egos, comenta también que la dirección se involucre más.

El actor G comenta que la Dirección si deja trabajar y hay un trato más digno que se pierde en los mandos medios y supervisores.

### *Tema 2: Políticas de Trabajo*

Los actores A, C y E coinciden en que no existen las políticas de trabajo.

Los actores B y E coinciden en que actúan conforme lo que les comunica su jefe y a diferencia del actor C, que comenta que nadie le podría decir cómo se hace su trabajo.

El actor E y A difieren en como asimilan la falta de políticas de trabajo, el primero dice que esto favorece al departamento de ventas para hacer lo que quieran, mientras que el actor A comenta que esto le sirve para actuar de una manera más personal por área.

El actor D es el único que le parecen bien las políticas aunque deberían ser más estrictos, mientras que para el actor F, la falta de políticas genera conflicto y coincide con el actor G en poner énfasis en que las políticas deberían de ser más claras.

Hay una similitud entre todos los actores de que se deberían reforzar las políticas de trabajo pero todos difieren en su asimilación a la falta de formalidad en las políticas.

### *Tema 3: Ausentismo de personal.*

Los actores A, B y E coinciden en que falta trabajo de recursos humanos para mejorar en este tema, mientras que D y F difieren de esto, comentan que el ausentismo es causa de malos tratos y de castigos a los ingresos.

Cabe mencionar que los actores C, D y E fueron los que mencionaron que su gente casi no falta haciendo énfasis el actor C y D que les faltan aún más mecanismos de control. Esto es

importante, porque según los jefes podría ser la solución, sin embargo, creo que podría ayudar en algo sin embargo la solución tiene que llegar más a la raíz de la cultura en Jarritos.

#### *Tema 4: Rotación de Personal.*

Este tema fue abordado debido a la insistencia de los actores de tocar el tema y buscar las causas que ellos decían, son por lo que la gente se va.

Los actores A, B, C, E, F coinciden en que un problema fuerte de rotación empieza en la selección del personal.

El trato que se le da al personal, dicen los actores D, F y G es una causa de rotación, a diferencia de lo que opinan los actores A, B y C eximiéndose de culpa por maltrato y dándole mayor peso de causa de rotación a los procesos de reclutamiento y selección. El actor G también dice que debería haber un mayor involucramiento del actor F.

#### *Tema 5: Trato de jefes y subordinados.*

El actor A, B y C son tratados bien por sus jefes exceptuando al actor A, que comenta que el trato de la Gerencia General es muy déspota.

El actor D a diferencia de los actores A, B y C dice que el trato de su jefe hacia éste si es malo, sin embargo ella tiene buena relación con sus subordinados, coincidiendo con los actores F y G que hablan en tercera persona acerca del maltrato que le dan los jefes a sus subordinados.

El actor E hace énfasis en el estricto control de la gente mientras que el actor G comenta que la forma en que quieren ganar control es con un mal trato a las personas.

#### *Tema 6: Clima Laboral.*

El clima laboral fue abordado debido a que al igual que en los operativos, los jefes sólo se la pasan atacándose en sus comentarios.

El actor A, dice que el clima laboral es bueno, sólo que se tiene que trabajar con algunos mandos medios, mientras que los actores B, C, E, F, G, comentan que el clima es tenso, el actor A, argumenta que no se puede trabajar con el actor E, éste, a su vez, dice que ningún mando medio tiene educación. Los actores F y G comentan que las actitudes y faltas de respeto crean un mal clima laboral.

Este punto abre el panorama de cómo se relacionan los jefes entre sí y cuál es su percepción de las actitudes de los demás, eximiéndose de responsabilidades propias en los conflictos. *“No se respeta la diferencia”*.

El actor C dice que todos se quieren meter en todo, mientras que el actor B comenta que falta cooperación, el actor F comenta que todos los jefes están a la defensiva, por su parte el actor D culpa a su jefe de la mala relación de su área con las demás porque nunca está bien con nadie.

#### *Tema 7: Comunicación*

Los actores A, C y F comentan que en sus áreas de trabajo la comunicación está bien, el actor B, coincide con el A al decir que no se puede dar comunicación estando el actor E como administrador de Bodega.

El actor C dice que la comunicación con sus subordinados y jefes es buena, mientras que el actor D que es su subordinado dice que con el actor C no se puede establecer comunicación, sin embargo con su gente operativa ella si puede establecer una buena comunicación.

Por su parte el actor E comenta que la comunicación está ahí dado que se hace el trabajo, pero que la gente no acepta muy bien que él se involucre en sus áreas aunque su trabajo.

### *Tema 8: Relación entre áreas.*

Sobre este tema los actores A, B, y el actor G dicen que no hay relación entre áreas, él A, comenta sobre el actor C y E que no permiten relacionarse, el B comenta que el E es una persona muy cerrada y el G que la relación es nula y que sólo se trabaja cuando ya hay problemas encima.

El actor C dice que él no necesita trabajar con las demás áreas, en similitud el actor E dice que él trabaja bien en su área y que es difícil trabajar con gente tan cerrada, mientras que el actor D dice que su gerencia no permite relacionarse con otras áreas.

### **Lectura horizontal**

*El actor A* es una persona que se siente respaldada por la dirección de operaciones y ubica una diferencia de trato con la Gerencia General. Él es el líder de Ventas al Detalle, comenta que su actuar deviene de que no hay políticas. El problema del ausentismo y la rotación del personal se lo atribuyen a la falta de trabajo de recursos humanos y considera que un gran problema es el jefe de bodega. A pesar de todo esto, él dice que hay una buena comunicación en su área y que la falta de interacción entre áreas es por la lucha de poderes.

*El actor B* es fiel a las órdenes del actor A, también piensa que el problema de ausentismo y rotación es problema de recursos humanos, coincide que el problema que se tiene con el jefe de bodega dificulta la comunicación y el clima laboral.

*El actor C* desde el principio de la plática fue muy evasivo y quiso tener un cierto control sobre la plática, de hecho fue muy cortante pero en éste se destaca que a su área, él la ve como una parte diferente a la bodega, *dice que él conoce su trabajo, si cada uno de los jefes hiciera lo que le correspondiera no habría problemas ni razón para comunicarnos,*

comenta que su área a nivel supervisión y gerencia está bien sólo hay que trabajar un poco con sus promotores. Este no tiene la necesidad de tener interacción con las demás áreas.

*El actor D*, supervisor y subordinado del actor C, comenta que su área no hay muy buena relación ni comunicación con su jefe, pero si con sus subordinados, su gente falta por castigos a ingresos y rota por el maltrato de su gerente hacia la gente. Comenta que la lucha de poder es muy fuerte. En los comentarios del actor C se encuentran fuertes contradicciones de su área, ya que su jefe comentó todo lo contrario refiriéndose al trato, la comunicación y la relación entre áreas.

*El actor E*, también muy cerrado a la hora de la conversación, siempre se manejó con una línea institucional a pesar de ser una plática informal, hizo hincapié en que no se puede trabajar con el tipo de jefes que se tienen en la bodega, además de que hace falta ser más estrictos, fue el único que pensó que el mejor líder era la Gerencia General. *La comunicación para él se da por naturaleza, debido a que se saca la operación.*

*El actor F*, dispuesto a hablar hizo énfasis en que la dirección es buena, sin embargo que no mete las manos al fuego a la hora de los roces, hace hincapié en el maltrato que hay por parte de los mandos medios a los operativos y las barreras que ponen para comunicarse.

El actor F comentó que los mandos medios trabajan de una manera que no es muy profesional, pero a la hora que se tienen problemas es cuando acuden a tratar de solucionarlos, como no hay políticas y le cambian seguido el perfil de la gente, se siente acosada con algunos mandos medios que tienen mucha rotación de su personal. Éste actor es subordinada del actor F, comenta sobre éste que si le hace falta meterse más en la operación.

### **3.3 Hallazgos de la comunicación en las organizaciones**

La aplicación de las técnicas cualitativas presentadas en este capítulo, ayudaron a identificar diferentes posiciones entre los miembros que posibilitaron la identificación de grupos y sus representaciones, al tomar como referencia “lo que el otro dijo.”

El trabajador en Jarritos es tomado únicamente como un rol, el cual no piensa ni toma decisiones y cuando éste se sale del esquema de su rol, es perseguido para que de nuevo trabaje como se estipula, o inclusive de no ser así, el mismo sistema de la organización lo elimina.

A partir de lo revisado en las entrevistas y el grupo de discusión, podemos observar que los participantes manifiestan diferencias, coincidencias y contradicciones a través de lo que perciben, reveló porqué algunas áreas están tan cerradas y se agrupan para no ser agredidas por los demás, esto permite observar la complejidad que convive dentro de la organización por medio de las diferentes posiciones, ahora, es preciso establecer un mecanismo que posibilite la obtención de acuerdos para una mejora en el clima laboral y de la productividad organizacional.

El grupo de discusión, refleja el grado de desintegración que hay entre los miembros de la empresa, la insatisfacción que provoca el no poder hacer nada frente a liderazgos autoritarios. También vislumbró fuertes contradicciones debido a que no siempre hay una buena supervisión, por lo que los empleados buscan cualquier oportunidad para desquitarse de lo que le hacen los jefes.

Cruzando las respuestas con el grupo de discusión, se puede interpretar que el clima laboral es generado por los tipos de liderazgos ejercidos, se tienen diferentes percepciones de un mismo espacio en el que se crea conflicto debido a que no hay un diálogo entre líderes.

La subjetividad de los miembros de Jarritos no es respetada por la objetividad (o realidad impuesta para la obtención de poder) que supuestamente permean en los líderes, algunos trabajadores ven en Jarritos una oportunidad de crecimiento, otros como un trabajo temporal, para otros un excesivo control, pero siempre de una manera distinta y cambiante según la posición que tienen dentro de la organización.

En Jarritos se detectaron grupos que tienen diferentes posiciones, percepciones y representaciones de la realidad, todas éstas pueden estar marcadas por el tiempo que se tiene dentro de la organización, sus preferencias, su interacción continua, pero generalmente la formación de grupos se dio por la empatía que tienen algunos miembros con otros.

Se identificaron tres grandes grupos: los rebeldes, los cuáles se sienten insatisfechos pero son cumplidos en su trabajo, éstos por lo general se identifican con la gente que tiene más tiempo. Los grupos que tienen lazos de amistad ya sea porque tienen mucho contacto laboral o porque sus preferencias son similares, es aquí donde está la gente que, según el grupo de discusión es favorecida por los jefes. El tercer grupo es de aquellos que no interactúan con nadie, por lo general son la gente de reciente ingreso y unos cuantos que sólo vienen para trabajar y no tienen mucha interacción con sus compañeros de trabajo.

Un aspecto importante, es que algunos miembros de la organización tienen un sentido de pertenencia a Jarritos por la identifican de una empresa mexicana, noble, que les abrió las puertas para poder laborar, sin embargo, tienen un cierto repudio a la misma organización por el trato que reciben, hay grandes niveles de insatisfacción por los métodos utilizados

por los líderes formales y por la ausencia en algunos casos, de la comunicación. Esto da muestra de la complejidad que tienen los individuos que integran a la organización.

Se detectó que por la falta de políticas y procedimientos, los jefes castigan a sus subordinados de forma arbitraria (según los participantes del grupo de discusión) lo que genera mucha insatisfacción y descontento de los trabajadores incrementando el ausentismo del personal.

El poco grado de discrepancia que se obtuvo en la auditoría comunicativa del capítulo anterior, se debe a que los jefes si saben que existen problemáticas, sólo que al llegar los problemas a las gerencias, éstos se sienten con la suficiente autoridad y libertad de hacer lo que crean necesario con su personal, que en ocasiones termina siendo injusto o una posición autoritaria de liderazgo.

Jarritos requiere de la comunicación como elemento integrador y de conciliación que logre que todos los miembros de la organización estén más integrados, es preciso asimilar a la organización como un sistema en donde interactúan seres humanos con distintas necesidades, perspectivas, conocimientos, inquietudes, necesidades y que necesitan tanto de la empresa como la empresa de ellos, cuando estas características las vea la organización como un elemento de eficiencia se podrá trabajar con más armonía.

El poco acuerdo generado entre los líderes de áreas, lastima mucho la labor del trabajador operativo. Debe reconocerse del trabajo del otro, salir de las islas en la que cada área está y ser más congruentes con lo que la dirección dice y lo que realmente se hace.

En capítulos anteriores se realizaron diagnósticos y análisis de la estructura formal, la estructura informal o el funcionamiento de la organización, el entorno, sus actores, las características de los actores y el papel que desempeñan en la organización.

En este capítulo, las representaciones de los actores fue el objeto de estudio, este nos dio un complemento para comprender a la organización, a sus empleados y la dinámica organizacional que pueda darse, sin embargo, para continuar con el enfoque que se le ha dado a este capítulo en donde asimilamos a los seres humanos como seres complejos, los cuáles actuamos según la percepción que tenemos del mundo, siempre de una manera diferente, esas diferencias o posibles conflictos si se canalizan de forma adecuada podrán abrirnos nuevos caminos y una posibilidad de cambio.

Con lo analizado hasta aquí, entre los resultados de los capítulos del I al III y el diagnóstico que surja del siguiente capítulo, donde se identificará la cultura de la organización, con el objetivo de elaborar un plan estratégico de intervención sobre las áreas inmersas en la problemática comunicativa y cultural en que se constituyó nuestro objeto de estudio podremos concluir con un planteamiento comunicativo que ayude a mejorar a la organización en su conjunto

# Capítulo

# IV

## **La cultura organizacional y la comunicación en Jarritos**

En el capítulo anterior, se abordó la complejidad de la organización y de los seres humanos que la integran. Ahora, el presente apartado, se pretende elaborar una propuesta de intervención comunicativa construida a partir de los capítulos anteriores y de éste que estará basado en el estudio de la cultura organizacional.

En primera instancia, definir el campo y la función del comunicador en las organizaciones es muy importante, dejar atrás la idea que se tiene en muchas empresas de que puede ser colocado como publicista, en relaciones públicas, manejando una cámara de televisión, estar detrás de un micrófono o narrando partidos etc. La función del comunicador va más

allá, es el encargado de construir acuerdos por medio del diálogo para obtención de las metas organizacionales.

Es necesario que el comunicador tenga ciertas habilidades, actitudes y aptitudes para poder mediar, siempre teniendo como prioridad el cuidado de los demás.

Por otra parte, se investigó a la organización como yacimientos culturales donde existen los mitos, valores, rituales, ideologías y diferentes características que definen la cultura de Jarritos, a partir de éstos, se elaboró un FODA, identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la organización y a partir de este diagnóstico, se hizo la construcción de una plataforma estratégica para la elaboración de planes internos que culminan con la estrategia a seguir para atacar los puntos diagnosticados como amenazas y debilidades, mientras que las oportunidades y fortalezas se tratarán de reforzar para mejorar la comunicación en Jarritos.

## **4.1 La responsabilidad del comunicador**

Muchas empresas mexicanas no saben a ciencia cierta la función de un egresado de comunicación, sus habilidades en muchas ocasiones las estructuran en un campo muy limitado creyendo que el comunicólogo en la organización es el publicista, el mercadólogo o el diseñador gráfico, entre otros. Siendo honestos, muchos egresados no tenemos tampoco idea de cómo insertarnos en el mercado laboral y qué función debemos desempeñar en éste.

El comunicador de hoy en día debe contar con habilidades que permitan que la organización y sus integrantes tener un diálogo constante para acordar objetivos en común, hacer el trabajo un colectivo organizado a partir de estrategias, trabajar para dar solución a los problemas de los demás.

Es importante, primero mencionar que la comunicación es el motor de cualquier institución o empresa para lograr el acuerdo para conseguir las metas o los objetivos planteados por los grupos que integran a las organizaciones. En este sentido, hablar de un comunicólogo implica hablar de alguien que ayude a la construcción de acuerdos para la consecución de los objetivos organizacionales y personales.

La comunicación es atender a lo que el otro dice, el funcionamiento y logro de objetivos se basa en cómo se comuniquen los actores. Facilitar el flujo o tránsito de la información es responsabilidad del comunicador organizacional, además de facilitar el entendimiento del acto comunicativo siendo veraz ante la realidad.

El comunicador trata de modificar el accionar de la organización, debe tener la habilidad de solucionar conflictos a partir de la construcción de estrategias comunicativas pertinentes para articular a la organización.

Un sistema comunicante atiende a su complejidad y diversidad, la comunicación debe fluir por todas las áreas y los individuos no como contenido, sino como instrumento, para esto el comunicador debe tener ciertas actitudes y aptitudes que le posibiliten el consenso, el compromiso y la lealtad.

Tabla 16

<b>Aptitudes y actitudes del comunicador</b>	
Reconocer al otro como diferente	Saber escuchar
Ampliar los criterios	Comprender lo escuchado
Disposición al diálogo	Expresar pensamientos
Evitar prejuicios	Intercambiar información, ideas

Entonces, el comunicador debe de tener la habilidad de observar lo que acontece interna y externamente a la organización, para que a partir del conocimiento de los sucesos se pueda tomar una decisión para solucionarlos tomando en cuenta la opinión de los demás, debe tomar en cuenta que existen subjetividades en donde tanto el individuo como la organización tienen intereses y sólo a partir de la negociación, de la construcción de acuerdos por medio de la comunicación se llegará a una posible solución.

A continuación se describe el tipo de organizaciones que tenemos en México y el papel que juega la comunicación en las empresas para su desarrollo.

#### **4.1.1 El quiebre organizacional**

Los cambios vertiginosos, la competitividad que enfrentan las empresas a nivel global producen variaciones en la forma de actuar y pensar de los individuos de organización.

La situación actual, demuestra que muchas empresas e instituciones como bien lo menciona Jaime Pérez, coexistan con muchas incapacidades de enfrentar los nuevos retos. “Las instituciones viven un quiebre organizacional, es decir, la ausencia de un orden que tenga la capacidad de canalizar eventos, fenómenos y comportamientos de la sociedad en el sentido de su desarrollo, satisfacción o solución de problemas” (Pérez, 1997, p 9)

Este quiebre, a la figura de las organizaciones data de la forma en que una gran mayoría de empresas tratan a su recurso humano como engranes o piezas de sustitución inmediata.

“Una nación no sólo funciona con el gobierno o sólo con la sociedad, se necesita de una acción monumental, gigantesca, de una acción social y un eje coordinador de esa acción” (Pérez, 1997, p 13). El eje coordinador de esas acciones es la comunicación, sin embargo, la pugna eterna entre organización y empleado no da paso atrás, la primera gasta energía en un excesivo control y vigilancia por el alto grado de desconfianza que existe, mientras que los empleados siempre están a la defensiva y en una resistencia constante.

La comunicación juega un papel trascendental en el quiebre organizacional, da la posibilidad de articular las diferencias, “de desactivar conflictos, aclarar malos entendidos, para que si la institucionalidad falla podemos recurrir al diálogo, la negociación, la concertación, los cuales son vías eficientísimas de solución de conflictos, es el último chispazo de racionalidad” (Pérez, 1997, p 17)

“La actividad comunicativa es un elemento fundamental de constitución de la sociedad, que alimenta y genera acciones, incluidas las acciones productivas” (Pérez, 1997, p 17)

“Carlos Flores comenta que la comunicación es un instrumento para el trabajo productivo dentro de las organizaciones e instituciones, ya no es un instrumento o accesorio de imagen y relaciones públicas. La comunicación por su naturaleza es, entre otras cosas un principio de orden y un principio de acción, ayuda a canalizar la acción social hacia el logro de objetivos, ayuda también a la cohesión y la integración.” (Pérez, 1997, pp. 17, 18)

La organización al no tener la capacidad de enfrentar comportamientos, fenómenos, situaciones de contingencia y de salvaguardar los intereses de los individuos que laboran en su interior, genera un alto grado de desintegración. Es importante tomar conciencia de que el cambio de estrategias ante dichas contingencias o situaciones de conflicto ayudarán para que las organizaciones no se vuelvan inoperantes o inútiles. Hay que administrar la comunicación y comunicar la administración de forma tal que se tenga un óptica de que la organización es una *red de conversaciones* en donde existen los compromisos entre actores hablando, escuchando y comprendiendo los mensajes.

Si bien es cierto, muchos directores, funcionarios o dueños de las organizaciones son abusivos con sus empleados, sin embargo nos hemos encasillado en el papel más sencillo, el de criticarlos, pero no hacemos nada por cambiar la situación.

Por esto, es muy importante vincular la situación actual de las organizaciones y sus individuos por la carencia de aptitudes comunicativas o de actores que tengan habilidades que permitan tener empresas o instituciones integradas y a su vez con un alto grado de eficiencia y desempeño.

#### **4.1.2 Red de conversaciones**

El comunicador como mediador organizacional, debe concebir a la organización como una red de conversaciones estructuradas para la acción. Para esto, se necesita tener

competencias comunicativas con cualidades administrativas, responsabilidad y el cuidado por los otros.

Las redes conversacionales se basan en la concepción de que los compromisos son de suma importancia dentro de la organización, está vendrá desarrollando mecanismos para que el personal de la organización asuma y cumpla los compromisos. Esta red de compromisos involucra a los individuos en el devenir organizacional. Este compromiso se canaliza en las competencias comunicativas que estarán delimitados por la experiencia y la tradición para poder estar preparados para enfrentar los quiebres por medio de acciones.

La red de conversaciones permite que por medio del lenguaje los miembros de la organización establezcan continuamente compromisos que a su vez lleven a acciones, es decir, la red de conversaciones se convierte en una red de compromisos y acciones.

Esta estructura de la conversación para las acciones se planifica de la siguiente manera:

En un primer nivel se estructura en los módulos de las redes donde permitirá una coordinación del área que está en situación directa de quiebre. Posteriormente está el segundo nivel ubicado en el intercambio de áreas y permite coordinar el compromiso que adquieren las áreas ante el quiebre.

El intercambio se da entre los miembros de la organización y éstos verificarán a su vez que los compromisos adquiridos a partir de su cumplimiento, es por esto, la necesidad de tener individuos que tengan la habilidad de detectar los quiebres para establecer compromisos que diseñen una estructura preparada para responder a estos quiebres.

## **4.2 La organización comunicada**

La productividad y el alto desempeño organizacional no están peleados con la integración y la articulación de sus miembros. Necesita tomar en cuenta las subjetividades de los

individuos, ser un poco menos racional y tener comportamientos más humanos, reconocer que los individuos que habitan la organización tienen emociones, aspiraciones, ideales, opiniones, etc. y utilizando a la comunicación no como instrumento de control, sino como un vehículo que orienta la acción colectiva para el logro de objetivos organizacionales.

La *comunicación organizacional* está orientada a modificar los comportamientos organizacionales para lograr un mejor desempeño y efectividad por medio de una cohesión, ésta se puede establecer por medio de supervisión, evaluaciones que faciliten el control, (práctica común en las empresas de hoy en día), o por medio del compromiso, la lealtad y el consenso. De aquí, que se pueda definir a la comunicación organizacional, que “dicho sea de paso, no está limitada únicamente a su aplicación dentro de las organizaciones. Estas tareas también deben aplicarse en todos los espacios y niveles de la actividad humana” (Pérez, 1997. p. 17) con el objetivo de darle una nueva orientación a las organizaciones públicas y privadas organizando a las actividades de las agrupaciones sociales para lograr un diseño de las tareas de coordinación y articulación.

Las organizaciones tienen una batalla continua entre la racionalidad y la subjetividad, la racionalidad atiende más al concepto de las organizaciones mecánicas, en donde la parte humana queda fuera, la subjetividad por el contrario, intenta explicar que en las organizaciones hay seres humanos que sienten y que piensan, los cuales se comportan de acuerdo a como es que se sienten dentro de su organización. Los cambios que exige el entorno están en esta lógica, la cultura se modifica día con día y con ello los valores, formas de pensar, emociones que canalizan los individuos.

Si la organización es capaz de ponderar los factores humanos que influyen en el desenvolvimiento organizacional, acercándose a los modos de vida o costumbres de los individuos podrá ser un buen inicio para ganar voluntades y optar por la posibilidad de cambio y tener en cuenta que los comportamientos de los individuos serán el motor para asumir responsabilidades que detonen situaciones innovadoras.

La complejidad de los individuos imposibilita saber cómo actuarán, pero a partir de establecer un sistema comunicante podremos atender la complejidad para la actuación o no actuación ante las alternativas que se puedan tener en función del logro de los objetivos organizacionales.

La organización comunicada no es más que un intento de alcanzar la organización ideal, en donde se tomen en cuenta todos los factores internos y externos de la organización, que atienda, sí a la racionalidad, pero dándole peso a la subjetividad de los individuos, lo que determina su actuar, siempre por medio del consenso y el compromiso.

#### **4.2.1 La cultura en Jarritos**

*La cultura organizacional* está constituida por todos los factores humanos que estructuran el funcionamiento y modifican el devenir de la organización. Los factores culturales se caracterizan por la representaciones en la organización, éstos pueden optimizar o desarticular el desarrollo en la organización y depende de los ritos, los signos, la filosofía empresarial, el diseño de los mensajes, de las interacciones y de la comunicación que hay en los seres humanos que conforman a la organización.

Los trabajadores de una organización tienen intereses, ideales, aspiraciones en determinados tiempos, que a su vez los mezclan con emociones, caprichos e impresiones de lo que acontece y su perspectiva de la organización, que generalmente están involucrados con diversos sistemas de valores identificados a partir de sus representaciones que van a constituir dentro de la organización tradiciones, costumbres o modos de vida que estarán muy presentes en el devenir de la organización y de sus miembros.

El individuo tendrá ciertas representaciones de la empresa de acuerdo a la relación que establezca con ésta. Por eso el trabajo con las representaciones (subjetividades) de los

individuos influye notablemente en el funcionamiento de la empresa, reiterando que la cultura organizacional deseada debe asumirse por medio del consenso, el compromiso y la lealtad.

Los rasgos culturales pueden ser trabajados para ganar voluntades y a su vez influir en el comportamiento. A partir de comunicar la pertinencia de las metas y los objetivos organizacionales, se puede obtener la disponibilidad de los individuos para llegar a los comportamientos adecuados que den pauta al cumplimiento de los fines de la organización, es decir, trabajar con rasgos culturales por medio de una actuación comunicativa para la consecución de los objetivos.

Los factores culturales sirven para reorientar la cultura en beneficio de la organización y sus metas, de este modo, trabajar con las subjetividades de los individuos será un buen instrumento para que el trabajador asuma como convicción los fines de la organización.

Al tratar de abordar el término de cultura organizacional, se tiene que entender que está se constituye a partir del estilo de vida de los trabajadores y su impacto dentro de una organización, así bien, “el concepto de cultura, permite aglutinar todo cúmulo de ideas y experiencias” (Ruiz 1995. p. 215) que dentro de una organización puede utilizar a la gente para solucionar problemas cotidianos en el trabajo y el aumento de la productividad. Tomar a la cultura como agente de transformación.

La cultura de una organización se va modificando día con día, es un proceso continuo, que debe permitir la habitabilidad de los seres humanos que la integran y que generen en estos un compromiso, voluntad y disponibilidad de hacer las cosas.

Jarritos en la actualidad tiene jornadas laborales muy largas, con un sólo día de descanso a la semana, con horarios que rebasan las 12 horas de labor diaria, lo que implica muchos gastos energéticos y psicológicos, para la gente operativa el control es excesivo debido a

que los empleados siempre que tienen un hito de libertad expresan su rebeldía. El compromiso adquirido por los integrantes de la organización no tiene una posibilidad de solución de quiebres, solo hay un compromiso en el que cada actor hace lo posible para mantener su trabajo, sin esperar una mejora continua.

Sin duda que la empresa trata de permanecer y de ganar voluntades, pero sólo se hace por medio del control y el autoritarismo. Sabemos que en toda organización existen desgastes, fricciones, conflictos propiciados por la misma interacción y relación entre individuos. Lo interesante es canalizar todas las situaciones de manera que haya una comprensión y un consenso que pueda propiciar un cambio. El conflicto siempre va a existir, el modo en que se enfrenta es la diferencia entre una organización comunicada con una que no lo está.

La acepción de la felicidad, la habitabilidad, la tranquilidad hoy en día en las organizaciones mexicanas no existe. Es importante saber que mucha gente trabaja para sobrevivir, pero siempre está inconforme con lo que hace, como lo hace y con las personas que tiene interacción para lograrlo.

Gran parte de nuestra vida la pasamos trabajando, en nuestras empresas o instituciones, la esencia la otorgan los actores que las constituyen y confluyen en ellas, es un buen momento para darle vuelta a la página y centrar la importancia de las organizaciones en los seres que la integran.

Según Ignacio Ruiz, haciendo referencia a los trabajos de Peter y Waterman establece criterios culturales que fomentan la competitividad de una organización denominándola empresa excelente la cual tiene los siguientes criterios culturales de conducta:

- La empresa excelente hace énfasis en la acción.
- Tiene proximidad con el cliente.
- Autonomía e iniciativa
- Productividad contando con las personas.

- Valores claros y manos a la obra eficazmente.
- Se dedica únicamente a los negocios que conocen bien.
- Estructuras simples con personal de alta dirección escaso.
- Autónomos en los puestos aunque centralistas para los valores esenciales.

Esto para Ruiz representa una “cultura fuerte” que tiene como características:

- El fomento de valores como núcleo de la cultura.
- Énfasis en Héroes que son ejemplo de los valores. “los managers rigen las instituciones, los héroes las crean” (Ruiz 1995 p. 217)
- La expresión de la cultura a través de mitos y rituales.
- Una red cultural, es decir, un mecanismo de transmisión de los valores empresariales.

La cultura organizacional fuerte está basada en el consenso y en el compromiso, haciendo evidente que la suma racionalidad de las organizaciones, es rebasada por las exigencias actuales, las diferencias entre subgrupos, los conflictos de intereses, la participación de los valores, las creencias, el lenguaje, las expresiones.

Muchos enfoques ha tenido el estudio de la cultura, la sociología de la cultura hace una división entre los planteamientos que ven a la cultura como elemento implícito de la vida social o como una construcción explícita.

- *La cultura como elemento implícito:* “La cultura está inmersa en todas las relaciones sociales y comprende todos los supuestos y expectativas de las que depende la interacción social, una parte de la estructura establecida o como un marco de la acción social.” (Ruiz 1995 p. 223)
- *La cultura como elemento explícito.* “La cultura es una especie de producto simbólico que brota de la interacción social, destacando la importancia de los

actores que actúan como fuentes de los productos culturales y de las actividades necesarias para los productos.” (Ruiz 1995 p. 224). En esta construcción explícita, es donde se centra la atención ya que consideramos que en la organización trabajan diferentes subgrupos, la cultura es plural.

La imprecisión y el doble discurso que se maneja en Jarritos, en donde se quiere establecer una cultura organizacional con valores compartidos, pero que a su vez, los mandos medios son los primeros en contradecirlos, crea significados diferentes para todos los individuos. La dirección quiere ver a todos los seres humanos con la misma ideología, valores, creencias y crear una cultura en donde todos se rijan por el mismo marco de acción.

En los mandos medios se dan actitudes de confrontación, la cultura es utilizada para la manipulación del poder, sin embargo no es utilizada para obtener mayor eficiencia. Los líderes no alcanzan a ver que la organización expresa varias culturas.

No hay un concepto unitario de cultura, hay subculturas diferentes, que al interior de la organización y con gran influencia de los líderes, deben ser objeto de compromisos, reconocimientos de las diferencias, por lo que es muy importante el papel de la comunicación, para crear símbolos que construyan la realidad social.

Las organizaciones son productos culturales de una sociedad, pero también son “establecimientos potenciales creadores de cultura”. (Ruiz 1995 p. 244). Son “Yacimientos de Cultura”, así llamados por Ruiz, donde la cultura puede estudiarse y conocerse por medio de su expresión, donde las fronteras culturales son interorganizacionales.

“La organización es un foco “privilegiado de creación cultural” desde el momento en que se basa a) en el agrupamiento intenso, estable y continuo de muchos individuos, b) sometidos a fijación de objetivos, a códigos de conducta y a sistemas de premios y castigos.” (Ruiz 1995. 244)

#### **4.2.2 Las subculturas en Jarritos**

En Jarritos para poder hacer la caracterización de los grupos y subculturas, (realizado en el capítulo 3) se acudió a los yacimientos culturales y a los focos de creación cultural que a continuación se mencionan.

Es muy común dentro de Jarritos que las interacciones normalmente se den entre miembros de los mismos departamentos, éstos muchas veces se van agrupando según sea la labor que realicen, tienen códigos lingüísticos que sólo ellos manejan y entienden, comparten normas y objetivos implantados por un mismo jefe e inclusive, en muchos casos, valores implícitos dentro de las áreas de trabajo.

Es una empresa cerrada a las fusiones, sin embargo, comparte con otras tantas empresas el paternalismo de Consorcio, AGA, y si hay que decirlo, es el hijo predilecto, aunque es una de las que tiene los más bajos salarios, la gente de Jarritos con la gente corporativa comparte valores e intereses con la gente de Jarritos, aunque muchas veces sean ajenos a los mismos.

La diferencia ideológica que se encuentra en Jarritos es notoria, esta crea diferentes grupos y subculturas que muchas veces están influenciadas por los líderes y crea divisiones internas entre los miembros de la organización.

El control estricto del personal y los pactos que se tienen con el personal sindicalizado han ayudado a que inmediatamente detectado un movimiento contracultural, por ejemplo la introducción de otro sindicato, es rápidamente eliminado por la empresa, por lo que la ideologización sólo está marcada por la dirección y mandos medios.

Las gerencias y jefaturas día a día tienen más fuerza en la estructura organizacional, mientras que el personal operativo sufre cada vez más divisiones creando nuevos grupos y subculturas que muchas veces terminan por ser apaciguadas por la organización.

#### **4.2.3 Características de la cultura en Jarritos**

La cultura es muy importante para el manejo de crisis, entendiendo por crisis como un momento en el que se necesita tomar alguna decisión. Según Andrade, crisis no siempre se refiere a algo negativo o amenazante, sino un cambio que puede representar una oportunidad.

Horacio Andrade propone una clasificación de la cultura organizacional de acuerdo al grado de fortaleza y funcionalidad de la organización lo que ayudará a identificar qué tipo de organización es Jarritos según sus características y la forma en que posiblemente aborda la crisis según dicha clasificación.

Una cultura es fuerte cuando:

- 1) Los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos;
- 2) Los valores rigen la conducta de los miembros de la organización, y
- 3) Los valores están jerarquizados en función de su importancia.

Una cultura es funcional cuando:

- 1) Permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas;
- 2) Motiva y compromete a sus integrantes, y
- 3) Fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo.

Tabla 17. Cultura Andrade.

	<b>DÉBIL</b>	<b>FUERTE</b>
<b>DISFUNCIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Pocos significados compartidos</li> <li>· Heterogeneidad en la percepción y acción</li> <li>· Desorientación</li> <li>· Reactividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Significados compartidos</li> <li>· Desorientación</li> <li>· Resistencia al cambio</li> <li>· Aplicación de viejos principios a situaciones nuevas</li> </ul>
<b>FUNCIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Pocos significados compartidos</li> <li>· Creencia de que lo que ha funcionado sigue vigente</li> <li>· Percepción poco realista</li> <li>· Pragmatismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Significados compartidos</li> <li>· Percepción homogénea y realista</li> <li>· Acciones concertadas y planeadas de antemano</li> </ul>

La cultura es fundamental para enfrentar las situaciones inusuales que se presenten dentro de la organización, para esto, Horacio Andrade define a la cultura como “la manera cómo actúan los integrantes de un grupo o sociedad (en este caso de una organización), que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos.

En otras palabras, la cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas.” (Andrade, 1996, p. 2)

Según el cuadro de Andrade, en Jarritos se pueden identificar dos grandes culturas que están presentes al interior de la organización.

*Grupo de los mandos medios:* Cultura fuerte – disfuncional. Éstos están divididos por áreas, en su interior tienen la característica de resistencia al cambio debido al excesivo control y liderazgo autoritario de las gerencias. Los valores están jerarquizados aunque no siempre con significados compartidos además de que éstos en muchos casos no permiten la salida al conflicto, en contraparte, los agudizan por la manera en que se aplican y la forma que los utilizan para ganar o preservar poder. Los jefes son muy tradicionalistas, siguen adoptando formas de trabajo de utilizadas en el pasado, que ya no deberían de ser vigentes.

La comunicación y la crisis, según Andrade en los grupos fuertes – disfuncionales precisan de la tarea compleja de cambio de actitud por medio de valores. Fomentar la relación y el intercambio de información con la finalidad de poder tener significados compartidos para hacer frente a las crisis.

*Grupos operativos:* Cultura débil – funcional. El personal operativo está muy disperso y tiene pocos significados compartidos con sus jefes y sus compañeros de trabajo. Su crecimiento se basa en el error y responden ante situaciones de conflicto reactivamente. Su actuar no se apoya en creencias y valores, se fundamenta en la funcionalidad de la cultura lo que puede llevar a posibles equivocaciones.

Andrade comenta que la estrategia de comunicación que se debe adoptar para los grupos débiles – funcionales, informándoles y retroalimentándoles el qué y el porqué de las acciones a tomar, fomentando los valores para crear significados compartidos.

Ahora bien, si todas las características de estos grupos de la organización trataran de ser moldeados para su beneficio y para la satisfacción de sus actores tendríamos que recurrir a diferentes instrumentos los cuales se mencionan en el siguiente punto.

#### **4.2.4 Instrumentos de modelación de la cultura**

Hoy en día las organizaciones tienen en la cultura, una oportunidad de potenciar el control y la eficacia organizacional, en la que se plantea un proceso de culturización que puede ser benéfico no sólo para la organización, sino también para sus miembros.

Pérez Dávila comenta que hay una multiplicidad de rasgos culturales que moldean la cultura. A continuación se definen factores que pueden moldear la cultura y la aplicación que se da dentro de la organización.

Tabla 18. Rasgos culturales.

<b>Instrumento</b>	<b>Definición</b>	<b>Aplicación</b>
Procesos de enculturización	Valores, cualidades y habilidades deseadas.	Se trata de inculcar valores a partir del aprendizaje de manuales, se trabaja mucho con el personal operativo en actitudes.
Misión	Sentido de la organización.	Se conoce, sin embargo solo esta aplicada hacia el área de ventas.
Conocimiento	Investigación, programas de capacitación.	Los programas de capacitación se enfocan fundamentalmente a las actitudes, no se fomentan mucho las aptitudes.
Participación	Consenso por lo que se tiene que hacer.	No hay una planeación y organización compartida, todo se centraliza en los jefes.
Liderazgo	Promoción del ejemplo a seguir.	El ejemplo a seguir esta en la dirección, cosa que se rompe en la ejecución del liderazgo de los mandos medios.
Consistencia	Congruencia entre lo que se dice y lo que se hace.	No hay claridad ni congruencia entre lo que se dice y lo que se hace.
Selección / reclutamiento	Programas de inducción.	El programa de inducción se sigue dando con materiales de administraciones pasadas, al reclutamiento no se le da la importancia debida debido a la premura de las contrataciones.
Claridad organizacional	Proyectos de la empresa. Reglas de actuación. Proyecto de vida.	El proyecto de la empresa no es compartido, es asimilado por beneficios personales. No hay una proyección de desarrollo, lo que muchas veces termina por generar rotación de personal especializado.
Rituales	Ceremonias de promoción interna (reconocimientos y estímulos)	Hay un proceso de certificación (solo para ventas) sin embargo se le perdió el seguimiento. El 12 de diciembre, se hace una fiesta para todo el personal operativo que se está limitando por cuestiones económicas.
Tótem	Símbolos que encarnen los valores de la organización.	El director de operaciones es un Tótem, empresario que llevo a índices muy altos de venta a Jarritos.
Ideología	Sistemas de explicaciones que guían y orientan la explicación de la organización.	Por medio de la capacitación se ha tratado de modificar comportamientos, sin embargo sigue siendo una organización con un clima muy tenso.
Comunicación	Instrumento de integración, articulación y de cohesión para el logro de objetivos organizacionales.	La comunicación se utiliza como instrumento de poder, como discurso institucional, sin embargo, en la realidad no se considera al otro, no se dialoga.
Negociación	Conciliación de intereses, construcción de un proyecto común.	Al exterior es una conciliación continua, sin embargo para tomar determinaciones no se negocia, se impone.

La tabla anterior será utilizada para detectar los instrumentos de modelación de la cultura, y a partir de éstos fortalecer la Propuesta de Intervención Comunicativa que se realizará a Jarritos.

### **4.3 Propuesta de nuevos escenarios**

Con respecto a los hallazgos encontrados en los capítulos anteriores, Jarritos es una organización que necesita un plan, una elaboración de nuevos escenarios que permita que la empresa conceda como factor muy importante a la comunicación para su desarrollo y el de sus trabajadores.

Hablar de estrategias que atiendan a la complejidad humana, es contemplar estrategias comunicativas que consideren a las personas como seres diferentes, a sabiendas de que a cada acción que se planea dentro de una estrategia, tendrá reacciones diferentes según sea el individuo y la manera en que percibe la situación.

La estrategia comunicativa debe estar enfocada a satisfacer las necesidades de los miembros que habitan Jarritos, desde las económicas hasta las de gratificación personal que faciliten la integración y el establecimiento de objetivos en común.

El eje de la construcción de estrategias comunicativas toma como vertiente que conservar y respetar las diferencias de todos los individuos es fundamental. El diálogo, que permitirá la construcción de acuerdos. Este será el objetivo a seguir desde una visión comunicativa basada en programas comunicativos al interior de la empresa, que permitan a los seres humanos que la integran convivir con la diversidad por medio de una construcción comunicativa que permita ponerse de acuerdo.

Sin duda que es importante la producción y las ventas, sin embargo, la organización racional exige a sus integrantes comportamientos que son poco humanos, la organización es vista como una maquinaria con engranes que requiere de individuos que tengan comportamientos rutinarios, que sean eficientes, predecibles y confiables, que sean conformistas. El contexto actual exige a la organización pensar en nuevos paradigmas que tomen al factor humano como fundamental para la construcción de consensos que tengan

influencia en la voluntad, el compromiso y el grado de disponibilidad de los individuos. El contexto actual requiere de organizaciones comunicadas en donde se ponga en juego la ganancia de la organización y la ganancia del empleado.

En el transcurso de la investigación, se han elaborado análisis que nos posibilitan saber acerca del entorno, la estructura y el funcionamiento real de la organización, así como conocer sobre la personalidad de los grupos y actores de la organización, también se investigó acerca de las representaciones y posiciones de los individuos de la organización. Esto ayudó a comprender cómo es que funciona Jarritos y permitió encontrar algunos problemas que limitan el cumplimiento de objetivos y la insatisfacción laboral.

Dicho de otra manera, lo anterior se traducirá en lo que se conoce como la herramienta FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que se utilizará para analizar el contexto y la situación de Jarritos.

A partir de los hallazgos encontrados en los diagnósticos anteriores el FODA será de utilidad como un instrumento de organización de la información a partir de todo lo que se ha hecho en el seminario. A partir del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la organización, hacer una propuesta de intervención comunicativa que permita un desarrollo organizacional más “habitabile” y productivo.

### 4.3.1 Síntesis de la información recopilada. (FODA)

El FODA, como se mencionó anteriormente, es un instrumento que servirá para organizar y analizar la información de los diagnósticos de la organización en los módulos anteriores y que permita integrar un documento en donde se señalen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas entendiendo por estas lo siguiente:

- Debilidades: Riesgos, problemas, dificultades o conflictos. Lo que se hace mal o simplemente no se hace.
- Fortalezas: Ventajas, virtudes o cualidades. Lo que se hace bien
- Amenazas: Separación, fragmentación o dinamitar. Lo que podría dañar a la organización.
- Oportunidades: Unir, vincular o integrar. Lo que se puede mejorar. Lo que se puede hacer.

El siguiente cuadro da muestra de la recopilación de los diagnósticos para sintetizar la información en un cuadro FODA que será de vital importancia para la construcción de la Plataforma estratégica que se muestra a continuación del cuadro.

Tabla 21. FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>• El director de operaciones es concebido como un gran líder (Tótem).</li><li>• Existencia de ritos que pueden detonar potencialidades de los grupos.</li><li>• Gente con mucha experiencia en la industria del refresco.</li><li>• El sentido de pertenencia que algunos trabajadores tienen por la marca.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rivalidades internas entre los mandos medios.</li><li>• Alto grado de rotación y ausentismo.</li><li>• Falta de procedimientos y perfiles de puesto.</li><li>• Desintegración general a todos los niveles de la organización.</li><li>• Pagos muy desequilibrados. En algunas áreas la paga es muy buena y en otras están muy limitados.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La toma de decisiones sólo se da en los mandos altos.</li> <li>• Centralización de la información.</li> <li>• Reclutamiento precipitado y poca preparación al personal de nuevo ingreso.</li> <li>• Falta de profesionalismo de la supervisión.</li> <li>• Falta de objetividad para la entrega o cancelación de incentivos.</li> <li>• Actitudes negativas y formas agresivas para trabajar.</li> </ul>
--	---

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El continuo crecimiento de la industria refresquera en México.</li> <li>• Pactos con clientes importantes.</li> <li>• El establecer procesos y procedimientos y la realización de perfiles de puesto para puestos.</li> <li>• Crecimiento de la plantilla laboral y de los recursos de la empresa.</li> <li>• Capacitación para los mandos medios y supervisiones.</li> <li>• Definir objetivos a corto y mediano plazo con las diferentes áreas de la organización.</li> <li>• Mejorar las interacciones comunicativas.</li> <li>• Mejorar la imagen que el trabajador tiene de sus líderes.</li> <li>• Integración de grupos.</li> <li>• Selección más rigurosa de los líderes o ascensos.</li> <li>• Reconocimiento de personal de otras empresas y de miembros de la competencia.</li> <li>• Establecer un reglamento más apegado a la realidad organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad económica del País.</li> <li>• Decremento de ventas.</li> <li>• Competencia muy fuerte.</li> <li>• Explotación excesiva del personal de algunas áreas.</li> <li>• Manipulación del discurso de la dirección para la obtención de poder.</li> <li>• Ausencia de planes de desarrollo de personal.</li> <li>• Robo de producto.</li> <li>• La falta de disposición para dialogar entre los jefes.</li> <li>• Insatisfacción del personal de la organización.</li> <li>• Legislación referente a la publicidad del refresco.</li> </ul>

### 4.3.2 Plataforma estratégica

Jarritos es una organización que se enfrenta al quiebre de manera constante debido a los fuertes conflictos laborales internos y externos y a la falta de comunicación entre sus integrantes.

La creación y objetivo de permanencia de la empresa se basa fundamentalmente en el ámbito económico. La lectura de su entorno es inadecuada, sin embargo, trata de adaptarse a los cambios para hacer cambios dentro de la estructura formal. La empresa se caracteriza por tener una estructura e piramidal aunque no tenga un organigrama definido. No existen procedimientos establecidos, no hay perfiles de puesto y el ideario organizacional muchas veces es una contradicción a lo que sucede realmente en la organización.

Es importante, que todos los miembros estén bien comunicados para que puedan saber las metas de la organización, actuar entre jefes de forma menos contradictoria en relación a los valores de la empresa.

**Proyecto:** Se ha reiterado que la comunicación es un elemento integrador, de consenso, por medio del cual se ganan voluntades y compromisos. Es aquí donde se encuentra el punto nodal, el presente proyecto pretende establecer a la comunicación como un factor de integración que disminuya el conflicto, o que ayude a establecer el diálogo para dar posibilidad de solución o de cambio. A su vez, este proyecto, pretende también, disminuir los altos índices de rotación de personal.

Reforzar las relaciones a todos los niveles de la organización, lograr una mayor retroalimentación y crear mecanismos que permitan que los empleados estén bien informados de lo que sucede en la organización, las metas y objetivos que tiene la empresa. Buscar el compromiso del trabajador y que se sienta tranquilo y valorado por su labor que desempeña es tarea de la comunicación y un objetivo de este proyecto.

**Nombre:** “Comunicación para el consenso y la integración.”

**Objetivos:** Establecer mecanismos que permitan mejorar las habilidades comunicativas de los miembros que ocupen posiciones estratégicas dentro de la organización. (Mandos medios)

- Disminuir el ausentismo y la rotación de personal, hacer sentir a los trabajadores co-participantes del plan y los objetivos de la empresa.
- Disminuir la tensión laboral y conflictos para establecer un diálogo y comunicación desde los mandos medios hasta el personal operativo.
- Proponer mecanismos de integración en primera instancia con los mandos medios y proseguir con el personal operativo de Jarritos.
- Estar atento a las necesidades comunicativas que puedan tener los empleados, con objeto de disminuir la insatisfacción laboral.
- Hacer una revisión y evaluación bimestral para ver los avances que se han obtenido referente a la mejora de la comunicación.

**Finalidad:** En Jarritos, los intereses de cada miembro son muy diferentes y parece que cada uno tiene metas diferentes. Poner de acuerdo los intereses y objetivos del trabajador y la empresa, hacer respetar las diferencias, utilizar a la comunicación como elemento integrador, no como vitrina de poder, tratar de contrarrestar las debilidades y amenazas para convertirlas en oportunidades y fortalezas es la finalidad de este proyecto.

**Justificación:** Jarritos está en constante quiebre debido a que sus integrantes a todos niveles no se prestan al diálogo y no llegan a consensos, la gente trabaja en la empresa es porque tiene necesidad económica, sin embargo, no les genera ningún compromiso más que en cumplir su función dentro de la empresa.

Mejorar la comunicación y la información entre áreas ayudará a lograr una integración entre todos los miembros que integran Jarritos. Enfrentar los conflictos por medio del diálogo para convertirlos en áreas de oportunidad.

Que todos los objetivos de la organización y en la organización estén encaminados hacia las mismas metas, definir claramente las funciones, motivándolos para generar un sentido de pertenencia para evitar la rotación de personal y mejorar el clima laboral.

Ganar voluntades de los seres humanos que habitan la organización puede ser utilizado como herramienta para potencializar los esfuerzos productivos y disminuir los costos psicológicos y energéticos que hoy en día se dan en la organización.

### **Normas de acción**

- \* Se respetarán las diferencias, de tal manera que se tome en cuenta al otro como pieza fundamental dentro del funcionamiento de la organización.
- \* Sensibilización de los líderes hacia el trato con los demás, para tener una mayor apertura a la comunicación.
- \* Informar a todos los miembros sobre lo que acontece en sus áreas de trabajo y en la organización, para ganar el compromiso para el cumplimiento de objetivos.
- \* Establecer planes de desarrollo y capacitación para motivar al trabajador dentro de su área de acción.
- \* Elaborar políticas, normas y procedimientos de trabajo para que no permee la insatisfacción por la aplicación de criterios.
- \* Establecer medios o canales por los cuales las jefaturas y los empleados se puedan comunicar.
- \* Elaborar perfiles de puesto, el procedimiento de reclutamiento e inducción específico para cada puesto de trabajo.
- \* Capacitar y concientizar a los supervisores acerca de su labor y la importancia que tienen en sus equipos de trabajo.

- \* Mantenimiento de relaciones sociales a todos los niveles de la organización.
- \* Generar espacios informales en la que los empleados y jefes mantengan un intercambio de ideas para mejorar el trabajo.
- \* Implementar dinámicas de integración semanal o quincenal.

**Estructura:** Se requiere de un departamento de comunicación organizacional, o en su defecto, ver los alcances y limitaciones, un enlace que canalice la información para disminuir malos entendidos por medio de la comunicación, y a su vez, fomentar la integración.

Se requiere también de la participación de los mandos medios o encargados de área para poder fomentar una cultura basada en la comunicación, hacer incapié en los valores de la organización.

**Funcionamiento:** Establecer mecanismos de retroalimentación entre los jefes de área y sus supervisores para estructurar dinámicas de integración entre sus subordinados y ellos.

Trazar una línea de acción en la que se integre a todos los miembros de la organización con la finalidad de visualizar los escenarios futuros, establecer metas con revisiones continuas para ver el grado de compromiso asumido a partir de las prácticas comunicativas.

Establecer campañas que fomenten el interés y la participación de los empleados, mantenerlos informados, y a su vez, que éstos retroalimenten sobre las dinámicas de trabajo.

A partir de la continuidad y seguimiento de estos mecanismos, organizar espacios informales que puedan contribuir con ideas para mejorar los procesos de trabajo dentro de cada área.

### 4.3.3 Estrategia de comunicación

**Mensaje:** “Nuevas ideas sostienen el éxito de Jarritos”

**Meta del mensaje:** en primera instancia, que las personas que están dentro de Jarritos tengan como un concepto cercano a la comunicación, fomentar la interacción por medio de los valores institucionales.

Reconocer que Jarritos está constituida por seres humanos que tienen aspiraciones, ideologías, intereses. Pero por medio de la comunicación podemos integrar y favorecer a la obtención de los objetivos.

**Sentido del mensaje:** Proyectar una preocupación institucional sobre lo que acontece en la vida de los trabajadores, con la finalidad de una integración entre los miembros de Jarritos.

Que los seres humanos tengan un sentido de convivencia y responsabilidad, para disminuir insatisfacciones y crear un sentido de pertenecía y lealtad a su organización.

**Proceso comunicativo:** El personal operativo de Jarritos tiene un sentimiento de abandono y falta de interés de sus jefes hacia ellos. En primera instancia, ganar la voluntad de los jefes sensibilizándolos acerca de la importancia de la comunicación y los beneficios que pueden tener en cuanto al logro de sus objetivos.

Se realizarán juntas semanales y quincenales según sea el área, se crearán redes de conversación por departamento para mantener informados a todos los trabajadores de lo que sucede en sus áreas de trabajo y en la organización, generar espacios informales para que los trabajadores puedan expresarse al intercambiar ideas con sus supervisores.

En cada sesión, junta, folletería o materiales entregados a los trabajadores se recalcará al principio y al final, la importancia del trabajador y de sus opiniones para el crecimiento de la empresa.

**Públicos:** Los equipos de trabajo están divididos por supervisor, cada uno cuenta con aproximadamente 50 personas, se harán separaciones entre los integrantes de los equipos, es decir, en el primer mes de trabajo se formarán cinco equipos de diez personas las cuales trabajarán juntos en dicho mes, posteriormente en los meses subsecuentes, se intercalarán los integrantes para tener un mayor contacto con todos los integrantes del equipo.

**Aproximación:** El acercamiento al trabajador siempre estará hecho a partir de planes de trabajo, dinámicas que hagan sentir a los individuos. Se realizarán planteamientos sobre la situación actual en el momento de tratar de comunicar, el entorno, la productividad, los conflictos, los ingresos etc. La planeación estará acechando hacia las cosas que hacen que los miembros de la organización vibren, se emocionen, se diviertan y a su vez, que sientan que es algo productivo.

Todos los productos comunicativos (dinámicas, sesiones, folletos etc.) tendrán el mensaje “*Nuevas ideas sostienen el éxito de Jarritos*” y estarán fundamentados por el nombre del plan que se lleve a cabo al momento con la finalidad de que el trabajador lo tenga presente.

#### **4.3.4 Planes internos**

##### Plan 1.

###### *Comunicar para integrar.*

Este plan consiste en elaborar un programa de capacitación enfocado a los mandos medios y supervisión para sensibilizar y concientizar acerca de la importancia de la comunicación dentro de la organización.

El programa de capacitación se llevará a cabo como un taller de valores y de formación de líderes encaminados a resolver sus conflictos y eficientar los departamentos por medio de la comunicación, enfatizando que la integración de los departamentos, se da con base a la disponibilidad y apertura que puedan tener los jefes para escuchar al personal operativo.

El objetivo de este taller – capacitación, es que todos los mandos medios que tengan personal a su cargo estén dispuestos a crear redes de conversación formales e informales, donde los trabajadores expresen sus ideas, puntos de vista y opiniones acerca de cómo mejorar su labor.

En primera instancia se propone un curso – taller en la que los participantes comprendan la importancia de tener equipos unidos que compartan significados, los cuales deben estar marcados por valores que el mismo equipo de trabajo concreto por medio de reuniones informales.

Posteriormente, se tocará el tema de liderazgo enfocado a potencializar las aptitudes de los jefes para cohesionar a sus equipos de trabajo por medio del diálogo. Se aplicarán técnicas de integración y de manejo de grupos que estén marcadas por el juego y el compañerismo.

Este plan se construye para los mandos medios y supervisores, éstos a su vez aplicarán las dinámicas de integración en sus departamentos para fomentar la integración.

## Plan 2

### *Conversar, actuar, ganar*

A partir del curso – taller de sensibilización, los supervisores serán responsables de crear espacios informales en horarios de trabajo donde creen redes de conversación para expresar ideas, comentarios, puntos de vista acerca del trabajo y propuestas para mejorar y eficientar las labores dentro del departamento.

Estos espacios son muy importantes ya que serán los primeros pasos para que él trabajador se sienta parte de la toma de decisiones dentro de la organización

Dentro de una dinámica de competencia, se formarán equipos de trabajo con temáticas que se identifiquen al tipo de subculturas para fomentar la competencia e integración de las áreas operativas.

Los grupos o equipos de trabajo, semana a semana cambiarán y elaborarán propuestas, las cuales se discutirán en plenaria para poder ver que se toma en cuenta para mejorar al departamento.

Las sesiones no deberán durar más de una hora, una o dos veces por semana, el supervisor y alguien elegido por el grupo para tomar nota (uno diferente por sesión), escribirán los compromisos o acuerdos a los que se llegaron, para darles seguimiento a la próxima sesión.

Al final del mes se hará una junta, la que mostrará los resultados y compromisos cumplidos, para que posteriormente se den a conocer las nuevas metas y objetivos del departamento para el mes que le sigue. Se realizará una minuta (la realizará el supervisor del equipo) de acuerdo común la cual será entregada en copia a todos los integrantes del área para que estén enterados de todo lo que se trato en la junta.

Estas juntas siempre estarán coordinadas por el supervisor del equipo de trabajo, y a los equipos con mayor productividad acorde a lo programado en las sesiones, se les regalará un souvenir de la empresa.

### Plan 3.

*Jarritos: un espacio comunicado e informado.*

Una campaña informativa, en donde la gente comience a notar que la empresa está haciendo esfuerzos para mejorar la comunicación, se pegarán carteles y se pondrán espacios en donde los trabajadores puedan expresarse libremente y anónimamente. Quedará como encargado un integrante operativo.

Este plan comprende de periódicos murales, donde se haga énfasis en el reconocimiento de la gente ya sea por cumpleaños o por su desempeño en el trabajo. Se pegará información de interés de los trabajadores relacionado con Jarritos, noticias, sucesos, información acerca de procedimientos, valores y se dejarán espacios donde los trabajadores puedan expresarse libremente, esto con algunas normas que el encargado en turno supervise a fin de recabar información que pueda servir para mejorar el clima laboral y las condiciones de trabajo como pueden ser el mejoramiento de instalaciones, de servicios, de procedimientos administrativos, etc.

A su vez, se imprimirá folletería mensual con diferente contenido por departamento según sus necesidades, esto para reforzar la cultura de la organización, se permitirá participar a la gente que esté interesada en plasmar o informarse acerca de temáticas de interés, esta folletería tiene como objetivo informar y a su vez hacer partícipes a los integrantes de la organización, fomentar los valores, reducir incertidumbre e informar puntualmente sobre los temas que les compete dentro de la organización.

#### Plan 4

##### *Programa de profesionalización de Jarritos.*

Una de los grandes problemas detectados es la ausencia de procedimientos en distintos puestos ejecutivos y operativos, además de que no se tiene un programa de capacitación para el personal de nuevo ingreso.

Este plan propone la creación de procedimientos en algunos departamentos como lo son Recursos Humanos, Ventas y Autoservicios y un proceso de capacitación que facilite al personal de nuevo ingreso hacer frente a los conflictos y necesidades que se puedan presentar en su labor.

Elaborar manuales de procedimiento en conjunto con las personas que operan y ejecutan el puesto, a fin de disminuir errores y mal entendidos, ya que en muchas ocasiones los trabajadores e incluso los jefes no saben cómo proceder ante diversas circunstancias lo que ocasiona descontento y conflicto.

Los procedimientos que son urgentes son los de reclutamiento y selección, jefaturas y supervisión de ventas y autoservicio y del personal operativo que labora en la empresa.

Por otra parte, es importante construir un proceso de capacitación para el personal que tiene poco tiempo y de nuevo ingreso para instruir en la ejecución de su labor, ya que muchas veces por falta de gente o de tiempo se le deja sólo al personal nuevo lo que ocasiona fallas y rotación de personal.

#### **4.3.5 Plan externo**

##### Plan 1

*La familia, base de nuestro éxito y crecimiento.*

En Jarritos se dio un proceso de certificación interna en donde se hizo un evento invitando a la familia y al trabajador. Este plan propone darle seguimiento al proceso de certificación y a su vez, también tener un proceso de involucramiento más continuo.

En una primera etapa, se contempla hacer visitas por parte de los supervisores o jefes directos a las familias de los trabajadores, dos veces por semestre, en ésta visita se contempla dar una proyección real de lo que el trabajador puede ganar, o puede crecer dentro de la organización en un corto y mediano plazo

El objetivo de este plan, es hacer participes a las familias de los trabajadores en la labor diaria de sus familiares, es decir, que desde la familia se le dé la importancia y valoración al trabajo y a la remuneración que está percibiendo el miembro de Jarritos.

Es importante tener bien informada a la familia de lo que sucede dentro de la organización y sus familiares, por lo que cada gratificación, reconocimiento o inclusive castigos o sanciones sean reportadas a las familias por escrito con la finalidad de que éstos ayuden a sus familiares a salir adelante y que creen un sentido de co-responsabilidad entre empresa – trabajador – familia. Esto con la prudencia necesaria dependiendo de las gratificaciones o sanciones de cada trabajador. El criterio de este programa estará basado en la gravedad de las acciones y que tengan la posibilidad de ser solucionadas internamente.

#### **4.4 Hallazgos de la cultura organizacional y la comunicación en Jarritos**

Las organizaciones se crean y se construyen a través de las creencias, valores, ritos y todos los factores humanos que tienen influencia en el rendimiento de la organización.

La cultura está conceptualizada en representaciones que la integran los factores culturales de la organización y los factores humanos, es así como se abordó este capítulo, en primera instancia, tratar de comprender el papel y la función que debe desempeñar el comunicador dentro de las organizaciones, el estudio de los rasgos culturales de la organización para la modelación de convicciones y conductas para tener valores y creencias compartidas a favor de los fines de la organización por medio de un propuesta de intervención comunicativa.

Jarritos es una organización que aún no tiene la capacidad de enfrentar situaciones de crisis o contingencias que conlleven a salvaguardar los intereses de los miembros de la organización, lo que a su vez genera descontento, mal clima laboral y desintegración.

La organización no asimila a la comunicación organizacional como la existencia el diálogo, los compromisos, el consenso, el tratar de ganar voluntades por medio de actos comunicativos, la asimila como una forma de controlar y manipular desde el poder a los individuos sin respetar las diferencias ni las subculturas que confluyen al interior y al exterior de la empresa.

Los procesos de enculturización en Jarritos son constantes, se trabaja mucho con las actitudes del personal operativo, pero no ha sido muy efectivo debido a la incongruencia entre el discurso y el modo de actuar. No hay una misión en conjunto, sólo va en dirección de unos cuantos excluyendo a muchos trabajadores.

Los rasgos culturales de la organización se pueden trabajar por medio de la comunicación para influir en comportamientos que potencialicen la obtención de metas y objetivos. En Jarritos, la cultura es utilizada para la manipulación del poder y no es utilizada para mejorar la eficiencia. No se acepta la diversidad cultural que hay al interior de Jarritos, no se respeta la diferencia.

La interacción entre los miembros de Jarritos se da con los departamentos o personas que realizan las mismas funciones, existe una diferencia ideológica notoria, agrupada en diferentes grupos o subculturas que muchas veces están influenciadas por los jefes los cuales generan muchas divisiones.

Los movimientos contraculturales dentro de la organización siempre son vistos como negativos e inmediatamente eliminados y las relaciones entre los jefes, departamentos y trabajadores son intermitentes, conflictivas y muchas veces escasas.

Según la clasificación de Andrade, Jarritos posee dos culturas dominantes, en la primera se encuentran los jefes, los cuales tienen una cultura fuerte disfuncional, mientras que por otro lado están los grupos operativos, quienes reflejan una cultura débil funcional.

La dirección le da prioridad al personal que tiene experiencia práctica, no le interesa formar a su gente académicamente, toman como base fundamental del éxito laboral lo que es aprendido dentro de la organización.

Todos los factores culturales anteriormente mencionados son una oportunidad de potenciar la eficacia organizacional a partir de procesos de enculturización que sean benéficos para la empresa y sus miembros. Es por esto que se deben trabajar en la multiplicidad de los rasgos culturales de Jarritos identificadas en este capítulo a partir de la construcción de estrategias comunicativas.

Para lo anterior, es importante saber que el comunicador dentro de la organización debe ser un buen hablante, un buen escucha, alguien que comprenda bien los mensajes y sepa mediar entre situaciones de conflicto. El comunicador en Jarritos debe de modificar el accionar de la organización, otorgar coherencia entre los objetivos institucionales y los objetivos del trabajador, debe posibilitar el consenso, el compromiso y la lealtad, puede ayudar a que la organización a partir de estar bien comunicada a enfrentar contingencias y a su vez que permita la satisfacción de sus integrantes.

El papel del comunicador es aportar a la productividad y el alto desempeño, articulándolas con la integración y la cohesión entre sus miembros.

# Conclusiones

La comprensión de la comunicación en la organización sin duda es un proceso largo, complejo y fundamental, no es poco decir que de ésta depende la mejora del hombre y sus condiciones de vida.

La ignorancia que tenemos acerca de la comunicación es enorme, en gran medida por la forma en que la abordan y la entienden muchas universidades, empresas, alumnos e inclusive profesionistas egresados de una carrera en comunicación. No podría contar la gran cantidad de alumnos que entran a las licenciaturas de comunicación con la perspectiva de estar presentes en los medios de comunicación, de hecho muchos de los que culminamos nuestros estudios equivocadamente creímos lo mismo al inicio de nuestra licenciatura.

Mario Revilla y Xavier Ávila comentan en algunos de sus textos que los modelos y teorías comunicativas nos dan muchas perspectivas de la comunicación y sus posibles usos dentro de un sistema social, puede ser un instrumento de control o la forma de acceder a un consenso, es una estrategia de reproducción y conservación, es un camino para conocer las interacciones entre sujetos, es la forma en que podemos encaminarnos a proponer una mejora en nuestra realidad social a nivel colectivo y a nivel individual.

De esta manera podemos resumir el Seminario taller extracurricular “Organización, Comunicación y Cultura”, es una experiencia de vida que ha modificado mi forma de observar a la sociedad, a las organizaciones, las cuales tienen objetivos y finalidades diferentes pero que tienen algo en común, están compuestas por seres humanos que piensan, interactúan entre sí, que tienen diferencias y similitudes.

A lo largo del Seminario, con el avance del trabajo de investigación y a partir de esta reflexión, he observado que la perspectiva que tenía de Jarritos de hoy, a unos meses atrás

es totalmente diferente. A partir del estudio del entorno, la estructura y el funcionamiento de la organización, de la incidencia de los actores en el devenir organizacional, del estudio de la organización desde metodologías cualitativas y cuantitativas, al analizar el tipo de personalidades y características de los miembros de la organización, de echar un vistazo y reflexionar acerca de la complejidad de los seres humanos y de las organizaciones y de conocer los rasgos culturales que le dan identidad a una empresa surgieron los siguientes resultados que a continuación se presentan.

- Jarritos es una empresa con una larga trayectoria en la industria del refresco, representa una fuerte competencia a los grandes consorcios refresqueros, sin embargo, no hace una buena lectura del entorno por lo que en muchos sectores pierde terreno con las grandes empresas.
- La estructura es muy rígida, la comunicación se da de manera vertical y hay severos problemas en la planeación del trabajo así como confusiones y desconocimiento en lo referente a políticas, objetivos y procedimientos de la empresa.
- Los miembros de Jarritos en su mayoría no tienen una identificación fuerte con la empresa, el descontento que genera el mal trato de los mandos medios hace que la gente constantemente asuma actitudes de rebeldía y en contra de los intereses de la empresa.
- Aunque la estructura no este definida en papel, las jerarquías están marcadas de una manera muy rígida, la comunicación es utilizada para preservar el poder dentro de las áreas, además de que el discurso de la dirección es utilizado según sea la interpretación del jefe para beneficio propio.
- Sabemos que proponer políticas y procedimientos no es la forma en que se resuelven los problemas comunicativos, sin embargo, la falta de éstas hace que los

jefes actúen de manera autoritaria, teniendo como única norma lo que dice el jefe, lo que conlleva a excesos y malos tratos hacia los subordinados.

- Un severo problema que arrojaron las técnicas cualitativas y cuantitativas, es que hay una fuerte desintegración en todos los niveles jerárquicos de la organización, el conflicto que tienen entre áreas, las personalidades que interactúan en la organización son muy complicadas y no hay alguien que genere diálogo o consenso, la Gerencia General mientras tenga resultados en ventas, no le preocupa lo que sucede con la gente.
- La rotación alta y el descontrol en el ausentismo ha generado que muchos trabajadores tengan cargas excesivas de trabajo, a sabiendas que es un trabajo físico, genera muchas incapacidades y en ocasiones falta de personal para el manejo de las unidades de reparto, promotoría en tienda o labores operativas dentro de la bodega.
- Las contrataciones apresuradas, la ausencia de perfil de puesto, la falta de procedimientos de selección y reclutamiento y la inducción poco especializada para cada tipo de puesto genera mucha incertidumbre y en ocasiones malas elecciones para la contratación de personal.
- Se pudo detectar un doble discurso. Mientras que la Dirección de operaciones trata de trabajar por medio del buen trato a la gente y una buena remuneración, la Gerencia General recurre al mal trato, a castigos económicos y a un liderazgo autoritario en la ausencia de la dirección de operaciones.
- El ascenso por “compadrazgos” o amistades ha generado en la gente un desánimo ya que no se le da expectativas de crecimiento y desarrollo laboral.

- La falta de apoyo y conocimiento de la supervisión genera muchos conflictos, el trabajador se siente sólo y sin apoyo de sus jefes inmediatos.
- El poco acuerdo generado entre los líderes de áreas, lastima mucho la labor del trabajador operativo. Debe haber reconocimiento del trabajo del otro, salir de las islas en la que cada área está y ser más congruentes con lo que la dirección dice y lo que realmente se hace.
- La organización no asimila a la comunicación como la existencia el diálogo, los compromisos, el consenso, el tratar de ganar voluntades por medio de actos comunicativos, la asimila como una forma de controlar y manipular desde el poder a los individuos sin respetar las diferencias.

A pesar de todo lo diagnosticado, Jarritos es una empresa que lucha por permanecer y estar en constante crecimiento, por lo que es necesario comenzar a tomar en cuenta a la comunicación como el punto nodal para el logro de objetivos. La incorporación de la gente operativa hacia la participación y la toma de decisiones puede ser muy constructivo para la empresa.

Jarritos debe modificar su modo de operar en cuanto al trato a su recurso humano, debe trabajar para ganar voluntades, generar compromiso y lealtad en sus miembros a partir del reconocimiento de la diferencia, del diálogo y de la participación.

Hay que generar un cambio paulatino, en primera instancia con mandos medios y supervisión para sensibilizar y concientizar acerca de la importancia de la comunicación dentro de la organización como un factor de integración.

Es importante la creación de espacios informales en donde se puedan expresar ideas acerca de cómo eficientar el trabajo para hacer participes en la toma de decisiones a todos los

miembros del departamento, también es importante hacer sentir a la gente que la empresa quiere comunicar, informar a sus trabajadores para que ellos se sientan participes en la consecución de objetivos de la organización.

Ajustar los mecanismos estructurales y tomar en cuenta la opinión de los miembros de Jarritos, empatar las necesidades de la organización con la de los empleados, disminuir la incertidumbre y ganar la voluntad del líder para modificar su forma de dirigir a la gente, sería un excelente comienzo hacia una organización habitable.

Los problemas detectados y las soluciones propuestas, de ante mano, sabemos que se tienen que modificar conforme el tiempo transcurre, ya que el entorno y las exigencias día a día cambian, sin embargo, una empresa bien comunicada sabrá enfrentar los problemas y conflictos de una mejor manera, asegura por medio del consenso y el compromiso la lealtad de sus miembros y el crecimiento de la organización.

El reconocimiento del otro, generar diálogo, mediar, organizar la comunicación es una función muy importante dentro de la sociedad. El comunicador tiene una gran responsabilidad y en la medida que éste sea más capaz y tenga un mayor peso en las organizaciones actuales, es que se podrá vislumbrar a organizaciones más humanas, más productivas y más capacitadas para enfrentar las crisis o los quiebres organizacionales.

# Bibliografía

- Abravanel, Harry, Cultura organizacional, Colombia: Legis Fondo Editorial, 1988.
- Ávila Guzmán, Xavier, De la Cibernética a la Organización Comunicante. En: Cuadernos de trabajo No 1, Colegio de Educación y Comunicación. ENEP Acatlán. UNAM. 1997.
- Ávila Guzmán, Xavier. “La comunicación organizacional en México: situación, retos y perspectivas”, en Alter-Ego, Cuaderno de trabajo del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán, segunda época, año 1, no. cero, México, UNAM Campus Acatlán, enero de 2004
- Ávila, Javier y Soto Arisbeth. Guía para la aplicación de técnicas cualitativas, Facultad de Estudios Profesionales Acatlán, enero 2007
- Bartoli, Annie. Comunicación y Organización. la organización comunicante, la comunicación organizada, México, Paidós
- D’Aprix, Roger. La comunicación. Clave de la productividad, México, Limusa, 1986
- Etkin, J y L. Schvarstein. Identidad de la organización. Invarianza y cambio. Buenos Aires. Paidós. 1989
- Etzioni, Amitai. Organizaciones modernas, México, UTHEA, 1986
- Flores, Carlos Fernando. Inventando la empresa del siglo XXI, Santiago de Chile, Hachette, 1989
- Heinz, Von Forezter, Construyendo una realidad en Watzlawick y otros, La realidad inventada, Buenos Aires, Gedisa, 1998

- Luhmann, Niklas. Sistemas sociales, apuntes para una teoría general. Cap. 3 México. Alianza/UIA. 1993.
- Libaert, Thyerry, El plan de comunicación, México: Limusa, 2006
- Mayntz, Renate. Sociología de la organización, Madrid, Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales, 1990
- Morgan, Gareth, Imágenes de la organización, México, Alfa - Omega/Ra-ma , 1998.
- Pérez Dávila, Jaime. “El Quiebre institucional en México y las tareas de organización de la comunicación”. Cuadernos del Colegio de Educación y Comunicación. Octubre 1997. Número 1. Volumen 1.
- Pérez, Dávila Jaime. 13 Rasgos Organizacionales de algunas empresas e Instituciones mexicanas, México, inédito, 2000, 16p
- Pérez Gómez, Jorge (2008). Lectura de Comunicación organizacional. Compilación que reúne tanto textos inéditos como editados, Universidad Nacional Autónoma de México, Seminario de Comunicación, Organización y Cultura.
- Pérez Gómez, Jorge. “Los enredos y abismos del liderazgo mexicano: colección realista-mágica de líderes de algunas organizaciones mexicanas. Acercamientos y balbuceos sobre el poder organizacional”, en Alter-Ego, Cuaderno de trabajo del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán, segunda época, año 1, no. cero, México, UNAM Campus Acatlán, enero de 2004
- Revilla Basurto MarioAlberto. Comunicación y Reproducción. Una reflexión desde el caso TELMEX, Tesis de Maestría, CADEC, 2001.
- Revilla Basurto, Mario Alberto. “Estrategias comunicativas de reproducción”, en Alter-Ego, Cuaderno de trabajo del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán, segunda época, año 1, no. cero, México, UNAM Campus Acatlán, enero de 2004

- Ruiz Olabuena, José Ignacio, Sociología de las organizaciones, España, Universidad de Deusto, 1995
- Rodríguez, M. Darío, Diagnóstico organizacional, México, Alfa – Omega, Universidad Católica de Chile
- Salaman y Thompson. Control e ideología en las organizaciones, México, FCE, 1984.
- Schein, Edgar. Psicología de la Organización, México, Pearson/Prentice Hall, 1982
- Serrano et. al. Teoría de la Comunicación. 1 Epistemología y análisis de la referencia, 2da edición. Madrid 1982
- Serrano, Rafael. et.al. La organización habitable, México, Fecha Publicidad, 2001

### **Medios electrónicos**

- Andrade, H. (Septiembre – noviembre 1996). El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales. *Razón y Palabra*, Numero 4, Año 1. Recuperado el 25 de enero del 2009 de <http://www.razonypalabra.org.mx>
- Bibián (2005) Las colas al ataque, extraído el 10 de Julio de 2008 de [www.oem.com.mx/laprensa/notas/n752335.htm](http://www.oem.com.mx/laprensa/notas/n752335.htm)
- Gómez S.A. (2008, junio 3) cada año, 152 litros de refresco por mexicano [Versión electrónica] *El Sol de México*
- Novamex, (2001), El comienzo de Jarritos, extraído el 30 de julio del 2008 de <http://esoanol.novamex.com/jarritos.es.sstg>
- NTX, (2008, abril 28) Alistan reforma contra el consumo de refrescos [Versión electrónica] Noreste grupo editorial

## Documentos de la empresa

- Consorcio AGA (Escritor, Director) 2004, Video de inducción a Consorcio AGA (video). Guadalajara Jalisco. México.
- México Consorcio AGA (Sin fecha de publicación) Folleto cultura AGA; Filosofía y valores AGA Guadalajara Jalisco. AGA
- México, Embotelladora AGA de México, (2007) Normas y políticas de Seguridad e Higiene, Reclutamiento y Selección.
- México, Embotelladora AGA de México, (2007 dic.) Contrato colectivo de trabajo, Distrito Federal: Empresa y Sindicato
- México, Embotelladora AGA de México, (2006 6 de julio) Acta constitutiva – Escritura Pública N. 13973: Guadalajara Jalisco. Notario Público Número 130 Armando Orozco.
- México, Embotelladora AGA de México, (2007). Manual de bienvenida, D.F. Rafael Montes.
- Pulso Mercadológico (2005 julio) Estudio de refrescos e imagen de Jarritos Informe Ejecutivo (Datos finales) México Distrito federal y Estado de México; Pulso Mercadológico

# Anexos

## Anexo 1. Capítulo III

Grupo de Discusión (jueves 18 de diciembre del 2008)

Trascripción

Moderador: Para dar comienzo iniciaré con este tema ¿Qué espero de Jarritos?

Actor 7: En realidad yo no sé si Jarritos nos tenga contemplados, pero a mí me gustaría tener la oportunidad de ser supervisora y poder tener un crecimiento-.

Actor 8: Yo espero de Jarritos que me dé la oportunidad de trabajar tranquila y posiblemente después una supervisión.

Actor 6: Yo..... Primeramente, quisiera tener un trabajo estable y que este bien remunerado.

Actor 1: Igual yo, tener un trabajo estable para tener con que salir adelante con mi familia.

Actor 2: Todos, creo que esperamos crecer, pero necesitamos tener más amplias perspectivas de lo que es la empresa y el conocimiento de todos nuestros derechos.

Moderador: Conocen sus derechos como trabajadores

Actor 7: Mm no todos pero algunos, aunque la verdad, nosotros nos ponemos al brinco cuando nos sentimos agredidos o cuando pisotean nuestros derechos.

Moderador: ¿Han pisoteado sus derechos alguna vez en Jarritos?

Actor 1: Para empezar ya ve que aquí, bueno, al menos nosotros cobramos por quincena y por un día que faltamos, nos quitan todo el incentivo

Actor 10: Aja, si llegamos tarde, si les conviene me dejan trabajar, sino me regresan y ya perdí todo el incentivo

Actor 1: Ahí nada más debería de ser que te descontaran los días no, te deberían de quitar todo el incentivo ahí ya forzosamente están... bueno aunque nuestra obligación es venir todos los días a trabajar.

Actor 10: Nosotros siempre estamos presentes, pero hay personas que se les hace fácil faltar, pero ya sabes cómo son..... y a veces es injusto porque un grupito de personas por el simple hecho de hablarle bien a Enrique no se vale que a ellos no les digan nada y aparte les justifican la falta.

Actor 1: Aparte nosotros no faltamos por faltar se justifica la falta, y aún así, no le importa.

Actor 2: Si, yo estoy de acuerdo con los compañeros, al momento de que nosotros trabajamos con una comisión o un incentivo, por algún retraso de 5 o 10 minutos llegamos máximo 15, y está registrado tu retardo y te tienen ahí a ver si te necesitan, ¡Que se pongan de acuerdo no! Porque me quitan ese ingreso más que nada, ese es un derecho hacia nosotros que ellos están pisoteando. También tal vez en el trato hacia nosotros

(En ese lapso todos hablan al mismo tiempo) por ejemplo en el caso de los compañeros de Autoservicio se ve que Javier es una persona súper exigente y muy estricta.

Actor 7: No es exigente, es prepotente.

Actor 2: .....prepotente, en el caso de nosotros volvemos a lo mismo, Javier y Enrique, prácticamente vienen saliendo del mismo molde, ósea, sus prepotencias de los jefes hacia nosotros.

Actor 8: Se jactan de muy buena voluntad cuando ellos no la tienen.

Actor 2: Prácticamente en nuestra empresa tenemos a un señor que es el Lic. Sánchez (Dir. De Operaciones y el mando más alto en todas las direcciones seguida solamente del dueño) ese señor nos habla de amor, humildad, respeto, crecer, que prácticamente esa gente que tienes aquí, no te saca de raíz todo eso no, al contrario, tu estuviste en la junta que tuvimos, todo lo bueno nos lo están quitando, quitando, quitando, la empresa posiblemente está creciendo económicamente, está creciendo en ingresos entre ventas de autoservicios, de mayoreo de nosotros, tu viste en la junta está, nosotros no estamos creciendo en nada, al contrario nuestros incentivos ponen más trabas.

Actor 3: si ósea, no es justo pero tenemos que verlo por nuestra lana.

Actor 2: Tenemos que verlo porque tenemos familia, tenemos necesidades, tenemos que llevar el sustento a nuestros hogares por eso más que nada nos aguantamos, yo me aguanto ora sí que por mis hijos y por mi esposa

Moderador: ¿Pero qué te tienes que aguantar?

Actor 2: Tanta..... prepotencia

Actor 1: La prepotencia más que nada.

Actor 2: más que nada la prepotencia

Actor 1: la gente no dice lo que siente por que tiene miedo porque sienten que lo agarran contra él.

Actor 9: La agarran contra uno.

Actor 2: La agarran contra nosotros, de que oye, fulanito está hablando algo de ti, y te dicen, así, pásale con Mirsha (Jefe de Personal) eh, que te firme una acta administrativa y a la segunda te corren, o directamente o pásale y me lo corren, porque te lo digo, porque yo vengo desde Coyoacán, tengo cuatro años con ustedes y este, se dio un caso de que querían cambiar un sindicato y ahí estaba el chavo recolectando firmas, y que es lo que hicieron, pásale a personal, ahí te va tanto y ay nos vemos.

Moderador: ¿Hay miedo a hablar libremente?

Actor 7 y 9: si mucho

Actor 2: es el miedo a hablar porque no quieres perder algo que necesitas.

Actor 10: Si, ya no hablas, y en muchos casos por que ya tienen tú renuncia en blanco

Actor 8: También depende de cómo los agarres, de buenas o de malas porque si no ya valiste.

Actor 2: y ahorita es más importante, yo ahorita no estoy muy enfocado a la crisis que viene., pero hay mucha gente que en tantas empresas han perdido sus empleos, sus ingresos, y ahora nosotros que somos un empresa mediana pero bien, y por el miedo a hablar no vayamos a perder nuestros empleos.

Actor 10: Nuestros trabajos.

Actor 6: como le había dicho antes, yo lo que quiero es un trabajo estable y por lo mismo de que quiero eso muchos pensamos lo mismo y también por eso tratamos de conservar nuestro trabajo y nos quedamos callados.

Actor 10: y es que por conservar el trabajo te quedas callado, ¿eso no se vale! Muchas de las personas no hemos hablado pero no te vas a humillar.

Actor 2: Justamente por el trabajo te tienen amarrado, te dicen, sabes que, tú no vas a hacer nada

Actor 10: y de hecho ellos nos dicen... en otros lugares no te van a pagar mejor que aquí, y si, la verdad es que nos están pagando muy bien.

Actor 2: si es un sueldo bastante superior al mínimo, yo prácticamente vengo de una empresa llamada Coppel, ganaba \$1250 a la quincena, aurita estoy ganando \$1500 libras a la semana.

Moderador: ¿Es justa la remuneración que ustedes perciben por el tiempo y la dedicación que le dan a la empresa?

Actor 1: muchas veces no, hay que ser realista, es que es como todo no hay veces que no desquitas tu salario pero al otro DIA lo compensas porque te quedas más tiempo, vendes más.

Actor 8: a veces trabajamos más de las 8 horas que te pagan.

Actor 1: son 12 horas prácticamente.

Moderador ¿Están satisfechos con lo que ustedes ganan equiparándolo con lo que hacemos?

Actor 1: no, merecemos más, porque estamos vendiendo un producto que ellos no son capaces de hacerlo, nosotros si lo vendemos.

Actor 2: Nosotros andamos en la calle, peligramos, en el caso del chofer un accidente, en nuestro caso un robo, tu sabes cómo está la delincuencia en estos tiempos, te puede llegar un gúey, sabes que tranza, presta, y perdón por la palabra, pero te dicen: presta hijo de tu pinché ma., tú que vas a hacer, tengo a mi esposa embarazada, una hija de tres años, soy cazado, sabes que, toma lo que quieras, y tal vez no por mi integridad si no por la de mi familia. Vas a la empresa y dices lo que paso, lo único que te dicen es: ¡paga!, es injusto nuestro pago por que tienes que pagar de tu bolsillo. Ejemplo, a un preventista que está en la calle le pueden quitar sus pertenencias, el teléfono, ha habido ocasiones que hasta los zapatos les han quitado, hasta los choques tienes que pagar, tu inviertes e inviertes, porque luego pues les tienes que dar su refresco a los polis o a los rateros y la empresa no te repone nada.

Actor 10: de hecho Tultitlán, como yo estaba allá, tenían ayuda por robo, les bonificaban cajas, los chóferes si llegabas a pegar los ayudaban, aquí no, aquí los vales se los bajaron.

Moderador: ¿Cómo es la relación que tienen con sus compañeros?

Actor 1: la verdad muchas veces, podemos decir que entre comillas es bueno, yo te veo a ti, y estamos bien, pero te das la vuelta y hablo mal de ti.

Actor 7: Mas que nada no hay compañerismo, estamos desunidos, si tú me haces algo yo te la regreso peor, entre todos, ejemplo el vendedor con el promotor, el primero le dice, te voy a reportar por qué no llegaste temprano a la tienda, y el segundo se la devuelve reportándolo que no ha vendido bien, entre nosotros nos atacamos.

Actor 1: No hay compañerismo, solo buscamos como perjudicarnos.

Actor 7: uno reporta al vendedor con el fin de buscar una solución no con el fin de afectarlo, inclusive la mayoría de los vendedores apagan su celular para que no los molesten ellos mejor dicen: llego a la una a la tienda, de aquí a que me reciben ya dieron las dos, y más aparte la descarga mejor ya no voy a la tienda y para mi es muy molesto porque lo que está en juego es mi dinero, si ellos no reparte en mi tienda yo ya no gane dinero, pero como ellos tienen varias tiendas y ya vendieron no les importa, y también se les comprende, porque por reclamar algo en lo que no estás de acuerdo les quitan su incentivo, aunque cubran su venta, a ellos los desmoralizan y afectan el trabajo de todos. De qué sirve que me friegue hasta las siete de la noche si de todos modos me quitan mi incentivo.

Actor 5: y luego existen muchas preferencias, afectan porque si te llevas bien con el jefe te mandan dos ayudantes y a ti que me caes mal te mando uno, o a ti si te quito el incentivo y a ti no.

Moderador: Entonces si existen las preferencias.

Actor 3: Acá en mi área sí, yo diría que se ven mucho las preferencias.

Moderador ¿Las preferencias genera problemas entre compañeros?

Actor 2: Pues fíjate que sí, porque ya estás en la chamba y pones, faltó uno de los chalanos (Ayudante de ventas), te vas, y llevas un promedio de 250 cajas y hay rutas que llevan 200 cajas y se lleva dos chalanos, vuelvo a lo mismo de lo que estábamos comentando hace rato, por no querer perjudicarte en la ruta de trabajo, no actúas, y pues ni modo, me voy con un solo ayudante. No hay igualdad de trato.

Actor 5: Es más, a mí me quitaron mi incentivo de este mes porque tuve un problema con un supervisor de detalle, el supervisor me dijo... pon tu camión hasta la parte de atrás, le dije, yo no lo puedo quitar porque tengo que salir temprano el día de mañana, me dijo ¡Ah no lo vas a quitar! está bien, y ahí estaba Javier y le dije que no quería quitar mi camión y yo quiero que lo ponga hasta atrás, le dije mis razones y todo, y Javier le dije que no había problema y se dirigió hacia mi diciéndome que mañana me levantaba un acta administrativa, total se fueron los dos y ni me pelaron y por eso me quitaron mi incentivo.

Actor 7: por eso muchas veces en lugar de que te defienda tu jefe de la misma área te perjudica.

Actor 8: en lugar de que Javier te defienda y diga que mejor llegamos a un acuerdo, no sé, que me diga que lo pongo hasta atrás pero te dejo salir temprano.

Actor 2: son gente que se cierran y por quedar bien con el otro no importa, yo lo fastidio, que a ellos no les afecta en nada, el afectado va ha ser uno.

Moderador: ¿Y la comunicación en sus áreas como se da?

Actor 6, 7, 10: no hay.

Actor 7: inclusive a nosotros no prohíben hablarle a los preventistas, hasta a nuestros vendedores.

Actor 8: simplemente nos prohíben venir acá A Recursos Humanos. Tenemos que decirles que venimos para acá antes de acercarnos.

Actor 7: si nosotros venimos directo a Recursos Humanos antes de pasar a la oficina, ya nos están llamando la atención. Javier les dio la orden a sus supervisores para que no nos dejaran venir sin permiso. Tenemos que subir a la oficina pedir permiso y decirles a que asunto venimos. Inclusive si nos ve Javier hablando con preventa o vendedores, para él y con el perdón de ustedes piensa que ya te estás acostando con ellos. Tenemos prohibido inclusive, hasta platicar con el doctor.

Anteriormente yo salía mucho a ruta con mi vendedor, porque íbamos a los súper precios y negociábamos con los clientes, y cuando me vio Javier me bajo y me regañó y me dijo que no tenía que hacer nada arriba del camión y la forma en que me habla para bajarme del camión es sumamente prepotente, te truenan los dedos.

Actor 8: cuando pasas con él y tratas algún asunto, simplemente ni te voltea a ver.

Actor 5: los cursos de desarrollo humano que nos dan a nosotros se los deberían de dar a él.

Actor 2: Como que se hacen chiquitos, por que cuando viene Sánchez, y perdóname, se va a escuchar vulgar, pero le quieren hasta besar los zapatos los jefes. Sánchez tiene un pensamiento, un buen concepto, pero los jefes no piensan como él.

Actor 7: es una motivación.

Actor 5: ese señor te habla lo que es, te habla de frente.

Actor 2: si pero nada más se para y se va, y todo regresa a lo mismo, recuerdo la vez pasada que nos pasaste un cuestionario (la auditoria comunicativa realizada en el módulo 3) para ver su actitud de Enrique, pero de eso no ha pasado nada, seguimos en lo mismo. No tenemos dialogo, esos señores no tienen ni la forma de hablar contigo.

Moderador: El discurso que les da la dirección a ustedes ¿aplica de la misma forma en los mandos medios, o sus jefes directos?

Actor 8: no, yo estoy de acuerdo que te llamen la atención, pero que lo hagan como debe de ser, por ejemplo el señor Roberto (Director Comercial) te da soluciones cuando te llama la atención, te daba ejemplos de lo que debías hacer y no de una manera tan prepotente.

Moderador: Entonces ¿Ustedes se sienten motivados para trabajar en Jarritos?

Actor 10: A mí me gusta mi trabajo.

Actor 2: pues yo sí, mi motivación es mi familia, yo salgo, me percino en nombre sea de dios y vámonos.

Moderador: ¿Qué motivaciones te da Jarritos para permanecer en Jarritos?

Actor 3: Solo en la parte económica, porque a mi ninguna, ósea, me refiero a que la empresa me motive para permanecer.

Actor 1: a mí lo que me motiva ahorita, la verdad es la venta, lo que hago me gusta, en los rangos que hay, entre más venta, más gano.

Actor 5: a mi vendedor lo desmotivaron, lo bajaron de ruta y dejo de venir.

Actor 10: Bueno, a mi si no me gustara mi trabajo no estaría aquí, la marca a crecido, yo tengo tres años y la marca a crecido, red cola, la Light, la manzana, el Sidral, entonces, a mi si me gusta representar la marca, igual cuando yo entre aquí empecé ganando \$2500 y ahora ya estoy en \$4000, los rangos me motivan.

Actor 5: yo no cambiaría mi trabajo en el mismo a coca por ejemplo porque es otro ritmo de trabajo.

Actor 10: es que si aquí son déspotas en coca son peor.

Actor 5: me puede motivar el crecimiento de la empresa.

Actor 6: pero todo va a lo mismo, crece la empresa y podría haber posibilidad de crecer aquí.

Actor 10: antes no llegabas, antes el cliente te decía; nada más mándame una, y ahora le pude meter todos los productos.

Actor 7: Yo creo que la empresa como Jarritos es buena, es una motivación sí, lo único malo es su gente, no toda, sino gerencias, mandos medios; como le llamamos, ese es el problema, es la actitud de ellos, aunque nosotros sepamos que Jarritos es una marca bien padre, llegas, y te tratan de una forma tan mala que te preguntas ¿de verdad les dan cursos de humanidad, o de sadismo? Te dicen que no eres rentable. Te dice que estas aquí porque no es tan fácil corrernos, pero tu aquí no eres indispensable. Debo reconocer que algunas veces como trabajadores somos muy mañosos, pero a la actitud de que, haber, sabes que, pasa a mi oficina por que estas fallando (así debería de ser). Pero por ejemplo armo un pino bien grande llega el jefe y te dice que nunca haces nada.

Actor 8: te desmotivan

.

Actor 5: siempre te comparan con otras bodegas.

Actor 7: que tal sucursal es la mejor, que ahí si son buenos promotores, la mejor supervisión, pero como quedamos nosotros, yo muchas veces en mi mente pienso que si no sirvo para nada pues.... Córreme, que hacemos aquí, donde esta esa motivación. Y no es la empresa, Jarritos es una empresa, como dice mi hija, para mí, Jarritos es una familia, yo lo veo así.... Desgraciadamente los mandos medios, ellos son los que hacen que te desmotives

Actor 10: cuando tú llegas a la tienda, antes no te tomaban en serio pues ahora no, ven primero a Jarritos, yo creo que después de Pepsi y Coca, es la marca que después ven por ella, ya ni Big, ni Lulú, ni Trébol.

Moderador: ¿Qué expectativas reales tengo de Jarritos?

Actor 8: que cambien su actitud es una expectativa que pueda tener.

Actor 1: un lugar donde te dejen desenvolverte mejor, y no que llegue otra vez y sepa que no me van a motivar y todo cambia no, que no me den ganas de faltar

Moderador: Muy bien siguiendo con el tema ¿Ustedes por qué creen que los trabajadores faltan tanto, porqué habrá tanto ausentismo?

Actor 1: creo por lo mismo, fulto un día, y si nada más me quitarán lo de ese día no creo que haya tanto problema, pero ya falte un día y me quitan mi incentivo, pues vuelvo a faltar.

Actor 5: pues si, por que te quitan todo lo que te iban a dar en un solo día, pues dices.... Vuelvo a faltar otra vez. De un día me quitaron todo el mes.

Actor 8: pero por ejemplo nosotros que los miércoles tenemos junta, si vamos a la tienda, no les importa, porque no venimos a junta y ya no tengo falta.

Actor 6: de hecho yo por eso tengo una falta, porque en mi caso, hace 15 días no pude venir a la junta porque estaba armando una exhibición, y ahí en la tienda donde estaba lo tenía que hacer en el momento si el jefe de abarrotes se enoja.

Actor 7: entras a las 7am por decir, y a las cuatro tienes que estar aquí hasta que termina, no, no es molesto, dices, bueno, un día a la semana que trabajes 2 o 3 horas más que trabajes no importa, lo molesto es que si saben que estas en ruta y no alcanzas a llegar y avisas, estoy armando una exhibición o no se algo de trabajo, te quitan tu día, y encima, vas a trabajar, te quitan tu día y te van a quitar tus vales, por eso faltas, y te preguntan ¿Dónde está el entendimiento? Ahora si ven que yo no traigo justificante, está bien, pero ni siquiera checan tu tienda. (No supervisan)

Actor 5: lo que nunca hacen

Actor 7: ni siquiera.... Oye supervisor, necesito que vengas tengo tal problema, jamás se para ahí.

Actor 8: ni porque no te están comprando ninguna caja, uno dice, si hay un evento nos van a comprar, pero no.

Actor 7: el jefe de abarrotes nos pide un evento pero nosotros no podemos hacernos cargo de mercancía o de un evento, las respuestas de los supervisores son, no puedo, luego voy, y dice uno... donde está el apoyo

Moderador: ¿Hay una supervisión eficiente?

Actor 5: serviría si estuvieran cuando hay problemas.

Actor 2: para nosotros no sirve, nos exigen nada más, nos exigen cuando hay cierre de mes, su labor es decirnos que traigamos más ventas, ¿de dónde?, no sé, pero yo quiero que tú me traigas más ventas.

Actor 8: aunque vendas o no, siempre nos están presionando, y siempre te dicen que no vendes

Moderador: pero ¿si se hace realmente una labor de supervisión, van y checan con ustedes los problemas?

Actor 2: dicen ¡voy a ir a checar! , ¡Voy a ir a checar!, pero realmente nunca van, en el caso de nosotros que tenemos problemas con clientes, ni siquiera los conocen.

Actor 5: los únicos que llegan a ir, son los auditores, y esos.... Uu muy de vez en cuando

Actor 2: si les pides apoyo por que necesitas un enfriador, siempre su respuesta es: luego voy, luego voy, pero nunca, nunca tienen el tiempo de ir a checar los problemas que tenemos en ruta, en su área de trabajo.

Moderador: ¿Cómo es la relación que tienen con sus jefes directos, sus supervisores?

Actor 6: de mi supervisor yo no puedo hablar ni bien ni mal de él, pero que me haya ayudado mucho tampoco

Actor 8: cuando esta de buenas, cuando no lo hacen enojar si es muy buena onda y aparte te habla bien pero cuando lo hicieron enojar se desquita con todo mundo

Actor 7: mi supervisora es muy humanitaria, muy buena con la gente, pero cuando se da cuenta Javier, le dice que no sea así con la gente, le dice que se dé a respetar cuando lo único que trataba era fomentar el compañerismo, cuando Javier no está los supervisores actúan de manera diferente, inclusive hasta nos ha defendido, pero desgraciadamente a la supervisora la aplaca Javier, inclusive hasta sus eventos se los ha quitado y se los lleva a otras bodegas

Actor 2: nuestra convivencia con nuestro supervisor es de afuera para la calle, es buena onda, pero su jefe le mete presión.

Actor 1: yo no tengo problema con los jefes, yo mientras llegue temprano.

Actor 10: yo tampoco tengo ningún problema con mi supervisor o con Enrique, solo hacer saber las anomalías que hay, o las preferencias

Actor 5: hay gente que está bien y hay gente que no, como él que no tiene problemas, al igual algunos de mis compañeros no tiene problemas con los porque les va bien, ganan bien, así pues que problemas puede tener, refiriéndome al sueldo.

Actor 7: el dinero no es lo único, Javier, con Rosa la bloquea, porque se lleva a sus chicas de eventos, ella es muy buena sin embargo tiene que obedecerle, nosotros como promotores que andamos en tienda, decimos pues ya ni modo pero nos pega en nuestro trabajo porque los eventos nos sirve para vender, tenemos hasta dos o tres meses sin eventos, aparte de que se van las chicas por el maltrato que a veces se les dan

Moderador: ¿Ustedes aún tienen contacto con personas que se han ido de Jarritos, de ser así qué percepción tienen esas personas de Jarritos?

Actor 6: por lo mismo del trato con los mandos medios se quedan con una mala imagen de Jarritos

Actor 8: más que nada se expresan mal de los mandos medios, la actitud que tienen en contra de uno

Actor 10: mucha gente sale mal por el trato que les dan los jefes, la mayoría porque chocan mucho con enrique, incluso la gente que llega a establecer alguna relación de noviazgo, el jefe le busca para poder dar de baja a la gente.

Actor 5: la verdad, es que uno ya esta tan desmotivado, que a veces por ejemplo, a mí que me quitaron en incentivo, pues los días siguientes no vendí lo que tenía que vender, va junto con lo que estamos diciendo, si no me pagas no vendo bien.

Actor 10: bueno, en el caso de ellos yo creo que es así, pero en nuestro caso no

Actor 7: si de todos modos ya nos quitaron el incentivo pues ya no trabajo extra ni monto las exhibiciones hasta tarde

Actor 2: Creo que lo que podemos mejorar es empezar a no llegar tan tarde y aminorar el ausentismo, pero aún así, nosotros como vendedores tratamos de sacar nuestro trabajo al 100% porque aunque faltemos somos comisionistas.

Actor 10: la motivación que nos queda es que si haces una venta de más podemos llegar al siguiente rango.

Moderador: nosotros con nuestros equipos de trabajo ¿tratamos de mejorar actitudes para tener más cohesionados nuestros equipos de trabajo? ¿Qué puede mejorar o dejar de hacer para poder hacer cambios en el ambiente laboral?

Actor 8: nosotros podemos mejorar muchas actitudes pero algo muy molesto es que no nos podamos expresar libremente, incluso yo ni me dirijo a Javier, el pone barreras para hablar con él.

Actor 4: es importante que el valor que nos dan haciendo énfasis en el respeto se dé, yo te voy a ser sincero, varias veces he estado a punto de agarrarme con Pedro (Jefe de Bodega) por que discutimos, incluso a groserías.

Actor 2: a veces uno puede reconocer que la riega, pero te vas a la oficina de Pedro para pedir las bonificaciones y no te las da, uno solamente está peleando lo suyo, aquí mismo los recibidores no te dicen cuando sales que contaste tantas cajas de más y al regresar pues no las cobran. Uno a veces trata de ceder pero cuando llega el momento de que él ceda no se ve nada. Incluso el producto que viene ponchado en tarima no lo quiere cobrar, provocando que muchas veces casi nos agarremos a trancazos.

Actor 8: creo que debemos de cambiar la actitud que tenemos todos, mejorar el trato y que piensen como personas.

Actor 10: el trato, igual Quique nos ha dicho que él tiene familia y de que lloren en mi casa a que lloren en la tuya prefiero que lloren en la tuya, entonces que ellos se pongan a ver que yo creo que tuvieron un trabajo igual o peor y que valoren.

Actor 9: lo más raro es que casi todos vienen desde abajo, yo creo que por eso no valoran.

Actor 7: es importante que no se metan con nuestro ingreso, que te quiten el incentivo, como quisiera que con mi sueldo que hoy gane lo ganara el jefe

Actor 2: oye pero que les decimos a los jefes al salir de aquí, espero que no comenten lo que platicamos porque ya sabes como son.

Moderador: les reitero que esto solamente sirve para un trabajo escolar y lo que se dijo en esta sala se queda en esta junta.

Actor 7: yo también comentaría, que cada que suban a alguien de supervisor, investiguen, cuando tiene problemas que ameritan baja, y lo suben porque es cuate, hay que colocar a personas que tengas buenos principios y mejores elementos para supervisarnos.

Actor 6: suben a un supervisor siendo que tenía muchos problemas y teniendo muchos huecos en su ruta.

Actor 1: si se hiciera mejor elección el modo de trabajo mejoraría para todos.

## Anexo 2. Capítulo III

### Matriz del grupo de discusión

Temas Participantes	Perspectiva laboral en Jarritos	Derechos como trabajadores y condiciones de trabajo	El clima laboral	Insatisfacción por castigos a los ingresos	Favoritismos	Ausentismo del personal	La relación y el trato con los compañeros
Actor 1	<p>Igual yo, tener un trabajo estable para tener con que salir adelante con mi familia.</p> <p>La prepotencia más que nada.</p>			<p>Para empezar ya ve que aquí, bueno, al menos nosotros cobramos por quincena y por un día que faltamos, nos quitan todo el incentivo.</p> <p>Ahí nada más debería de ser que te descontaran los días no te deberían de quitar todo el incentivo ahí ya forzosamente están... bueno aunque nuestra obligación es venir todos los días a trabajar.</p> <p>Si es un sueldo bastante superior al mínimo, yo prácticamente vengo de una empresa llamada Coppel, ganaba \$1250 a la quincena, aurita estoy ganando \$1500 libres a la semana.</p> <p>Muchas veces no, hay que ser realista, es que es como todo no hay veces que no desquitas tu salario pero al otro día lo compensas porque te quedas más tiempo, vendes más.</p> <p>son 12 horas prácticamente</p> <p>Merecemos más, porque estamos vendiendo un producto que ellos no son capaces de hacerlo, nosotros si lo vendemos.</p>		<p>Aparte nosotros no faltamos por faltar se justifica la falta, y aún así, no le importa.</p> <p>un lugar donde te dejen desenvolverte mejor, y no que llegue otra vez y sepa que no me van a motivar y todo cambia no, que no me den ganas de faltar</p> <p>Creo por lo mismo, falto un día, y si nada más me quitará lo de ese día no creo que haya tanto problema, pero ya falte un día y me quitan mi incentivo, pues vuelvo a faltar.</p>	<p>La verdad muchas veces, podemos decir que entre comillas es bueno, yo te veo a ti, y estamos bien, pero te das la vuelta y hablo mal de ti.</p> <p>No hay compañerismo, solo buscamos como perjudicarnos.</p>

<p><b>Actor 2</b></p>		<p>Todos creo que esperamos crecer, pero necesitamos tener más amplias perspectivas de lo que es la empresa y el conocimiento de todos nuestros derechos.</p> <p>La gente no dice lo que siente por que tiene miedo porque sienten que lo agarran contra él.</p> <p>La agarran contra nosotros, de que oye, fulanito está hablando algo de ti, y te dicen, así, pásale con Mirsha (Jefe de Personal) eh, que te firme una acta administrativa y a la segunda te corren, o directamente o pásale y me lo corres, porque te lo digo, porque yo vengo desde Coyoacán, tengo cuatro años con ustedes y este, se dio un caso de que querían cambiar un sindicato y ahí estaba el chavo recolectando firmas, y que es lo que hicieron, pásale a personal, ahí te va tanto y ay nos vemos.</p> <p>Nosotros andamos en la calle, peligramos, en el caso del chofer un accidente, en nuestro caso un robo, tu sabes cómo está la delincuencia en estos tiempos, te puede llegar un guey, sabes que tranza, presta, y perdón por la palabra, pero te dicen: presta hijo de tu pinché ma., tú que vas a hacer, tengo a mi esposa embarazada, una hija de tres años, soy cazado, sabes que, toma lo que quieras, y tal vez no por mi integridad si no por la de mi familia. Vas a la empresa y dices lo que paso, lo único que te dicen es: ¡paga!, es injusto nuestro pago por que tienes que</p>		<p>Prácticamente en nuestra empresa tenemos a un señor que es el Lic. Sánchez (Dir. De Operaciones y el mando más alto en todas las direcciones seguida solamente del dueño) ese señor nos habla de amor, humildad, respeto, crecer, que prácticamente esa gente que tienes aquí, no te saca de raíz todo eso no, al contrario, tu estuviste en la junta que tuvimos, todo lo bueno nos lo están quitando, quitando, quitando, la empresa posiblemente está creciendo económicamente, está creciendo en ingresos entre ventas de autoservicios, de mayoreo de nosotros, tu viste en la junta está, nosotros no estamos creciendo en nada, al contrario nuestros incentivos ponen más trabas.</p> <p>A veces uno puede reconocer que la riega, pero te vas a la oficina de Pedro para pedir las bonificaciones y no te las da, uno solamente está peleando lo suyo, aquí mismo los recibidores no te dicen cuando sales que contaste tantas cajas de más y al regresar pues no las cobran. Uno a veces trata de ceder pero cuando llega el momento de que él ceda no se ve nada. Incluso el producto que viene ponchado en tarima no lo quiere cobrar, provocando que muchas veces casi nos agarremos a trancazos.</p>	<p>Sí, yo estoy de acuerdo con los compañeros, al momento de que nosotros trabajamos con una comisión o un incentivo, por algún retraso de 5 o 10 minutos llegamos máximo 15, y está registrado tu retardo y te tienen ahí a ver si te necesitan, ¡Que se pongan de acuerdo no! Porque me quitan ese ingreso más que nada, ese es un derecho hacia nosotros que ellos están pisoteando. También tal vez en el trato hacia nosotros (En ese lapso todos hablan al mismo tiempo) por ejemplo en el caso de los compañeros de Autoservicio se ve que Javier es una persona súper exigente y muy estricta.</p> <p>Pues fíjate que sí, porque ya estás en la chamba y pones, faltó uno de los chalanes (Ayudante de ventas), te vas, y llevas un promedio de 250 cajas y hay rutas que llevan 200 cajas y se lleva dos chalanes, vuelvo a lo mismo de lo que estábamos</p>	<p>Creo que lo que podemos mejorar es empezar a no llegar tan tarde y aminorar el ausentismo, pero aún así, nosotros como vendedores tratamos de sacar nuestro trabajo al 100% porque aunque faltemos somos comisionistas.</p>	
-----------------------	--	--	--	---	---	--	--

		pagar de tu bolsillo. Ejemplo, a un preventista que está en la calle le pueden quitar sus pertenencias, el teléfono, ha habido ocasiones que hasta los zapatos les han quitado, hasta los choques tienes que pagar, tu inviertes e inviertes, porque luego pues les tienes que dar su refresco a los polis o a los rateros y la empresa no te repone nada.			comentando hace rato, por no querer perjudicarte en la ruta de trabajo, no actúas, y pues ni modo, me voy con un solo ayudante. No hay igualdad de trato.		
<b>Actor 3</b>				Si ósea, no es justo pero tenemos que verlo por nuestra lana.	Acá en mi área sí, yo diría que se ven mucho las preferencias.		
<b>Actor 4</b>					Es importante que el valor que nos dan haciendo énfasis en el respeto se dé, yo te voy a ser sincero, varias veces he estado a punto de agarrarme con Pedro (Jefe de Bodega) por que discutimos, incluso a groserías		
<b>Actor 5</b>		Yo no cambiaría mi trabajo en el mismo a coca por ejemplo porque es otro ritmo de trabajo.  siempre te comparan con otras bodegas	Hay gente que está bien y hay gente que no, como él que no tiene problemas, al igual algunos de mis compañeros no tiene problemas con los porque les va bien, ganan bien, así pues que		Luego existen muchas preferencias, afectan porque si te llevas bien con el jefe te mandan dos ayudantes y a ti que me caes mal te mando uno, o a ti si te quito el incentivo y a ti no.	A mi vendedor lo desmotivaron, lo bajaron de ruta y dejo de venir.  Pues si, por que te quitan todo lo que te iban a dar en un solo día,	

			problemas puede tener, refiriéndome al sueldo.			pues dices.... Vuelvo a faltar otra vez. De un día me quitaron todo el mes.	
<b>Actor 6</b>	Yo.... Primeramente, quisiera tener un trabajo estable y que este bien remunerado  De hecho yo por eso tengo una falta, porque en mi caso, hace 15 días no pude venir a la junta porque estaba armando una exhibición, y ahí en la tienda donde estaba lo tenía que hacer en el momento si el jefe de abarrotes se enoja.						
<b>Actor 7</b>		Que tal sucursal es la mejor, que ahí si son buenos promotores, la mejor supervisión, pero como quedamos nosotros, yo muchas veces en mi mente pienso que si no sirvo para nada pues.... Córreme, que hacemos aquí, donde esta esa motivación. Y no es la empresa, Jarritos es una empresa, como dice mi hija, para mí, Jarritos es una familia, yo lo veo así... Desgraciadamente los mandos medios, ellos son los que hacen que te desmotives  entras a las 7am por decir, y a las cuatro tienes que estar aquí hasta que termina, no, no es molesto, dices, bueno, un día a la semana que trabajes 2 o 3 horas más que trabajes no importa, lo molesto es que si saben que estas en ruta y no alcanzas a llegar y avisas,	Mm No todos pero algunos, aunque la verdad, nosotros nos ponemos al brinco cuando nos sentimos agredidos o cuando pisotean nuestros derechos.  si de todos modos ya nos quitaron el incentivo pues ya no trabajo extra ni monto las exhibiciones hasta tarde	es importante que no se metan con nuestro ingreso, que te quiten el incentivo, como quisiera que con mi sueldo que hoy gane lo ganara el jefe	Por eso muchas veces en lugar de que te defienda tu jefe de la misma área te perjudica.		Más que nada no hay compañerismo, estamos desunidos, si tú me haces algo yo te la regreso peor, entre todos, ejemplo el vendedor con el promotor, el primero le dice, te voy a reportar por qué no llegaste temprano a la tienda, y el segundo se la devuelve reportándolo que no ha vendido bien, entre nosotros nos atacamos.  : uno reporta al vendedor con el fin de buscar una solución no con el fin de afectarlo, inclusive la mayoría de los vendedores apagan su celular para que no los molesten ellos mejor dicen: llego a la una a la tienda, de aquí a que me reciben ya dieron las dos, y más aparte la descarga mejor ya no voy a la tienda y para mi es muy molesto porque lo que está en juego es mi dinero, si ellos no reparte en mi tienda yo ya no gane dinero, pero como ellos tienen varias tiendas y ya vendieron no les importa, y

		estoy armando una exhibición o no se algo de trabajo, te quitan tu día, y encima, vas a trabajar, te quitan tu día y te van a quitar tus vales, por eso faltas, y te preguntas ¿Dónde está el entendimiento? Ahora si ven que yo no traigo justificante, está bien, pero ni siquiera checan tu tienda. (No supervisan)					también se les comprende, porque por reclamar algo en lo que no estés de acuerdo les quitan su incentivo, aunque cubran su venta, a ellos los desmoralizan y afectan el trabajo de todos. De qué sirve que me friegue hasta las siete de la noche si de todos modos me quitan mi incentivo.
<b>Actor 8</b>		Pero por ejemplo nosotros que los miércoles tenemos junta, si vamos a la tienda, no les importa, porque no venimos a junta y ya no tengo falta.		A veces trabajamos más de las 8 horas de las que te pagan.			
<b>Actor 9</b>		La agarran contra uno.					
<b>Actor 10</b>		Justamente por el trabajo te tienen amarrado, te dicen, sabes que, tú no vas a hacer nada  De hecho Tultitlán, como yo estaba allá, tenían ayuda por robo, les bonificaban cajas, los chóferes si llegabas a pegar los ayudaban, aquí no, aquí los vales se los bajaron.		Aja, si llegamos tarde, si les conviene me dejan trabajar, si no me regresan y ya perdí todo el incentivo  Y de hecho ellos nos dicen... en otros lugares no te van a pagar mejor que aquí, y si, la verdad es que nos están pagando muy bien.	Nosotros siempre estamos presentes, pero hay personas que se les hace fácil faltar, pero ya sabes cómo son..... y a veces es injusto porque un grupito de personas por el simple hecho de hablarle bien a Enrique no se vale que a ellos no les digan nada y aparte les justifican la falta.		

Temas Participantes	Trato de jefes a subordinados	La comunicación en Jarritos	Doble discurso	Las motivaciones en Jarritos	Las expectativas de los trabajadores en Jarritos	El liderazgo
Actor 1				A mí lo que me motiva ahorita, la verdad es la venta, lo que hago me gusta, en los rangos que hay, entre más venta, más gano.	un lugar donde te dejen desenvolverte mejor, y no que llegue otra vez y sepa que no me van a motivar y todo cambia no, que no me den ganas de faltar	Yo no tengo problema con los jefes, yo mientras llegue temprano.  Si se hiciera mejor elección el modo de trabajo mejoraría para todos.
Actor 2	<p>.....prepotente, en el caso de nosotros volvemos a lo mismo, Javier y Enrique, prácticamente vienen saliendo del mismo molde, ósea, sus prepotencias de los jefes hacia nosotros.</p> <p>Tenemos que verlo porque tenemos familia, tenemos necesidades, tenemos que llevar el sustento a nuestros hogares por eso más que nada nos aguantamos, yo me aguanto ora sí que por mis hijos y por mi esposa</p> <p>Tanta..... prepotencia más que nada la prepotencia</p>	<p>Es el miedo a hablar porque no quieres perder algo que necesitas.</p> <p>Y ahorita es más importante, yo ahorita no estoy muy enfocado a la crisis que viene., pero hay mucha gente que en tantas empresas han perdido sus empleos, sus ingresos, y ahora nosotros que somos un empresa mediana pero bien, y por el miedo a hablar no vayamos a perder nuestros empleos.</p> <p>Oye pero ¿qué les decimos a los jefes al salir de aquí? espero que no comenten lo que platicamos porque ya sabes como son.</p>	<p>Como que se hacen chiquitos, por que cuando viene Sánchez, y perdóname, se va a escuchar vulgar, pero le quieren hasta besar los zapatos los jefes. Sánchez tiene un pensamiento, un buen concepto, pero los jefes no piensan como él.</p> <p>Si pero nada más se para y se va, y todo regresa a lo mismo, recuerdo la vez pasada que nos pasaste un cuestionario (la auditoria comunicativa realizada en el módulo 3) para ver su actitud de Enrique, pero de eso no ha pasado nada, seguimos en lo mismo. No tenemos</p>	Pues yo sí, mi motivación es mi familia, yo salgo, me percino en nombre sea de dios y vámonos.		<p>son gente que se cierran y por quedar bien con el otro no importa, yo lo fastidio, que a ellos no les afecta en nada, el afectado va ha ser uno.</p> <p>Para nosotros no sirve, nos exigen nada más, nos exigen cuando hay cierre de mes, su labor es decirnos que traigamos más ventas, ¿de dónde?, no sé, pero yo quiero que tú me traigas más ventas.</p> <p>Dicen ¡voy a ir a checar! , ¡Voy a ir a checar!, pero realmente nunca van, en el caso de nosotros que tenemos problemas con clientes, ni siquiera los conocen.</p> <p>Si les pides apoyo por que necesitas un enfriador, siempre su respuesta es: luego voy, luego voy, pero nunca, nunca tienen el tiempo de ir a checar los problemas que tenemos en ruta, en su área de trabajo.</p> <p>Nuestra convivencia con nuestro supervisor es de afuera para la calle, es buena onda, pero su jefe le mete presión.</p>

			dialogo, esos señores no tienen ni la forma de hablar contigo.			
<b>Actor 3</b>				Solo en la parte económica, porque a mi ninguna, ósea, me refiero a que la empresa me motive para permanecer.		
<b>Actor 4</b>						
<b>Actor 5</b>	Los cursos de desarrollo humano que nos dan a nosotros se los deberían de dar a él.	Es más, a mí me quitaron mi incentivo de este mes porque tuve un problema con un supervisor de detalle, el supervisor me dijo... pon tu camión hasta la parte de atrás, le dije, yo no lo puedo quitar porque tengo que salir temprano el día de mañana, me dijo ¡Ah no lo vas a quitar! está bien, y ahí estaba Javier y le dijo que no quería quitar mi camión y yo quiero que lo ponga hasta atrás, le dije mis razones y todo, y Javier le dijo que no había problema y se dirigió hacia mi diciéndome que mañana me levantaba un acta administrativa, total se fueron los dos y ni me pelaron y por eso me quitaron mi incentivo.	Ese señor te habla lo que es, te habla de frente.	Me puede motivar el crecimiento de la empresa.  la verdad, es que uno ya esta tan desmotivado, que a veces por ejemplo, a mí que me quitaron en incentivo, pues los días siguientes no vendí lo que tenía que vender, va junto con lo que estamos diciendo, si no me pagas no vendo bien.		Serviría si estuvieran cuando hay problemas.  Los únicos que llegan a ir, son los auditores, y esos.... Uu muy de vez en cuando
<b>Actor 6</b>	por lo mismo del trato con los mandos medios se quedan con una mala imagen de Jarritos	Ahorita es más importante,  No hay comunicación		Pero todo va a lo mismo, crece la empresa y podría haber posibilidad de crecer aquí.		de mi supervisor yo no puedo hablar ni bien ni mal de él, pero que me haya ayudado mucho tampoco  suben a un supervisor siendo que tenía muchos problemas y teniendo muchos huecos en su ruta

<p><b>Actor 7</b></p>	<p>No es exigente, es prepotente.</p> <p>anteriormente yo salía mucho a ruta con mi vendedor, porque íbamos a los súper precios y negociábamos con los clientes, y cuando me vio Javier me bajo y me regaño y me dijo que no tenía que hacer nada arriba del camión y la forma en que me habla para bajarme del camión es sumamente prepotente, te truenan los dedos.</p> <p>el dinero no es lo único, Javier, con Rosa la bloquea, porque se lleva a sus chicas de eventos, ella es muy buena sin embargo tiene que obedecerle, nosotros como promotores que andamos en tienda, decimos pues ya ni modo pero nos pega en nuestro trabajo porque los eventos nos sirve para vender, tenemos hasta dos o tres meses sin eventos, aparte de que se van las chicas por el maltrato que a veces se les dan</p>	<p>No hay comunicación</p> <p>inclusive a nosotros no prohíben hablarle a los preventistas, hasta a nuestros vendedores</p>	<p>Es una motivación.</p>		<p>En realidad yo no sé si Jarritos nos tenga contemplados, pero a mí me gustaría tener la oportunidad de ser supervisora y poder tener un crecimiento-</p>	<p>Yo creo que la empresa como Jarritos es buena, es una motivación sí, lo único malo es su gente, no toda, sino gerencias, mandos medios; como le llamamos, ese es el problema, es la actitud de ellos, aunque nosotros sepamos que Jarritos es una marca bien padre, llegas, y te tratan de una forma tan mala que te preguntas ¿de verdad les dan cursos de humanidad, o de sadismo? Te dicen que no eres rentable. Te dicen que estas aquí porque no es tan fácil correrlos, pero tu aquí no eres indispensable. Debo reconocer que algunas veces como trabajadores somos muy mañosos, pero a la actitud de que, haber, sabes que, pasa a mi oficina por que estas fallando (así debería de ser). Pero por ejemplo armo un pino bien grande llega el jefe y te dice que nunca haces nada.</p> <p>el jefe de abarrotes nos pide un evento pero nosotros no podemos hacernos cargo de mercancía o de un evento, las respuestas de los supervisores son, no puedo, luego voy, y dice uno... donde está el apoyo</p> <p>mi supervisora es muy humanitaria, muy buena con la gente, pero cuando se da cuenta Javier, le dice que no sea así con la gente, le dice que se dé a respetar cuando lo único que trataba era fomentar el compañerismo, cuando Javier no está los supervisores actúan de manera diferente, inclusive hasta nos ha defendido, pero desgraciadamente a la supervisora la aplaca Javier, inclusive hasta sus eventos se los ha quitado y se los lleva a otras bodegas</p>
-----------------------	--	---	---------------------------	--	---	--

						<p>Creo que debemos de cambiar la actitud que tenemos todos, mejorar el trato y que piensen como personas.</p> <p>Yo también comentaría, que cada que suban a alguien de supervisor, investiguen, cuando tiene problemas que ameritan baja, y lo suben porque es cuate, hay que colocar a personas que tengas buenos principios y mejores elementos para supervisarnos.</p>
<b>Actor 8</b>	<p>Se jactan de muy buena voluntad cuando ellos no la tienen.</p> <p>También depende de cómo los agarres, de buenas o de malas porque si no ya valiste.</p> <p>en lugar de que Javier te defienda y diga que mejor llegamos a un acuerdo, no sé, que me diga que lo pongo hasta atrás pero te dejo salir temprano</p> <p>Cuando pasas con él y tratas algún asunto, simplemente ni te voltea a ver.</p> <p>aunque vendas o no, siempre nos están presionando, y siempre te dicen que no vendes</p> <p>más que nada se expresan mal de los mandos medios, la actitud que tienen en contra de uno</p>	<p>Simplemente nos prohíben venir acá A Recursos Humanos. tenemos que decirles que venimos para acá antes de acercarnos</p> <p>Nosotros podemos mejorar muchas actitudes pero algo muy molesto es que no nos podamos expresar libremente, incluso yo ni me dirijo a Javier, él pone barreras para hablar con él.</p>	<p>no, yo estoy de acuerdo que te llamen la atención, pero que lo hagan como debe de ser, por ejemplo el señor Roberto (Director Comercial) te da soluciones cuando te llama la atención, te daba ejemplos de lo que debías hacer y no de una manera tan prepotente.</p>	<p>te desmotivan .</p>	<p>Yo espero de Jarritos que me dé la oportunidad de trabajar tranquila y posiblemente después una supervisión.</p> <p>Que cambien su actitud es una expectativa que pueda tener.</p>	<p>Si nosotros venimos directo a Recursos Humanos antes de pasar a la oficina, ya nos están llamando la atención. Javier les dio la orden a sus supervisores para que no nos dejaran venir sin permiso. Tenemos que subir a la oficina pedir permiso y decirles a que asunto venimos. Inclusive si nos ve Javier hablando con preventa o vendedores, para él y con el perdón de ustedes piensa que ya te estás acostando con ellos. Tenemos prohibido inclusive, hasta platicar con el doctor.</p> <p>Ni siquiera.... Oye supervisor, necesito que vengas tengo tal problema, jamás se para ahí.</p> <p>cuando esta de buenas, cuando no lo hacen enojar si es muy buena onda y aparte te habla bien pero cuando lo hicieron enojar se desquita con todo mundo</p>
<b>Actor 9</b>						<p>Lo más raro es que casi todos vienen desde abajo, yo creo que por eso no valoran.</p>

<p><b>Actor 10</b></p>	<p>Mucha gente sale mal por el trato que les dan los jefes, la mayoría porque chocan mucho con Enrique, incluso la gente que llega a establecer alguna relación de noviazgo, el jefe le busca para poder dar de baja a la gente.</p> <p>El trato, igual Quique nos ha dicho que él tiene familia y de que lloren en mi casa a que lloren en la tuya prefiero que lloren en la tuya, entonces que ellos se pongan a ver que yo creo que tuvieron un trabajo igual o peor y que valoren.</p>	<p>Si, ya no hablas, y en muchos casos por que ya tienen tú renuncia en blanco</p> <p>Y es que por conservar el trabajo te quedas callado, jeso no se vale! Muchas de las personas no hemos hablado pero no te vas a humillar.</p> <p>No hay comunicación</p>		<p>A mí me gusta mi trabajo.</p> <p>Bueno, a mi si no me gustara mi trabajo no estaría aquí, la marca a crecido, yo tengo tres años y la marca a crecido, red cola, la Light, la manzana, el Sidral, entonces, a mi si me gusta representar la marca, igual cuando yo entre aquí empecé ganando \$2500 y ahora ya estoy en \$4000, los rangos me motivan.</p> <p>Antes no llegabas, antes el cliente te decía; nada más mándame una, y ahora le pude meter todos los productos.</p> <p>Cuando tú llegas a la tienda, antes no te tomaban en serio pues ahora no, ven primero a Jarritos, yo creo que después de Pepsi y Coca, es la marca que después ven por ella, ya ni Big, ni Lulú, ni Trébol.</p> <p>La motivación que nos queda es que si haces una venta de más podemos llegar al siguiente rango.</p>		<p>Es que si aquí son déspotas en coca son peor.</p> <p>yo tampoco tengo ningún problema con mi supervisor o con Enrique , solo hacer saber las anomalías que hay, o las preferencias</p>
------------------------	--	---	--	---	--	---

## Anexo 3. Capítulo III.

Cuadro comparativo de las entrevistas.

Tema	El liderazgo.	Políticas de trabajo.	Ausentismo de personal.	Rotación de personal.	Trato de jefes y subordinados.	Clima laboral.	Comunicación.	Relación entre áreas.
<b>Participantes</b>								
<b>A</b>	<p>A la cabeza de la empresa tenemos a un gran líder, que da el ejemplo, sin embargo todo se rompe en la Gerencia General. "Ese señor es un prepotente y dos caras, ya que cuando está con el Lic. Sánchez te muestra una cara totalmente diferente a la hora de su aplicación de la formalidad" de todos modos, míranos, nuestra zona sigue creciendo en ventas a pesar de lo que digan.</p> <p>Y bueno que decir de Dir. Comercial, ya sabes, nada más nos estorba pero bueno ni modo.</p>	No hay políticas establecidas, esto nos dificulta el trabajo pero también nos da la posibilidad de actuar de una manera más personal por área.	"no puede ser posible que por que la gente falta lunes o domingo, no salgan más de cinco rutas, le deberías de decir al, Jefe de Personal que se ponga a trabajar y que haga cumplir el reglamento, parece que estamos en tierra de nade en donde se puede hacer lo que cada quién desee."	Tenemos una pésima contratación de personal, no escogen a la gente adecuada y por eso se va, además no se le da una revisión continua al personal por lo que estamos la mayoría del tiempo incompletos. Mi gente entrega las requisiciones a tiempo y nunca las resuelven rápido, por otra parte tú has visto que siempre dicen que nosotros somos los que fastidiamos a la gente, pero, realmente nosotros somos los que sabemos cómo trabajan	El trato de mi jefe hacia mí es con Respeto y Humildad, con el único que me cuesta mucho es con el Gerente General y con Pedro (Jefe de bodega), es imposible trabajar con ese señor, tiene la misma política que la Gerencia General además de que nunca agiliza ayuda para que se agilice el problema,	Creo que el clima laboral es bueno, donde se tiene que trabajar es con algunas jefaturas y gerencias "Yo no te voy a decir que yo no sea canijo, pero esos señores no tienen el mínimo grado de respeto" la gente es muy noble, hay que trabajar con ella, y en mi área sabemos que hay problemas pero creo que entre los jefes y los, supervisores y operativos hay una buena relación. Aunque es obvio que a ustedes siempre les lleguen con cosas de que nosotros tratamos mal a la gente, pero es gente que quiere rescatar su trabajo con mentiras.	En mi área de trabajo hay buena comunicación, lo que nos falta es que de plano quiten a Pedro o que hagan alguna cosa para que coopere más con ventas, "él cree que por estar bien con el contador todo le van a pasar, pero la gente se está hartando de él y no quieren trabajar con él, tú has visto hasta su misma gente como lo repudia"	Bueno, aquí tú conoces, Javier como maltrata a su gente, nunca esta, llega tarde. Pedro es una persona con la que no se puede trabajar, pero deberías de ver, mi gente es la que mejor esta dentro de la organización, en las otras áreas odian a sus jefes y todos se quieren pasar para acá, la relación entre áreas no es buena, siempre hay una lucha de poderes lo que refleja conflictos entre Quique, Pedro y Javier
<b>B</b>	De cierta forma el Lic. es el que nos ha dado la oportunidad de ir creciendo, yo iba a la par con José Luis pero a él le dieron la gerencia. En cuanto al Dir. Comercial, pues es prepotente.	Yo no estoy de acuerdo en muchas cosas que ni siquiera están escritas pero que por decreto se hacen, aquí tenemos a mucha gente que ha roto las reglas y sigue trabajando, además de que deberíamos de implantar algo que no haga que contradiga a unos con otros, por eso	Ese es cuento de nunca acabar, tenemos que hacer maravillas para sacar rutas, pero si los regreso o los quiero dar de baja se ponen al brinco y los perdonan, Recursos Humanos debería estar más metido en la operación.	"Siempre dicen que Quique esto o el otro y hasta que no lo vean no se van a dar cuenta"  La rotación del personal es porque no se contrata a las personas e tiempo.	Con mis jefes tengo buena relación laboral, ahora ya no tengo tantos roses con ellos, yo a mi gente la trato como la debo tratar, si no soy así se descontrolan si de por si es personal complicado	El clima es tenso, las dificultades siempre las ponemos nosotros, por no cooperar, pero lo único es que cada quién haga su chamba como se debe sin tener que afectar a los demás.	Aquí no se puede tener comunicación, siempre que tratamos de hacer cosas juntos es complicado "tu viste lo del 12, Pedro no quiso cooperar con nadie, Javier solo se apareció hasta el último día, y yo tengo que pedir cooperación a la gente para adornar las cosas" pero como	No se puede trabajar entre áreas, solo buscan ganar poder, sin embargo a mi siempre es al que culpan por la desunión de la bodega. Yo estoy haciendo el esfuerzo de trabajar con Pedro, pero él no pone ni un grano de arena lo que imposibilita las cosas.

		mejor siempre antes de hacer algo me comunico con Luis					el señor está protegido pues ni hablar.	
C	Aquí los que somos jefes es porque hemos crecido poco a poco, afortunadamente el Lic. es un persona en la que te puedes respaldar	Que políticas... no hay políticas, (tono a la defensiva) a mi no me van a decir como tengo que hacer mi trabajo	En mi área no se da tanto ausentismo, pero tenemos que mejorar de todos modos en ese aspecto para tener más control sobre la gente	En principio "ustedes no tienen un procedimiento adecuado para reclutar"  El trato que se le da a la gente es bueno, la que se va es porque no quiere trabajar.	Yo le reporto directamente a la dirección, y no tengo problemas.	El clima laboral es tenso por que se quieren meter muchas veces donde no les corresponde. Si cada quién hiciera su trabajo no pasarían tantos problemas pero no es así.	Mi área, mis supervisores tenemos buena comunicación, al igual que yo con mi jefe, donde hay que trabajar un poco más es con los promotores.	La verdad yo no necesito comunicarme con todas las áreas, y con Pedro, tengo los problemas de siempre, con José Luis la relación es simplemente laboral, por nuestra carga de trabajo no da para relacionarnos mucho.
D	"Bueno Dany, tú conoces a mi jefe como es" la verdad es que trata muy mal a la gente, y la mayoría de jefaturas de Bodega y Gerencias tienen una lucha impresionante por el poder. La dirección es muy buena, pero a veces se contraponen con lo que dice el contador y cómo actúan los jefes.	Pues yo creo que está bien, solamente que se debería establecer una política más fuerte en cuanto a lo que se refiere al manejo de personal.	Mi gente casi no falta, y cuando empiezan a faltar es porque no quieren trabajar y en ocasiones por que les quitamos sus incentivos.	A veces no sé por qué se va la gente, tal vez les ofrecen mejores trabajos en otros lados, a veces Javier también hace que se vallan por el mal trato que les da	Pues a nosotras Javier a veces si nos trata mal, pero le damos por su lado, nosotros somos las que realmente manejamos a la gente, solo que a veces no tenemos apoyo, mi gente conmigo casi no se queja del trato, si trabajan yo no tengo bronca con ellos.	Hay "Pues ya sabes, todos se sienten que todo lo pueden y siempre se andan peleando"  Mi jefe no se lleva bien con nadie y hace que nuestra gente tampoco se junte con los demás.	A pesar de todo si tenemos buena comunicación, al menos yo con mi gente, y con Javier pues no se establece un dialogo, solo se obedecen ordenes. Pero al menos la gente operativa con nosotros si se comunican.	Pues nosotras no tenemos mucha posibilidad tener alguna relación con personas de otras áreas por que se enoja Javier, sin embargo, yo me llevo bien con la mayoría de gente aunque en ocasiones tengamos problemas por que por lo general no pasa más allá.
E	Falta más rigidez en muchas áreas, no tenemos muchas cosas que nos ayudarían a mejorar las cosas, tenemos que encontrar mejores mecanismos de control, pero ni modo yo sé obedecer órdenes, mi jefe pues es estricto pero es muy bueno con los números, al Lic. Sánchez le hace falta que conozca más a José Luis y demás, porque le dan en la	No tenemos políticas de trabajo que hace que todos los de ventas actúen como quieren, yo por eso me baso en el esquema que me da la Gerencia General, aunque no sea tal vez la mejor opción es lo que se debe hacer.	Mi gente directamente no falta, donde hay mucho es en ventas y es que no hay un buen involucramiento del área de Recursos Humanos, además de que dejan que la gente haga lo que quiera.	La rotación se en principio por una mala selección de personal, aunque sabemos que no se tienen bien establecidos los perfiles, además hay gente que se tiene que ir y punto. Es muy importante elaborar todos los procesos y procedimientos de todas las áreas de una manera formal.	Mi trato a la gente es según las circunstancias, a veces les puedes dar un poco de espacio pero a veces debes de ser enérgico, de no ser así, se pierde control.  A la gente la debes de tratar fuerte porque si no vamos a regresar como antes, aunque tenemos faltantes hemos tratado de controlar al personal	Tú sabes que con el tipo de jefes que están aquí, no tienen educación ni trato con los demás. Con ellos no se puede trabajar, pero mira yo sigo aquí haciendo mi chamba.  Ya se dará cuenta la dirección de cómo es que trabajan.	La comunicación se tiene que dar, si cada quién se dedicará a su trabajo no tendría por qué haber problemas, tu sabes que me tengo que involucrar en todo pero la gente se siente invadida por los uno que solo está revisando que se hagan las cosas.	Yo trabajo bien en mi área de trabajo, solamente que es muy complicado entablar comunicación con gente tan cerrada, lo que te queda por hacer es hacer tu trabajo aparte aunque ellos no estén de acuerdo después pero es porque no se involucran en su trabajo.

	torre a todo.							
F	<p>Bueno la verdad es que la dirección no se quiere dar cuenta de muchas cosas o en ocasiones lo saben pero no hacen nada, la verdad me gusta la chamba pero es muy complicado trabajar con el ego de todos los jefes de aquí, hace falta que la dirección les ponga un jalón de orejas como hace tiempo se lo pusieron a Pedro. Me gusta que nos dejen trabajar pero sería bueno que se metieran más en los problemas para mejorar las cosas por que en verdad está muy complicado.</p>	<p>Pues está complicado cuando en realidad no tenemos nada de que apoyarnos formalmente, lo que provoca muchos conflictos.</p> <p>La verdad en ocasiones el trato de los jefes es muy poco profesional, un claro ejemplo el que se quejan mucho porque no hay gente pero no pasan las requisiciones.</p>	<p>Es bien sabido que a la gente que castigan normalmente en sus incentivos vuelven a faltar en el periodo castigado, se deben de unificar criterios para el otorgamiento de incentivos.</p> <p>Mucha gente falta también porque no se le castiga y no se tiene un control adecuado de la gente, según el personal hay muchas preferencias cuando otorgan los incentivos y por eso la gente rebelde decide faltar.</p>	<p>Creo que el problema se da fundamentalmente por el trato de los jefes que le dan a los subordinados, es muy complicado darle seguimiento a un cuadro básico de casi 1000 personas, por lo que muchos de los casos no se canalizan o simplemente los jefes determinan su estrategia para hacer renunciar a la gente.</p> <p>Tampoco hay un procedimiento de reclutamiento establecido, generalmente la gente que se va es la que acaba de entrar.</p>	<p>“El trato a la gente es muy prepotente, yo porque tengo que estar de lado de la empresa porque hay veces que llegan casos que superan la ficción.”</p> <p>Nuestros jefes, en lo que cabe dan un buen trato pero siento que a la hora de tomar decisiones fuertes que puedan causar conflictos, se detienen, no haciendo nada.</p>	<p>Creo que en esta bodega específicamente se genera mucho conflicto, la lucha de poderes entre todas las áreas provoca muchos roses. Las actitudes que se perciben por lo general son muy prepotentes entre unos jefes y otros, siempre están a la defensiva y por lo mismo generan riñas personales que provocan una nula cooperación entre las áreas.</p>	<p>En nuestra área creo que la comunicación fluye de buena manera, aunque a veces el manejo de los conflictos no es el adecuado. Donde nos cuesta un poco más de trabajo es con las jefaturas ya que muchas veces entramos en la misma dinámica de yo solo me dedico a mi trabajo y parece que cada área es aparte y que trabaja para otros fines.</p>	<p>Tratamos de que todos vayamos por el mismo camino, pero cuesta mucha trabajo debido a que hay muchas divisiones. Recursos Humanos tiene una relación buena con la mayoría del personal aunque la verdad muchas veces tenemos conflictos que no deberían suceder a estas alturas.</p>
G	<p>La verdad es que nuestros jefes nos dejan trabajar, son buena onda, pero creo que esa dinámica se pierde en los mandos medios desde las gerencias hasta las supervisiones.</p>	<p>En mi caso, necesitamos establecer más claras las cosas, los puestos de personal operativo me lo cambian de un día a otro, además en muchas ocasiones los jefes no tienen criterio para entrevistar a su gente.</p>		<p>La verdad es que la gente no valora a sus empleados y los cansan hasta que se van, tampoco hay un involucramiento del jefe de personal. Los jefes hacen lo que quieren en sus áreas sin saber realmente lo que pasa debido a que tienen muy bien controlados a sus empleados</p>	<p>Yo he tenido problemas con mi jefe directo, sin embargo si he recibido apoyo de la gerencia y dirección, inclusive ahora con el problema de rotación que tenemos y de que no se cubren las vacantes me han apoyado.</p>	<p>A veces es bien complicado tratar con los jefes de área, también la gente operativa como recibe en ocasiones malos tratos llegan de malas y piden las cosas muy irrespetuosamente. El clima laboral esta complicado.</p>	<p>“Nos comunicamos bien, pero si ha faltado mucho a la hora de transmitirles al personal operativo, no nos ponemos de acuerdo y entonces en un lado dicen algunas cosas y en otros otras diferentes”</p>	<p>La relación que se tiene con las demás áreas es casi nula, es solo de trabajo o cuando ya tenemos los problemas encima, internamente en nuestra área también hay buena relación aunque tenemos muchos roses en ocasiones pero nada fuera de lo normal.</p>