



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

PROGRAMA DE PERIODISMO Y COMUNICACIÓN COLECTIVA

INDUSTRIAS MASS: COMUNICACIÓN Y PRODUCTIVIDAD.
DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y COMUNICATIVA DE
INDUSTRIAS MASS 2008.

SEMINARIO – TALLER EXTRACURRICULAR
PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PERIODISMO Y COMUNICACIÓN COLECTIVA

P R E S E N T A :
JAQUELIN CARBAJAL MEDELLÍN

ASESOR: LIC. JORGE PÉREZ GÓMEZ.

AGOSTO DE 2009



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos

A Mis padres y hermanos:

Gracias por comprender y soportar hasta el momento mi existencia, por darme su apoyo y entender la presión que este nuevo reto generó en mí, gracias por creer en mí.

Roberto y Luisa:

Gracias por darme parte de los principios que me han formado como persona, siempre estarán presentes en mi vida, nunca dejaré de extrañarlos. ††

A Raúl:

Gracias por comprender todo lo que significó este paso, por tu apoyo incondicional, por el empuje y la confianza en mi, por ser parte de mi vida.

Gracias a mis Maestros:

Agradezco enormemente a Vero, Irma, Xavier y Martín por esas horas de labor frente a los alumnos, por compartir sus conocimientos y darnos la oportunidad de formar parte del Seminario.

Gracias Jorge:

Gracias por el engrandecer el espíritu universitario, por tener la tenacidad de seguir formando comunicólogos de calidad, por esa suspicaz forma de enseñar, por compartir tus conocimientos y desempolvar mi memoria.

A mis compañeros de seminario:

A todos los indigentes gracias por su apoyo, en especial a Adriana y a Gaby, muchas gracias, por compartir esta etapa y por el apoyo.

Índice

Capítulo I

Industrias Mass, S.A. de C.V. de la estructura al funcionamiento

1.1	Caracterización de Industrias Mass.....	3
1.2	Arranque y puesta en marcha de Industrias Mass.....	4
1.2.1	Orígenes de Industrias Mass.....	4
1.2.2	Industrias Mass hacia delante.....	6
1.3	Industrias Mass: Su entorno.....	8
1.3.1	Ámbito de desempeño de la organización.....	8
1.3.2	El mercado de IndMass.....	11
1.3.3	IndMass y la competencia.....	13
1.3.4	IndMass y sus proveedores.....	16
1.3.5	La tecnología de IndMass.....	18
1.3.6	Mirando hacia el futuro.....	18
1.4	El funcionamiento de Industrias Mass.....	20
1.4.1	Ideario Organizacional.....	21
1.4.2	Estructura Formal.....	27
1.4.3	Organigrama de IndMass.....	28
1.4.4	Miembros y perfiles de puestos de IndMass.....	30
1.4.5	Ampliando la comunidad Mass.....	40
1.4.6	Inventario de recursos tecnológicos.....	42
1.4.7	Proceso formal del trabajo.....	45
1.5	Estructura formal vs Estructura Funcional.....	49
1.5.1	Los errores tienen un costo.....	52
1.5.2	Pescado de Ishikawa.....	53

Capítulo II

Los actores, grupos y su interacción en Industrias Mass

2.1	Industrias Mass: Las escuelas de administración y modelos comunicativos.....	59
2.2	Costos generalizados de los procesos de IndMass.....	66
2.3	Problemas informativos y comunicativos de Industrias Mass.....	74
2.4	Los actores y el problema.....	77
2.5	Los grupos de IndMass.....	92
2.6	Diagnóstico comunicativo de IndMass.....	97

Capítulo III

Las percepciones y representaciones de Industrias Mass

3.1 Problemas Comunicativo- Informativo.....	111
3.2 Acciones complejas.....	113
3.3 Marco teórico de la Comunicación.....	115
3.3.1 Luhmann y la doble contingencia.....	117
3.3.2 Karl Popper.....	119
3.3.3 La Teoría Comunicativa.....	119
3.3.4 Las Representaciones	121
3.3.5 La Cibernética.....	123
3.3.6 La Escuela de Palo Alto.....	124
3.3.7 La Mediación.....	125
3.4 Técnica Cualitativa. El Grupo de Discusión.....	126
3.5 Análisis de resultados del grupo de discusión de Industrias Mass	136

Capítulo IV

La comunicación organizacional en Industrias Mass

4.1 Organización comunicación y cultura.....	156
4.1.1 Del quiebre de las instituciones a las organizaciones del futuro en México.....	156
4.1.2 El comunicador. Habilidades y valores en la organización.....	158
4.1.3 Valores del comunicador.....	161
4.1.4 La organización habitable.....	162
4.1.5 Compromiso y credibilidad. Redes de Comunicación.....	163
4.2 Cultura Organizacional.....	166
4.2.1 Delimitación teórica de la comunicación organizacional.....	166
4.2.2 Aplicación metodológica. Mapa cultural, grupos y subgrupos de IndMass.....	172
4.2.3 Industrias Mass, sus recursos culturales.....	180
4.3 Propuesta de Intervención comunicativa.....	181
4.3.1 Plataforma estratégica.....	182
4.3.2 Estrategia comunicativa.....	188
4.3.3 Planes y estrategias comunicativas.....	191
Conclusiones.....	197
Reflexión final.....	201
Bibliografía.....	207
Anexo.....	211

Introducción

Industrias Mass, S.A. de C.V. es una empresa mexicana dedicada el ramo del tratamiento de agua, posicionada nacionalmente como una de las mejores empresas dentro del ramo, se consolida en el gusto del cliente por los beneficios que le ofrece, pretende seguir siendo líder en el mercado y crecer en su infraestructura.

Tras pretenciosos anhelos es necesario hacer una investigación para ver cómo es que funciona y se desenvuelve desde el interior, mostrar la cara de la organización que sólo los seres que la habitan conocen, aquella que lleva todo el rigor de la presión por permanecer en el gusto del consumidor.

En la actualidad se buscan empresas rentables, que capitalicen lo mejor que se pueda el producto, que generen grandes ganancias para mantener la plusvalía del empresario ávido de seguir enriqueciéndose o como dirían aquellos soñadores, empresas con la firme intención de satisfacer las necesidades del consumidor.

Para lograr que las empresas sean productivas no basta sólo con explotarlas, hay que entenderlas desde el punto de vista humano, generar las condiciones necesarias para que se vuelva una organización innovadora, productiva y re-productiva.

A través del Seminario de Taller Extracurricular: Organización Comunicación y Cultura se ha podido realizar este reporte de investigación, a lo largo de 200 horas divididas en 5 módulos de los cuales el primero nos da la pauta para delimitar el proyecto, los siguientes cuatro módulos se basan en el análisis e investigación de los datos que se van obteniendo.

El presente reporte trata de indagar sobre los aspectos más fundamentales para la existencia de una organización, a través de este diagnóstico organizacional se atendieron aquellas causas que han originado fracturas dentro de la organización.

En el seminario se delimita primero que es lo que se quiere averiguar de la organización, después se empieza a investigar sobre lo que va dejando el análisis y finaliza con una propuesta de intervención para la solución de los problemas detectados, de manera similar opera la organización objeto de estudio, primero se toma la muestra de agua del lugar a purificar, se hace un análisis de esta muestra y se finaliza con el tren de tratamiento es decir los procesos o pasos que debe de seguir el agua para poder ser clara y consumible.

Todas las empresas tienen necesidades diferentes de comunicación, pero es esencial que exista una evaluación de cómo es que se lleva a cabo y si es que ésta es adecuada a las personas que va dirigida tomando en cuenta el perfil de la organización.

Estas organizaciones, tan complejas como los seres que las habitan, se encuentran día a día tratando de sobre llevar la carga de trabajo, mas aún la carga emocional de tener que soportar a todo aquel que se cruce en nuestro camino mientras trabajamos, lidiar con la prepotencia, los prejuicios de que somos objeto en el trabajo, vuelven a las organizaciones inestables, conflictivas y poco comunicadas.

Las relaciones humanas en cualquier contexto tienen como soporte básico, la comunicación, si facilitamos los mecanismos para que se produzca de forma natural y además, hacemos que la comunicación se desarrolle en la organización en un clima ético y de libertad habremos dado el primer y más importante paso en las actividades que se nos presentan en el mundo laboral.

Se busca la renovación de las empresas para generar productividad, el bienestar en el trabajo, tratando de estrechar la relación organización-empleado, y se rechaza la incertidumbre como incentivo; lo que permitiría en gran medida una cultura donde la innovación y la tradición van de la mano.

Con esta investigación se identificaron aquellos obstáculos que impiden se efectúe una comunicación eficiente y poder aplicar los conceptos y enfoques básicos sobre la calidad y

productividad en el trabajo, lograr una mejor integración interna, así como mejorar la cultura organizacional.

Proponer acciones de mejora y de participación ya sea en sus procedimientos, en sus integrantes, en los métodos de trabajo, en si de la organización, lo que mejorará la calidad de vida de los habitantes.

Se pretende a proponer a la empresa medidas que ayuden a sostenerse, hacer frente a las innovaciones y a la globalización, fortalecerla desde adentro para que pueda resistir a las contingencias del exterior.

Para esto fue necesario partir de cuatro capítulos a lo largo de la investigación mediante los cuales se pudo entender la racionalidad de la organización, la importancia que le da a sus habitantes y a la comunicación en el actuar diario.

El diagnóstico impacta sobre el entorno, la estructura, el funcionamiento, los grupos y actores y por último de las representaciones. Considerando que las organizaciones son altamente complejas y paradójicas es que se trata de aproximarse a la realidad que en ella se origina, pues a través de las diferentes representaciones con que es vista hace falta mediar estas subjetividades y buscar acuerdo que puedan hacer de ésta organización, un lugar habitable.

Este reporte se estructura de la siguiente manera:

En el capítulo I se diagnosticó el entorno, la estructura y el funcionamiento de la organización, desde el plano formal e informal, mediante la investigación de documentos oficiales y la observación, fue que se recabaron los diversos datos. Se establecieron las relaciones y tendencias que tiene la organización con el mercado en el que se desenvuelven, la relación con sus proveedores, la tecnología que se maneja dentro de la organización, las perspectivas que ésta tiene a futuro, se detectaron los problemas que hay dentro de la estructura formal y funcional por medio de flujogramas después se buscaron posibles detonantes mediante el pescado de Ishikawa y se elaboró el costo beneficio dentro de los problemas detectados.

En el capítulo II se caracterizó a los actores mediante un test de personalidad, se aplicó una Auditoria Comunicativa que arrojó los flujos y redes de información que existen dentro de Industrias Mass, se detectaron los grupos y actores, que dan singularidad. Se aplicaron técnicas cuantitativas de investigación, así como el costo generalizado de las acciones.

Para conocer más sobre los habitantes de Industrias mass, en el capítulo III se ahondó sobre los colaboradores de la organización, una perspectiva sobre sus percepciones y representaciones, se aplicaron metodologías cualitativas detectando los problemas más incidentes dentro de la información y la comunicación así mismo, se reagruparon los grupos a partir de las representaciones.

Al tener ya todos estos parámetros, dentro del capítulo IV encontrará un acercamiento a la comunicación organizacional donde se analizó la cultura que se da e identifica a nuestro objeto de estudio Industrias Mass, se evaluaron los problemas que hasta el momento se han detectado y se elaboró un Proyecto de Intervención Comunicativa donde a partir de los hallazgos detectados en los módulos anteriores se canalizan aquellos problemas que pueden ser tratados a través de la comunicación y se pone énfasis en plantear estrategias y acciones que nos lleven a este fin, hacer de las organizaciones lugares habitables.

Capítulo I

Industrias Mass S.A. de C.V.
De la estructura al
funcionamiento

Como parte de la necesidad de las organizaciones por crear un que satisfaga a sus necesidades y no la excluya del terreno de la competencia, Industrias Mass hace el esfuerzo por purificar su entorno determinando la importancia, viabilidad y trascendencia de la misma.

Industrias Mass, a lo largo de su trayectoria ha tenido problemas principalmente con su productividad y en el desempeño de su personal. En consideración a estos problemas, el siguiente diagnóstico trata de evaluar a la empresa de acuerdo a su entorno, la parte formal y funcional, para ello se han analizado las posibles variables que disparan éstas situaciones.

En éste primer capítulo se abordó a la organización dentro de su entorno, se sondearon campos como el ámbito de desempeño, el mercado, la competencia, los clientes y proveedores entre otros que ayudarán a entender si la organización está adecuada al entorno o si por el contrario lucha por adecuarse a él.

La segunda etapa del diagnóstico se enfocó en la parte formal, el cómo se debe trabajar y se hará una comparación con el proceso de trabajo funcional o real, al compararlos se encontraran aquellas dificultades que la empresa no ve por estar acostumbrada a su forma de trabajo, determinado los factores de invarianza en los cuales ha funcionado y detectando aquellos por los cuales tiene retrasos y debe dar prioridad para su buen funcionamiento.

1.1 Caracterización de Industrias Mass

Industrias Mass, S.A. de C.V. es una empresa mexicana, fundada el 21 de enero de 1964, dedicada a la fabricación, compra venta y reparación de toda clase de calentadores, máquinas y maquinaria para tratamiento de agua clara¹, para esto cuenta con tres líneas de producción:

Manufactura calentadores de agua Masster-Cal para servicio de agua caliente (hoteles, hospitales, restaurantes, residencias, clubes, gimnasios, procesos industriales, calefacción hidrónica, albercas, tinas de hidromasaje, etc).

¹ Acta constitutiva de Industrias Mass, S.A. de C.V. 10 de Enero de 1968

Fabrica equipos y sistemas de tratamiento de agua Aquaplus de Mass, con tecnología actualizada para purificar el agua ya sea para consumo ó uso médico entre otras. Producción de tanques de acero para almacenamiento de agua caliente Masstanq, hidroneumáticos, aire comprimido, diesel y sobre diseño; da soporte de servicio al cliente y apoyo en la selección de equipos de cualquiera de las líneas de producción.

Pertenece al sector secundario por el tipo de fabricación de los equipos y la manera en que estos se emplean, es una empresa grande que se compone de 136 empleados, los cuales se dividen en personal de confianza que son los administrativos y los sindicalizados a los que pertenece toda la planta de producción.

1.2 El arranque y puesta en marcha de Industrias Mass

1.2.1 Orígenes de Industrias Mass

El 11 de enero de 1964 un grupo de empresarios dedicados al ramo de la construcción deciden comercializar los insumos que importan de Estado Unidos, así es como inicia Industrias Mass.

El nombrar a la empresa como se conoce actualmente, surge de la necesidad de establecer un nombre propio que de presencia y formalidad dentro de la industria, para ello deciden formarlo a través de las iniciales del primer apellido de cada uno de los socios: Luis Felipe **M**edina, Enrique **A**nhalt, Herman **S**eidel y Joaquín **S**hapiro formando así Industrias Mass, S.A.

La Matriz, ubicada en Recursos petroleros No. 5 La Loma, Tlalnepantla , Estado de México, el 21 de enero del mismo año arrancan las labores de producción en un terreno de 8000 m² aproximadamente, para el año de 1988 se convierte en una empresa de capital variable quedando registrada finalmente y hasta la actualidad como **Industrias Mass, S.A. de C.V.**

Inicialmente, para la producción de los equipos se asociaron con la marca Culligan Internacional de México para tratamiento de agua, en cuanto a los calentadores se asociaron con Teledyne Laars empresas norteamericanas con las que se laboró durante varios años.

“Para poder dar marcha a Industrias Mass se firmó un contrato de licencia con éstos fabricantes quienes nos proveían, ambas empresas estadounidenses daban a Industrias Mass los materiales de ensamble para poder comercializar los productos en México y tener un respaldo en cuanto a calidad mientras que la empresa podía hacerse de máquinas para elaborar sus propios productos” señala en entrevista el Sr. Felipe Ortega, Director General en la actual administración de Industrias Mass.

En el año de 1988, se crea una nueva administración en la que el Ing, Anhalt es el único propietario y con ella se dejan de fabricar equipos de tratamiento de agua de la marca Culligan y surgen las marcas propias Aqua plus de Mass, de igual manera, para el año 2000 se dejan de fabricar calentadores Teledyne Larss y se lanza al mercado Masster Cal, complementando a estos productos también se cuenta con la línea de tanques Masstanq.²

“Ya con los conocimientos adquiridos para fabricar los calentadores como los equipos de tratamiento de agua, dando por terminada la relación comercial con las licencias para seguir con la fabricación, se encuentra establecida ya Industrias Mass con productos de fabricación mexicana todo, Industrias Mass cuenta con las siguientes áreas de fabricación:

- Calentadores
- Tratamiento de Agua.
- Pailería (Tanques de Almacenamiento).
- Refacciones (Ventas).

A su vez crecieron también los departamentos, calentadores se expandió al doble, el almacén creció en el inmueble” comenta en entrevista el Sr. Jorge Navarro encargado del departamento de Soporte técnico, quien lleva 40 años dentro de la empresa.

Dentro de los principales obstáculos que tuvo Industrias Mass al consolidarse, fue “la tutela que tenían con Coligan y con Teledyne Larss, porque de acuerdo a la licencia de fabricación que se tenía con ellos no se podía hacer otra cosa más que la que ellos limitaban, una vez dejándola,

² Impreso “Historia de Industrias Mass”.

hemos podido avanzar, integrar en nuestros equipos muchos dispositivos que benefician al usuario y que han mejorado la calidad, y desempeños de nuestros productos” asegura el Sr. Navarro.

“Otro de los principales problemas que aquejan a Industrias Mass, es la competencia nacional como en importaciones, ya que la importación de los productos asiáticos y su precio es demasiado bajo para los precios que se establecen y las facilidades que otorgan para introducirse en el mercado.

Para el Sr. Ortega, una de las satisfacciones se encuentra el que “ya todos los artículos de tratamiento que eran importados, se están elaborando en las instalaciones, y se cubre actualmente cerca del 60% del mercado nacional, teniendo clientes en Centroamérica y Sudamérica”.

Actualmente Industrias Mass cuenta con cinco sucursales ubicadas en Guadalajara, León, Mazatlán, Mérida y Monterrey, donde sólo laboran un gerente de ventas y una secretaria, y planea abrir más sucursales para cubrir en primera instancia las necesidades nacionales y apoyando a sus distribuidos y representantes, quienes se encuentran en toda la República.

1.2.2 Industrias Mass hacia delante

Haciendo referencia a la situación actual por la que pasa Industrias Mass, el Sr. Navarro señala lo siguiente: “La situación actual es una situación boyante es una empresa que ha pasado por algunas crisis de competencia y las ha superado, estamos participando un poco más en el mercado los clientes se sienten atraídos hacia nuestra disciplina, a nuestra organización, a la forma de manejar las ventas, las entregas y la calidad del producto.

Las metas próximas son impulsar los nuevos productos de alta tecnología, equipos suizos, que están muy bien diseñados y son sin corriente eléctrica, eólicos o solares y sobre todo aprender de ellos estas técnicas para poder aplicarlas a los productos que actualmente estamos manejando, también se están adquiriendo soluciones para cubrir el sector residual del agua”.

Para conocer cuales son las metas a corto, mediano y largo plazo en la entrevista con el Gerente General el Sr. Felipe Ortega se mencionó lo siguiente:

“Las metas a corto plazo son mantener el nivel de producción haciendo más eficientes los planes de trabajo y actualizar nuestra maquinaria, con el objeto de reducir y mantener precios bajos de venta. Ser líderes nacionales, en primera instancia, tanto en tratamiento de agua como en calentadores, innovar con nuevos productos, técnicas y precios accesibles y competitivos.

A mediano plazo, Seguir modernizando la maquinaria de producción y encontrar nuevos productos para seguir dentro del mercado nacional y posicionarse más en el mercado internacional.

A largo plazo es un poco difícil definir, debido a las constantes variaciones del sector económico, pero sobre todo sería seguir en el gusto del cliente, proporcionándole equipos de calidad, ganar terreno a la competencia día a día, tratar de mantener los precios justos para que puedan estar al alcance de los consumidores. Abrir más mercado y aumentar la producción de los equipos, mejorar la calidad y desempeño de cada uno de ellos, son las metas y objetivos.

Industrias Mass se autoconcibe como una empresa muy positiva, con personal trabajador, cooperativo y que le gusta trabajar en equipo”.

El beneficio de que permanezca Industrias Mass es el ofrecer productos de buena calidad, los clientes tienen confianza en la empresa porque nunca se les engaña, no se les deja de entregar y aunque los productos son un poco más caros que la competencia, tiene la tranquilidad del respaldo de la calidad que ofrece Industrias, más al ser el proveedor de estos productos.

La organización actual se cataloga como sólida y moderna, por lo tanto se cree que las modificaciones serán mínimas conforme se vaya creciendo ya que el conjunto de empleados y trabajadores son totalmente confiables. El futuro de la empresa es halagador ya que las condiciones del agua en el país cada vez requieren de tratamientos más sofisticados, e Industrias Mass está trabajando en ello.

Hacia el futuro, se ve como una empresa posicionada, ya que los mercados que cubre actualmente tienden a expandirse y tratar de estar preparados para solucionar las necesidades de los clientes. Planean abrir nuevas sucursales en determinadas zonas para mejorar la cobertura de ventas.

1.3 Industrias Mass : Su entorno

Industrias Mass es una empresa fabricante de equipos para tratamiento, calentamiento y almacenamiento de agua, lucha por adecuarse a su entorno, a través de los años ésta organización ha luchado por mantenerse dentro del mercado tratando de forma modesta impactar ante los grandes consumidores nacionales e internacionales, con muy poca o casi nula publicidad en los medios ha llegado a colocar parte de sus equipos en países como Guatemala, E.U. y próximamente en Egipto y las Bahamas, tiene como principal promotor la calidad de sus equipos, como se diría es publicidad de voz en voz.

Al tratar de adecuarse a su entorno podemos mencionar algunos aspectos que se toman en cuenta y que respaldan este esfuerzo por colocarse cada día más en el gusto del consumidor.

1.3.1 Ámbitos de desempeño de la organización

“México tiene una economía de libre mercado orientado a las exportaciones, es la segunda economía más fuerte de América Latina, tan solo después de Brasil, ya es la cuarta economía de toda América. Según datos del Fondo Monetario Internacional (FMI), en 2006 el Producto interno bruto, medido en paridad del poder adquisitivo supero al millón de dólares, convirtió la economía mexicana en la duodécima más grande del mundo. México es el único país de Latinoamérica que es miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.³

La economía tiene a las industrias como a los sistemas agrícolas modernos y antiguos, dominados cada vez más por el sector privado, por lo que destacar en el sistema industrial requiere cada vez más es de un esfuerzo constante de las empresas, sobre todo por mantener a flote su economía.

³[http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%aDa_de_M%C3%A9xicoComponentes_de_la_econom.C3:ADa.\(30/08/09\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%aDa_de_M%C3%A9xicoComponentes_de_la_econom.C3:ADa.(30/08/09))

“La división de la economía en distintos sectores permite estudiar su evolución a lo largo del tiempo, pero sigue siendo bastante convencional. Las fronteras entre los sectores suelen ser imprecisas, pero aun así se trata de establecer a cada una de las actividades laborales dentro de una de estas cuatro actividades económicas”⁴.

En la economía Industrias Mass se ubica en el sector terciario, debido a que “engloba las actividades que utilizan distintas clases de equipos y de trabajo humano para atender las demandas de servicios públicos o privados y el comercio”⁵, ya que principalmente se dedica a la fabricación y venta de productos para almacenar, calentar y purificar agua clara.

Y debido a que esta empresa se dedica a la manufactura de sus equipos se toma en cuenta que la manufactura es la forma más elemental de la industria; la palabra significa “hacer a mano, pero en la economía significa transformar la materia prima en un producto de utilidad concreta”⁶

En el sector ecológico, trata de hacer frente a una de las principales preocupaciones ambientales, el problema de la contaminación de agua y su consumo. Para lo que fabrica equipos con los cuales se puede tratar el agua clara para consumo humano y para riego.

“A principios de la década de los noventa, el índice de enfermedades gastrointestinales, asociadas al consumo de agua no potable registradas en México era uno de los más altos del mundo.”⁷

Cuando vinculamos el servicio del agua con el bienestar social, básicamente nos referimos al suministro de agua potable y alcantarillado de la población, así como al tratamiento de aguas residuales.

“Las bajas eficiencias en el uso del agua, aunadas al crecimiento poblacional y a la poca disponibilidad de agua han ocasionado que el suministro de este vital líquido sea insuficiente en

⁴ http://mx.encarta.msn.com/encyclopedia_961528353/sectores_econ%C3%B3micos.html (31/08/09)

⁵ http://personales.ya.com/isaacbuzo/geografia/conceptos_actividad_agraria.html. (31/08/09)

⁶ <http://es.wikipedia.org/wiki/Industria> (31/08/09)

⁷ <http://www.cna.gob.mx/conagua/Espaniol/TmpContenido.aspx?id=e7820bc7-2da0-4646-a13e-ba8d39bd2493%20%20%20%20%20%20%20%20ACERCA%20DEL%20AGUA|2|0|0|0> (30/08/09)

algunas zonas, que las fuentes de abastecimiento subterráneas estén sobreexplotadas y que la calidad natural del agua se haya deteriorado. Lo anterior ha ocasionado una creciente competencia por el agua, que se ha traducido, debido a que empieza a limitar el bienestar social y el desarrollo económico”⁸

Ubicada ya en el sector económico y ecológico, Industrias Mass se dedica a la fabricación de productos para el tratamiento de agua, para esto cuenta con tres líneas de producción que a continuación se detallan:

* Tratamiento de Agua.

Aquaplus de Mass ofrece una diversidad de purificadores, suavizadores de agua, purificadores ultravioleta, ozonificadores unidades de ósmosis inversa, entre los que encontramos:

- Filtros de lecho profundo: Tienen varios medios filtrantes que retienen partículas suspendidas mayores a 10 micras, retiran sedimentos y sólidos suspendidos.
- Filtros de Carbón Activado: Retienen cloro y materia orgánica que ocasionan mal sabor, olor y color al agua.
- Filtros de Arena Verde: Retienen hierro, manganeso y ácido sulfhídrico que ocasionan manchas en ropa y muebles de baño, y olores a huevo podrido.
- Filtros de Turbidex: Este medio filtrante retiene partículas más finas aún de hasta 5 micras y aumenta la velocidad de flujo que los filtros de lecho profundo, sirve también para retirar sedimentos y sólidos suspendidos del agua.
- Purificador de rayos ultravioleta: Desinfectan el agua a su paso por estos purificadores inactivando bacterias, virus, algas y hongos que producen enfermedades gastrointestinales que ocasionalmente son arrastradas en el agua para beber.
- Suavizadores para Agua: Son tanques con resinas que retienen calcio y magnesio del agua eliminando de esta forma la dureza que ocasiona manchas en la loza y en los muebles de baño, ropa áspera, mal olor en el agua y una limpieza no aceptable del cabello y la piel, además incrustaciones en los calentadores y enfriadores.
- Ósmosis inversa: Son aparatos que depuran las sales disueltas en el agua por medio de membranas y alta presión que desarrolla el propio aparato, brinda agua dulce de agradable sabor y bajo contenido de sales disueltas
- Ozonificadores: Son aparatos que producen ozono, ésta es una forma de oxígeno que al ser inyectado en el agua, la desinfecta y elimina malos olores, aumenta la vida útil de alimentos crudos al ser lavados con agua ozonificada y también evita que adquiera color el agua de los garrafones.

⁸ <http://www.conagua.gob.mx/CONAGUA07/Contenido/Documentos/PNHcapitulo1.pdf> (30/08/09)

*Calentadores de agua.

Calentadores para servicios generales: Funcionan con gas natural o LP, generan agua caliente a 60°C para uso en regaderas, lavabos, servicios de cocina, lavadoras de ropa y otros servicios similares, con alta eficiencia y bajo costo, amigables con el medio ambiente.

- También hay disponibles para servicios especiales de alta temperatura con producción de hasta 85°C para máquinas lavalozas, para calefacción ambiental y para otros servicios especiales

- Calentadores para servicio en el hogar: Funcionan con gas natural o LP, generan agua caliente a 60°C para uso en regaderas, lavabos, servicios de cocina, lavadoras de ropa y otros servicios similares, con alta eficiencia y bajo costo, amigables con el medio ambiente.

*Tanque para almacenamiento.

- Tanques de Almacenamiento para Agua Caliente: Se combinan con calentadores de agua, calderas de vapor y calentadores solares, son fabricados en acero al carbón, con recubrimientos anticorrosivos: galvanizado, resina epóxica o ahulados, pueden ser suministrados con un recubrimiento térmico exterior.

- Tanques Hidroneumáticos: Tanques metálicos sujetos a presión que funcionan con bombas centrífugas manteniendo una presión constante de agua para diversos servicios, estos tanques son fabricados en acero al carbón, con recubrimientos: galvanizado, epóxico o ahulado.

- Tanques para Diesel: Tanques metálicos con registros, coples y base metálica para almacenar petróleo, diesel, gasolina u otro combustible excepto gas. Capacidades desde 250 litros hasta 50,000 litros. Con recubrimientos: Galvanizado, resina epóxica o ahulado vulcanizado

- Tanques de Fabricación Especial: Tanques metálicos, con características especiales, de acuerdo a su diseño y especificaciones, para cualquier capacidad o tamaño, también para equipos de tratamiento de agua como: suavizadores, filtros, desmineralizadores. Con recubrimientos: Galvanizado, resina epóxica o ahulado vulcanizado

1.3.2 El mercado de Industrias Mass

“Industrias Mass, es una empresa que comienza como un taller de no muy grandes proporciones y se va perfilando hacia lo que es una empresa mediana en los años de 1997- 1998, siendo éstos los años de mayor auge es cuando empieza a hacer una cobertura nacional con sus tres líneas de productos siendo las más fuertes calentadores y tratamiento de agua. Para los años 1999-2001 entra en una recesión interna en la cual se bombardea toda la competencia, hay una apertura de mercados y ya no son los únicos dentro del país.

Pasando la crisis vuelve a tener un despunte en el año 2003, donde la empresa se vuelve a posicionar económicamente, se mantiene la cobertura pero el producto tiene un giro y comienza con el respaldo del servicio a los equipos, la cual es una opción muy atractiva para los clientes. Industrias Mass se perfila a crear productos novedosos, que atienden a la economía del usuario y productos que satisfacen la cuestión ecológica.

Dentro del ramo de Industrias Mass es importante mencionar que debido a la condición en la que nuestro país se encuentra tanto económica como ecológicamente la industria se encuentra en auge, ya que los productos que maneja la empresa no se encuentra estancada o en decaimiento, al contrario teniendo como mercados por ejemplo el farmacéutico, el constructor, hoteles, hospitales, industrias químicas, de bebidas y alimentos entre otras, la empresa se encuentra en un mercado del que siempre va a necesitar la población.

El mercado tiende a incrementarse por los grandes consorcios, centros de entretenimiento, todos y cada uno de ellos necesitan o están interesados en proveer a sus visitantes o clientes una atmósfera más sana y de calidad por lo que los industrias Mass está cada vez más enfocada en desarrollar nuevas tecnologías y no quedar obsoletos. Una de las principales desventajas sería el factor económico debido a que esta tecnología en cuanto al tratamiento de agua no es muy económica, tiende a incrementar su precio debido a las actualizaciones que se encuentran en el mercado.

El mercado específico al que industrias Mass está dirigido es:

- * Residencias
- * Condominios
- * Edificios de Oficinas
- * Restaurantes
- * Lavadoras de autos
- * Lavanderías
- * Hoteles
- * Hospitales
- * Clubes Deportivos
- * Gimnasios
- * Constructoras
- * Industria de Alimentos y Bebidas
- * Industria Farmacéutica
- * Industria Electrónica
- * Industria Eléctrica
- * Industria Metalmecánica
- * Industria Textil
- * Industria Químicas
- * Industria de Procesos Electrolíticos
- * Industria de Papel y Cartón
- * Industria Fotográfica
- * Industria de Telecomunicación
- * Industria de Impresión
- * Industria del Vidrio
- * Industria Óptica
- * Industria Vinícola

Aparte de los productos básicos que ofrece la organización también cuenta con los servicios de diseño y cálculo de selección en el cual orienta y da al cliente el equipo que más satisface a sus necesidades.

Ofrece servicio técnico especializado en todos los equipos con los que cuenta, por lo que si el equipo que se adquiere presenta algún problema, los técnicos irán al campo de trabajo a revisar las instalaciones y operaciones de los equipos para darle un mayor funcionamiento y tiempo de vida.

Ventas dirigidas o asistidas, donde el cliente podrá obtener el equipo adecuado a sus necesidades y encontrar toda clase de refacciones de los equipos.

“Industrias Mass se sostiene también por la asistencia de servicio y soporte al cliente se refuerza ante la competencia del mercado ya que compite con grandes comercializadoras, las cuales no dan servicio ni capacitación, lo que le da base para seguir manteniéndose en el mercado”, comenta Elsa Vázquez, Gerente del departamento de Ventas

1.3.3 IndMass y la competencia

Al estar dentro del ramo de la industria de la construcción, la industria alimentaria, hospitalaria y química entre otras, Industrias Mass se ve en la necesidad de colocarse cada día más en la preferencia del consumidor, creando e innovando nuevos productos con que hacerle frente a la diversidad de ofertas presentes en el mercado.

“La industria en nuestro país enfrenta una carrera contra el tiempo, las empresas mexicanas tienen el reto de entender por dónde vienen las oportunidades y reaccionar rápido para poder aprovecharlas, antes de que la empresa de otro país se adelante.”⁹

Ya no se trata tan solo de vender sino de hacer clientes y contar con un amplio número de compradores que permanecerán fieles a la empresa por la calidad de los productos. En particular, la competencia de Industrias Mass se está renovando constantemente, pero al ser recientes no

⁹ Editores. Manufactura. Año 14, número 152, febrero 2008

cuentan con los años de experiencia que respalden sus productos aún así poco a poco están abarcando terreno en el mercado.

Las principales competencias en tratamiento de agua son Water Tec, en calentadores Ray Pack, Hidroterm y Grupo Novem. A continuación se hace una breve descripción de las empresas mencionadas.

Water Tec. Es una empresa que tiene su matriz en Tucson Arizona desde 1967 con gran expansión en los Estados Unidos, en 1996 se expande a territorio mexicano, dentro de lo que menciona en su portal de Internet maneja equipos muy similares a los que trabaja Industrias Mass, pero con un precio menor, se comercializa en tiendas departamentales, lo que le da mayor proyección dentro del mercado.

“Ray Pack quien ahora se maneja bajo la licencia de REM, diseña, desarrolla y manufactura gran variedad de calentadores de agua tanto de gas como eléctricos para mercados residenciales y comerciales en los Estados Unidos, Canadá y México.

Cuenta con instalaciones de manufactura en Montgomery A.L., cuenta con una localidad australiana en Mulgrave, Victoria. También cuenta con dos instalaciones de manufactura en México, una en Nuevo Laredo y otra en Mexicali, cuenta con certificaciones como el ISO-900 y también con certificación de los equipos, por ejemplo, sus calentadores están diseñados bajo las normas A.N.S.I. (Instituto Nacional Americano de Normalización Americana) y han sido aprobados de conformidad con los procedimientos de pruebas que avalan esta certificación, cumple con los requerimientos de eficiencia energética de la NAECA (Ley Nacional de Conservación de Energía en Aparatos) y la norma 90 ASHRAE (Norma 90 de la sociedad americana de ingenieros de calefacción, refrigeración y aire acondicionado)

Se comercializa en nuestro país en tiendas como Home Depot, Menard’s, y Sears, además se extiende internacionalmente y emprende retos con primordial énfasis en el lejano Oriente, Sudamérica, Medio Oriente y el Este de Europa.”¹⁰

¹⁰ http://www.rheem.com.mx/content/Mex_rh/mundial.shtml (30/08/09)

Hidroterm Ingeniería C.A., es una empresa que ofrece a sus clientes soluciones integrales para la Industria y la Construcción, brindando apoyo tanto en el suministro de productos relacionados a nuestras áreas de especialidad, como el diseño y mantenimiento de los sistemas involucrados¹¹. Sólo cuenta con esta información dentro de su página de Internet.

Industrias Mass, compite con estas empresas, las cuales cuentan con más de una planta productora lo que significa un retraso en cuanto a producción muy importante, porque aun con la tecnología con que cuenta la organización no alcanza a producir el material para el cual están diseñadas las máquinas, se queda en una producción muy baja, otro problema al comparar las organizaciones se encuentra que éstas cuentan con certificados de calidad como el ISO-900 y sus productos certificados bajo estándares y normas de calidad de acuerdo al producto.

Al contrario de IndMass quien no cuenta con las certificaciones, sus productos están bajo las normas pero no están certificadas, esto se debe a que la empresa considera que la certificación es un gasto muy elevado, sobre todo porque no todos los clientes la requieren, pero a su vez ha propiciado perder cotizaciones de proyectos en los cuales se requiere de las certificaciones.

“En técnicas de investigación se esta muy limitado, debido a que tienen mucha gente valiosa que ha crecido y ha desarrollado su conocimiento dentro de la empresa, pero en realidad no se han fomentado las técnicas de investigación para abarcar todo el mercado para actualizar la maquinaria o el producto en si mismo a grandes pasos”, comenta Elsa Vázquez, Gerente de Ventas.

Otra desventaja es que las empresas están muy tecnificadas, es decir, ya no requieren de tanto capital humano como IndMass, lo que disminuye el costo de operación de los productos, por lo que cuando sus productos salen al mercado, tienen un precio menor y esto ocasiona otra desventaja en cuanto al precio de los productos, en Industrias Mass el ensamblaje de los productos aun se hace a mano.

¹¹ <http://www.hidroterm.pue-mx.com/productos.aspx?page=2&id=2748> (30/08/09)

Al indagar sobre estudios de calidad de los productos de las tres líneas que maneja IndMass, sólo se pudo encontrar el comparativo de dos de sus equipos dentro de la línea de tratamiento del agua, los cuales obtuvieron un buen lugar entre los demás, con buenas calificaciones en cuanto a acabado, información que se otorga al cliente y una satisfactoria calidad de acuerdo a los estándares que manejan para el análisis de los productos, este análisis lo realizó la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO), en la Revista del Consumidor edición no. 28 1, Julio 2008¹²

1.3.4 IndMass y sus proveedores

Para conocer a los principales proveedores que surten a Industrias Mass para la elaboración de los productos, fue necesario realizar una entrevista al Lic. Roberto López, Gerente de Compras, dentro de la entrevista se plantearon puntos como: ¿cuáles son los principales proveedores? ¿cómo es la relación que lleva Industrias Mass con ellos? ¿cuáles son las ventajas y desventajas que se tiene con los proveedores?.

Los principales proveedores en cuanto importaciones son: Grupo Pender, del cual se desprenden tres divisiones que son: tanques de fibra de vidrio, válvulas Fleck, otra línea que es Codeline, que proveen de membranas, filtros y cartuchos.

El proveedor Clack provee de válvulas para los equipos, Laigth Sources que importa los tubos y lámparas de cuarzo y Matson que suministra los componentes de los tanques de purificación, Wath, antes Flow Matic, con quien se compran filtros y cartuchos pero de línea económica, Jandy products el cual provee material para el área de calentadores, eventualmente se manejan otros, la base de proveedores de importación es de al rededor de 300 dotadores activos, de alguna manera todos estos proveedores son importantes ya que forman parte de la cadena de suministros para la elaboración de los productos.

¹² http://www.profeco.gob.mx/revista/pdf/est_00/filtrosagua.pdf (30/08/09)

“En 44 años que lleva la empresa laborando siempre se trabajó con un sólo proveedor por producto y hay algunos que no son tan comerciales, por lo que es un poco difícil la obtención de estos materiales cuando algún proveedor falla.

Se carece de una base de datos, por lo que es una extenuante labor hacer un registro de cada uno de los productos que se solicitan, comenzando con sus especificaciones, ya que el problema radica en que las piezas están identificadas al interior de la empresa pero no así con el proveedor debido a que al ingresarlas no se tomaron en cuenta los requisitos y se hizo con la descripción en cuanto al producto.

Se manejan alrededor de 1500 productos activos y sólo se cuenta con el 2 % de la descripción o ficha técnica de los productos para solicitarla con otro proveedor, lo que demora en ocasiones que se hagan las requisiciones, y genera un retraso en la entrega del producto al cliente.

Al no haber fichas técnicas con sus respectivas especificaciones, no se le puede exigir producto de calidad a un proveedor, entonces la salida del departamento de control de calidad, es que el proveedor es quien debe decir la calidad del producto” comenta el Lic. López, pero en este punto no esta de acuerdo, ya que “la calidad se debe exigir y establecer desde la empresa en base a los parámetros que se manejan en el mercado, a lo que muchas veces la empresa exige estándares de calidad muy por arriba de los que se manejan en el mercado, lo que reduce por una parte el número de proveedores que pueden cumplir con estas exigencias, pero al mismo tiempo da la seguridad de que los productos que está generando Industrias Mass son de calidad”.

Los costos se incrementan debido a estas exigencias y de cierta manera se pierden proveedores al tener tantas devoluciones por parte de la empresa, “es como hacer un Rolls Royce cuando el mercado quiere un Volks Wagen, y lo interesante es vender un Rolls Royce a precio de un Volks Wagen” parafrasea Roberto López.

La relación que se lleva con los proveedores es muy buena, ya que Industrias Mass es muy puntual en los días de pago, por ese lado no hay ningún problema con ningún proveedor y financieramente es parte de lo que las empresas aprecian y valoran hoy en día.

No se pueden hacer compras programadas de entrega, cuando se piden son cortas a la demanda, sobre todo en importaciones; en nacionales no tanto, porque aún en días festivos responden bien al requerimiento de la empresa.

1.3.5 La tecnología en IndMass

Si de permanecer en el mercado se trata, se deben ofrecer productos de buena calidad y a la vanguardia, que cada vez satisfagan más las necesidades del consumidor, para esto Industrias Mass busca ser innovador en sus productos.

Dentro del ramo de los tanques de almacenamiento de agua caliente, cuenta con la ventaja de ser el fabricante directo, lo que lo hace más atractivo al cliente, por ello lleva una buena relación con las constructoras, ya que si bien se maneja una línea estándar, también tiene la opción de hacer tanques de acuerdo a las necesidades de la instalación del cliente.

La línea de calentadores no se puede quedar atrás, en el último año han adaptado los modelos para hacer frente a la competencia, modificando las estructuras y disminuyendo su tamaño, haciéndolas más atractivas y próximamente sacando a la venta calentadores y paneles solares.

En cuanto al tratamiento de agua, se esta renovando en la adquisición de un producto americano llamado steripen, el cual es una pluma portátil que purifica el agua a base de rayos UV, está por sacar una línea de agua mágica, la cual convierte al agua residual apta para uso de riego, no así para consumo humano.

1.3.6 Mirando hacia el futuro

Al realizar éste diagnóstico se puede encontrar que los principales problemas con los que cuenta Industrias Mass son los siguientes:

Al contar con un amplio mercado y tener demanda, esta puede verse obstruida por el poco aprovechamiento que se le da a los equipos de producción ya que estos podrían producir más cantidad de productos.

Otro problema es que al contrario de su competencia la cual cuenta con varias fábricas productoras, IndMass sólo cuenta con una, lo que la hace ser más cara ya que se emplea mayor número de mano de obra pues la fabricación es prácticamente artesanal ya que todo el proceso se hace a mano.

No cuenta con una base de datos actualizada de proveedores, por lo consiguiente si algún proveedor falla en la entrega de material, el tiempo para buscar otro que cumpla las especificaciones de calidad que exige la empresa retarda el tiempo de entrega a los clientes los cuales buscan soluciones inmediatas y se pierden ventas por los retrasos que se pueden evitar si se tiene una cartera más amplia de proveedores.

En cuanto a la tecnología si bien las máquinas existentes en los departamento de producción no son ocupadas al 100% , estos equipos no han sido actualizados ya que para esto se requiere una fuerte inversión y la empresa en este momento no esta interesada o no lo puede financiar por completo, lo que nuevamente retrasa la elaboración y calidad del producto.

En cuanto a las oportunidades de crecimiento tenemos que:

Debido al carácter de la empresa, su acercamiento al ramo de la construcción es estrecho, cuenta con equipos instalados en los principales desarrollos turísticos del país (Cancún, Pto. Vallarta, Los Cabos, Acapulco, entre otros) y cada vez trata de abarcar mayor parte del país gracias a las 5 sucursales y a sus más de 350 distribuidores y representantes, lo que la compromete a seguir innovando y ofreciendo productos de calidad al mercado.

Satisfacer aquellas demandas del consumidor, hacer frente a la competencia que cuenta con certificaciones de las que Industrias Mass carece, con tecnificaciones del trabajo, bajos costos de mano de obra, tomando también en cuenta que los productos de la competencia se encuentra en centros departamentales e IndMass sólo cuenta con el apoyo de sus distribuidores. En vista de este bache dentro de la publicidad de los productos IndMAss se ha dado a la tarea de empezar a buscar espacios en revistas especializadas en el ramo, como lo son las revistas Manufactura,

Obras, Bebidas y Alimentos, en exposiciones del ramo constructor y finalmente comercializando los productos caseros dentro de tiendas como Liverpool, Sanborn's y Sears.

Industrias Mass pretende invertir cada vez más en tecnología para la fabricación de los equipos, que si bien ha sobrevivido a sus competencias con sólo una planta de fabricación, por su número de producción queda baja entre las competencias más fuertes.

Proporcionar a sus empleados cursos de actualización en sistemas y manejo de herramientas que le sean de utilidad y así efficientar su desempeño, seguir posicionándolos dentro del mercado.

No obstante estas desventajas, actualmente IndMass se visualiza con un alto potencial de crecimiento, siempre y cuando se sensibilice que debe hacer todo lo que esté en sus manos para adaptarse a las nuevas necesidades del mercado, incorporando novedosas tecnologías, precios atractivos y equipos a la vanguardia.

Industrias Mass está llegando hoy a mercados que no imaginó como Perú, Guatemala, Jamaica, Honduras, Costa Rica, Colombia y todo gracias al empeño por tratar de adecuarse al entorno, aunque les falta bastante camino por recorrer, pues debe adecuarse a ciertos estándares por los que trabaja día a día, de no ser así podría perderse en el intento y consumirse por sus propios errores aunado a la fuerte competencia y rezago económico por el que pasa el país.

Ahora bien para poder soportar lo que pasa al exterior de la empresa es necesario que sea fuerte en su interior por ello se abordarán partes estructurales de su funcionamiento a continuación.

1.4 El funcionamiento de Industrias Mass

En el apartado anterior se trató de conocer a la organización por medio de su entorno, saber cómo es vista desde afuera, ahora toca el turno a la estructura de Industrias Mass, cómo es que funciona en la parte formal y de igual manera en la parte real.

El siguiente apartado trata de dilucidar aquellos lineamientos establecidos por la organización para tratar de inducir el futuro, seguir la línea que la organización quiere.

El deber ser de la organización se encuentra planteado desde el fin para el que fue creada, pero de que esté planteado a que se realice hay un largo camino, por lo regular las personas buscan distintas formas de simplificar el trabajo o por el contrario, hay quienes hacen del trabajo un hecho muy engorroso, dándole vueltas al asunto o simplemente trabajando de más por lo mismo.

“La estructura de la organización es el modelo relativamente estable de la organización; es tan sólo un aspecto del todo y nunca es idéntica al sistema social¹³” por lo que es relevante tratar de conocer cómo es que se estructura la organización a investigar, saber desde lo que la influye desde afuera así como el saber de qué manera se constituye y cómo es que sigue en pie. Identificar cómo es que se dividen sus funciones, labores y demás, en si cómo es que lleva a cabo las actividades diarias que le dan el carácter de organización.

A través de la recopilación de documentos, la observación y conversaciones con personal de tiempo en la empresa se recopiló la información que a continuación se muestra.

Como señala Luhmann la observación es una actividad fundamental de los sistemas autorreferentes mediante la cual se observan a sí mismos y observan cuanto se encuentra en su entorno.

1.4.1 Ideario organizacional

“Las organizaciones son sistemas determinados estructuralmente”¹⁴, tomando esto en cuenta el presente diagnóstico, trata de relatar sobre la estructura que se maneja dentro de la organización, en lo que la acontece y la describe, formando sus características únicas al desenvolvimiento y lo que la hace diferenciarse de las demás, distinguir el objetivo que mueve a la organización.

Para que la organización logre encaminar hacia una misma dirección a todos los integrantes que laboran en ella debe poner atención en la forma en que esta estructurada, así como en su ideario organizacional el cual se compone de Misión, Visión, Valores.

¹³ Mayntz, Renate. Sociología de la organización, Madrid, Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales, 1990, pág.77

¹⁴ Rodríguez, M. Darío, Diagnostico organizacional, México, Alfa-Omega Universidad Católica de Chile, 1999, pág 43

“El objetivo de la organización se ofrece como el mejor punto de partida para el análisis de la misma, ya que es un determinante del acontecer en la propia organización”¹⁵, de esto se desprende el siguiente análisis del ideario organizacional de Industrias Mass.

“En las organizaciones es importante distinguir los objetivos de las funciones de una organización. Se entiende por función de una organización su acción dentro del sistema de la sociedad que la abarca”, por lo consiguiente es importante saber hacia dónde va la organización y cuáles son las funciones que ésta realiza.

Al indagar sobre estos documentos se encontró que Industrias Mass, está en un proceso de certificación del ISO 9000, por lo cual los documentos están en construcción, y se presentan las posibles opciones con las que cuentan para crear su ideario organizacional.

“Industrias Mass persigue las siguientes misiones:

1^a

“Misión:

Dedicada a la fabricación de equipos de calidad certificada utilizando tecnología de vanguardia para el tratamiento, calentamiento y almacenamiento de agua no residual, comprometidos con el bienestar, la salud, la economía, la seguridad, el confort de la industria, el comercio y los hogares otorgando servicios integrales.

Visión:

Ser una empresa líder en el ramo, fabricando productos y servicios de calidad certificado en la norma ISO 9001-2000 exportadora y con presencia s nivel internacional logrando alta rentabilidad para generar recursos para la investigación y bienestar de los clientes y trabajadores.

2^a

Misión:

Industrias Mass es un sistema de proyectos que genera valor. Satisfacer las necesidades de acondicionamiento de agua mediante el calentamiento, almacenamiento, filtración y purificación por medios confiables y socialmente comprometidos con la salud, la economía y el bienestar de la salud de nuestros clientes.

Visión:

Ser una empresa con sello de calidad generadora de productos confiables, con presencia universal, socialmente responsable, socialmente responsable sistemáticamente innovadora comprometida con la seguridad y medio ambiente”.¹⁶

Si de valores se trata tienen una carta en la cual se menciona lo siguiente:

¹⁵ Mayntz, Renate. Sociología de la organización, Madrid, Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales, 1990, pág. 62

¹⁶ Planeación Industrias Mass, 2008

“Carta de valores.

Muchas de las empresas tienen una declaración de misión y de visión que constituyen su carta de navegación y perspectiva del futuro, para cumplir su propósito y razón de ser.

Adicionalmente algunas empresas incluyen cartas de derechos, deberes y valores que incorporan su cultura organizacional.

- Crear un sistema basado en la confianza en las personas
- Hacer de la comunicación interna y de la formación los pilares para gestionar el cambio.
- Disponibilidad y flexibilidad en el trabajo.
- Preocupación activa por el cliente y en consecuencia por la propia empresa a todos los niveles.
- La persona que ejercita la labor diaria es la que mejor puede conocer el puesto de trabajo.
- La creatividad no tiene correlación directa con el nivel de formación
- La creatividad potenciada por el equipo de trabajo y aplicada a la mejora en todos los niveles proporcionan un mayor rango competitivo
- La organización es más importante que la “aparente” rapidez.
- Respeto mutuo: respetar y hacerse respetar. El quebrantar este principio puede obstaculizar el mejor plan de mejora
- Autocrítica. Reconocer el error, aprender del error.
- La empresa en permanente equilibrio.
- Para enfrentarse al reto competitivo tenemos que recurrir a todas las capacidades de creatividad y conocimiento

No olvidar que debemos trabajar en “equipo”, los reconocimientos “individuales” no aplican en una ideología de calidad total.

Decálogo de valores.

- Respeto.
Es la base fundamentada para una convivencia sana y pacífica entre los miembros de una sociedad u organización. Entender y comprender a los demás.
- Confianza.
Es garantizar que las acciones individuales sean coherentes sin tener que recurrir a mecanismos de control.
- Honestidad.
Es cuando uno mismo se comporta de manera transparente con sus semejantes, no oculta nada y eso le da tranquilidad.
- Servicio.
Dar mi actitud, presencia y conocimiento al desempeño de la función en la que me desarrollo, en la cual debo incluir los valores mencionados, encaminados a satisfacer una necesidad y solucionar una problemática.
- Lealtad.
Tiene que ver con el sentimiento de apego a la fidelidad y respeto, que nos inspiran las personas a las que queremos o las ideas con las que nos identificamos. Cumplimiento de lo que exigen las leyes de la fidelidad y el honor
- Mejora continua.

Involucra a todos los miembros de una organización, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo.

- **Calidad.**
Permanente satisfacción de las expectativas del cliente tanto interno como externo, ser altamente competitivo y mejorar continuamente.
- **Responsabilidad.**
Es la conciencia acerca de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer sobre nosotros mismos o sobre los demás. Responder en tiempo y forma con lo que tenemos a cargo.
- **Compromiso.**
Aliento y fuerza interior que nos permite llevar a buen término las cosas que emprendemos teniendo una alta motivación y un profundo sentido del compromiso que les impide abandonar las tareas que comienzan, y los anima a trabajar hasta el final.
- **Trabajo.**
Esfuerzo que hacemos para conseguir algo por nosotros mismos o con la ayuda de los demás. Se trata de una fuerza con gran poder de transformación haciendo posible la vida en sociedad.
- **Competitividad.**
Rivalidad para consecuencia de un fin.
- **Amabilidad.**
Ser cordiales, atentos y afables con las personas.
- **Cuidado del medio ambiente.**
Ser respetuoso de la naturaleza y no acusar impacto en ella.
- **Integridad.**
Dicho de una persona recta, proba e intachable
- **Humildad.**
Saber dar y recibir conocimientos y experiencias con los que nos rodean.
- **Igualdad.**
Principio que reconoce a todas las personas capacidad para los mismos derechos y obligaciones.
- **Reconocimiento.**
Hacer saber a la gente que su trabajo es valioso.
- **Proceso.**
Conjunto de actividades que tienen por objeto la obtención de un resultado final definido (producto o servicio), realizado por un conjunto organizado de recursos (personas medios, materiales, información, procedimientos).

Credo de Industrias Mass.

1. Creemos que el éxito de nuestra empresa depende del carácter e integridad de las personas que trabajan aquí.
2. Creemos que nuestros ejecutivos deben ser personas con talento, educación, experiencia y capacidad, deben tener sentido común y ser comprensivos.
3. Creemos que los trabajadores deben ser compensados por su desempeño y que dentro de la empresa deben hacerse todas las aportaciones posibles.

4. Creemos que nuestra principal responsabilidad es con los clientes
5. Creemos que nuestros productos deben ser siempre de la más alta calidad
6. Tenemos que esforzarnos siempre por reducir constantemente los costos.
7. hay que despachar los pedidos con urgencia y con exactitud
8. Nuestros trabajadores deben sentir seguridad en su persona y en su empleo tener la libertad plena de realizar propuestas y presentar quejas, ser escuchados y atendidos.
9. Debemos ser buenos ciudadanos y participar en obras beneficencia
10. Debemos conservar en buenas condiciones las instalaciones que tenemos el privilegio de usar.
11. Industrias Mass tiene que realizar una buena utilidad, es preciso crear reservas llevar adelante la investigación de nuevos productos.”¹⁷

Al analizar los documentos, nos podemos dar cuenta de que a pesar de los más de 40 años que lleva laborando Industrias Mass, no tiene bien definidas su misión y visión, si tomamos en cuenta que:

“La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

- 1) Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa
- 2) Lo que pretende hacer
- 3) El para quien lo va hacer

Y es influenciada en algunos momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles y sus capacidades distintivas.”¹⁸

En cuanto a la visión:

“La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.”¹⁹

¹⁷ Idem

¹⁸ <http://www.documentalistaenredado.net/469/glosario-sobre-auditorias-de-informacion>

¹⁹ Idem.

En referencia a la misión la cual marca el rumbo y contribuye al logro de objetivos de la organización, da soporte a la identidad, encuadrando las prioridades en función de las vicisitudes que se puedan encontrar, es lo que se desea ser y hacer, lo cumple muy vagamente, al no haber sólo una misión, causa desorientación pues no define en realidad cuál es el rumbo que la empresa desea tomar o hacia dónde va la organización.

Y en cuanto a la visión la cual hace alusión a la identidad a alcanzar por la empresa a mediano o largo plazo, tiene definido el hecho de certificarse bajo las normas del ISO900 para lo que se está trabajando en elaborar claramente la misión y la visión que es lo que hasta el momento no se tiene, ya que carecen de objetivos, y políticas, las cuales se irán estableciendo en el transcurso del año con las especificaciones que sean necesarias, para esto el departamento de R.H. ha contratado un asesor para que lo guíe en la elaboración de este ideario.

Dado el estudio y entendimiento de los valores y credo organizacionales de IndMass, es preciso señalar que existen algunas discrepancias, algunos no son claros ya que aparentemente su definición aun no se termina, pretenden guiar las acciones pero al mostrarse confuso o sin una amplia o sintetizada referencia de lo que sería su función dentro de la organización, se tornan un difíciles para el común de los empleados, no ahondan en este desglose de beneficios al que uno se acercaría al trabajarlos día a día o identificarles con ellos para poder promoverlos por lo que suenan un tanto superficiales.

Al recopilar la información el Dpto. de Personal hizo mención de que los documentos tendrían una modificación ya que se está trabajando con un asesor para poder tener la certificación, pero al momento son los documentos que maneja la organización para tratar de guiar su ideario organizacional.

Por otra parte no hay una secuencia en estos apartados donde los lleven de un fin a otro, están sólo desarrollados pero una conexión mas allá de la lógica no está implícita en estos documentos.

1.4.2 Estructura formal

A continuación se expone la parte de la estructura formal, donde se pretende describir cómo es que la organización dice que realiza el trabajo, cómo se distribuyen los puestos y las relaciones que surgen del trabajo.

La estructura formal corresponde a las partes oficiales que conforman a la organización, a la ordenación de un modelo por el cual se rigen las actividades, se pretende que sea estable y funcional para la organización.

Comprende elementos estructurales como son el orden de actividades y la distribución de puestos a través de un organigrama para saber la estructura con que la empresa dice trabajar, este puede proponer la delimitación de las funciones, estructurar los departamentos y la posición jerárquica que puede tener la organización.

La delimitación de los perfiles que se necesitan para cubrir ciertos roles dentro de la organización, los cuales van acompañados de las actividades que se fijan para el desempeño del trabajo estable, lo que nos puede arrojar un panorama de cómo es que esta estructurada al interior la organización, como es la gente que vive y se desarrolla en ella; éstas pueden ir acompañadas de reglamentos donde se establecen tanto las obligaciones como los derechos de los trabajadores.

También se exponen los criterios formales con que se deben realizar las tareas, en ocasiones no se encuentran formalmente por escrito, pero eso no quita la rigurosidad, formalidad y precisión con que se deben realizar las tareas confinadas dentro de cada departamento o en sí dentro de la organización.

El reclutamiento y selección del personal, ya que si bien se identifica a las personas que trabajan en la organización es necesario sondear que tan afines son al perfil que se solicita para desempeñar el rol, así como si la empresa es la que se encarga de la selección o alguna dependencia recluta por ella.

1.4.3 Organigrama de IndMass

“La organización de una empresa implica dos niveles de reflexión:

- el modo de distribución de tareas y misiones, denominado organización del trabajo;
- la estructura global de la empresa formalizada en el organigrama”²⁰.

Como menciona Bartoli, uno de los niveles por los cuales se puede organizar la empresa es el organigrama donde podemos encontrar de cierta manera la estructura en que se divide el trabajo formal de las organizaciones, así como las cargas de trabajo.

Entendiendo que el organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa u organización, representa las estructuras departamentales y en algunos casos, las personas que las dirigen, haciendo un esquema sobre las relaciones jerárquicas y de competencia, en vigor en la organización “El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización”²¹.

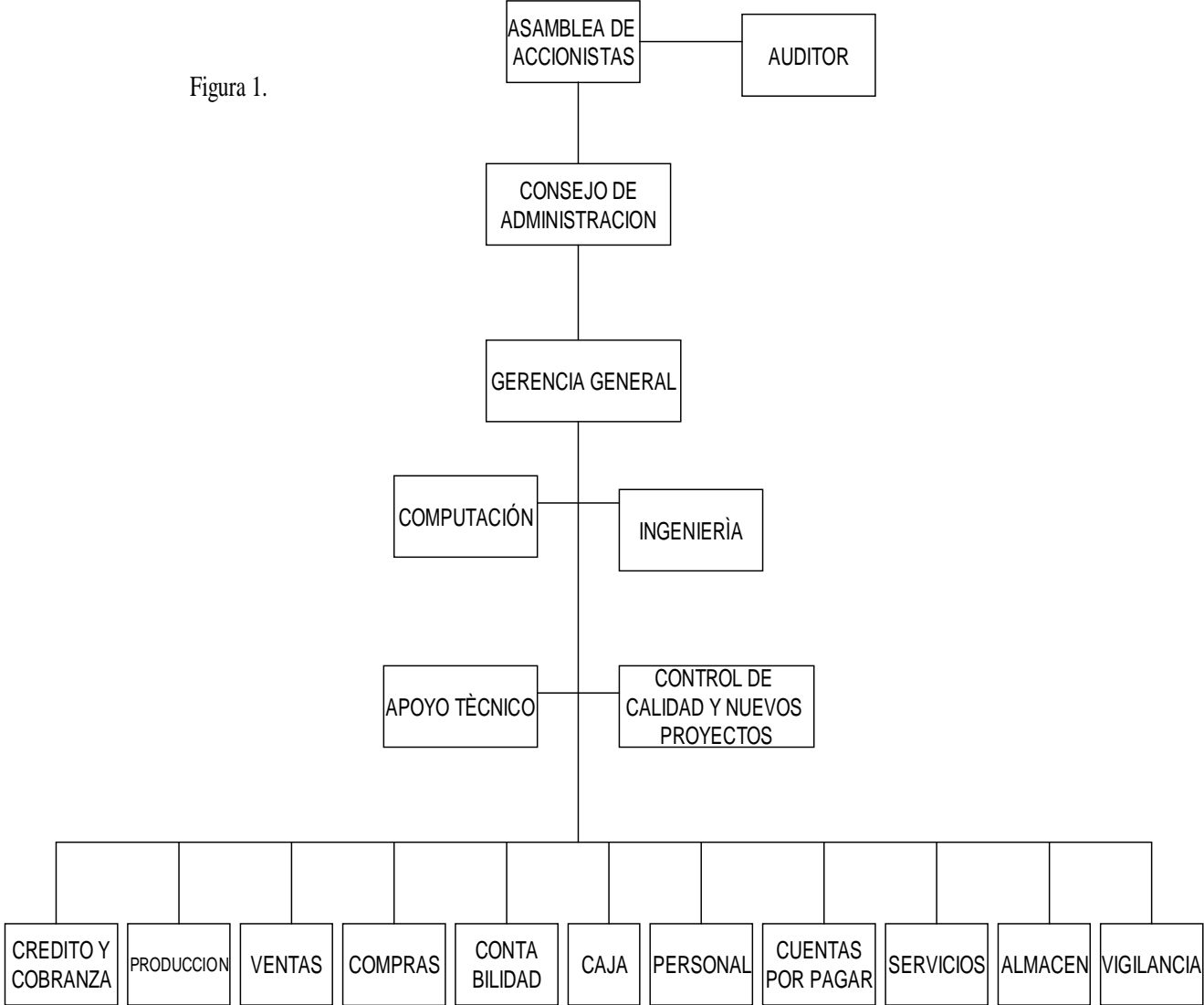
En la figura no.1 se muestra cómo es que está dividida orgánicamente Industrias Mass y cuáles son los departamentos que la conforman. El organigrama fue proporcionado por el departamento de Recursos Humanos dentro del manual de planeación, el contador Heriberto Ibarra señaló que es el organigrama actual y que no ha tenido modificaciones.

Refiere que debido a la reestructuración para la certificación de calidad puede sufrir cambios pero al momento de la investigación el organigrama que a continuación se presenta es el que ha descrito las divisiones de la organización.

²⁰ Bartoli, Annie. Comunicación y organización. La organización comunicante, la comunicación organizada, pág 53

²¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>

Figura 1.



Organigrama Industrias Mass

El organigrama encontrado no ha sido modificado desde el año 2004, aparece en primera instancia la asamblea de accionistas y a su derecha el auditor, hacia abajo encontramos el consejo de administración, en forma descendente encontramos la gerencia, a su lado izquierdo está el Dpto. de Computación y a su lado derecho el Dpto. de Ingeniería de forma ascendente sigue del lado izquierdo el Dpto. de Apoyo Técnico, y de lado derecho Dpto. de control de calidad y nuevos proyectos. De forma descendente horizontal encontramos en el siguiente orden de izquierda a derecha los siguientes departamentos: Crédito y Cobranza, Producción (tanques calentadores y germicidas), Ventas, Compras, Contabilidad, Caja, Personal, Cuentas por pagar, Servicios, Almacén y por último Vigilancia.

Este organigrama es para la organización el modelo estable que rige a la organización, no obstante que no aparecen otros departamentos, por ejemplo el laboratorio, el departamento de embarques, el desglose de producción en sus tres áreas, el departamento de mantenimiento entre otros, no tiene que ver con el trabajo diario de los integrantes de IndMass ya que al parecer este organigrama fue creado para un trámite, no se especifica bien la distribución del trabajo, es ascendente jerárquico, ubicándolo en los modelos que propone Bartoli, entra dentro de la descripción del Organigrama funcional, ya que requiere de un departamento de centralización en las decisiones tomadas en el nivel de la dirección, aunque las decisiones son tomadas por los gerentes de cada departamento, siempre son sometidas a la aprobación de la dirección General.

1.4.4 Miembros y perfiles de puesto de IndMass

Industrias Mass se conforma de 123 personas de las cuales 45 pertenecen al sindicato de trabajadores llamado Sindicato Revolucionario de trabajadores, fabricantes de partes automotrices, plásticos, metales y conexos de la Republica Mexicana (FROM) y 78 son la parte del administrativo o de confianza, los años de labor oscilan entre los 40 años el más antiguo y de 1 año los más recientes.

A continuación se señala el perfil y una breve descripción de los miembros que integran a Industrias Mass de acuerdo al organigrama formal, así como algunos de sus principales funciones.

Asamblea de Accionistas

No se cuenta con información establecida por escrito, los datos para este puesto se obtuvieron en una conversación con el Gerente General Felipe Ortega, quien comento que las principales actividades de la asamblea de accionistas es aprobar los resultados anuales, o en determinados casos aprobar situaciones especiales como el nombramiento de los gerentes, de representantes legales, sólo se les consulta en casos extraordinarios.

Auditor

No se cuenta con información establecida por escrito, al igual que el anterior, el Gerente General, proporcionó las principales funciones, las cuales consisten en certificar los resultados de la empresa ante las autoridades fiscales, detectar cualquier anomalía que se identifique dentro del proceso fiscal y buscar sus posibles causas.

Consejo de administración

Las principales funciones que desempeña el Consejo de Administración lo determina como el ente que se encarga de vigilar la administración de la empresa para reportar posteriormente, los logros o alcances y vicisitudes, a la asamblea de accionistas.

Gerencia general

Quien ocupa este puesto lleva 20 años a cargo de la gerencia, El Gerente General se encarga del buen manejo de la empresa, cuidando todos los activos que se generen dentro de ella, resuelve los problemas administrativos que se presenten dentro de cualquier área, supervisa el cumplimiento de los objetivos que se fijan anualmente por área, principalmente.

Departamento de Computación

Sexo: Masculino

Edo. Civil: Casado

Escolaridad: Ingeniería en sistemas, Licenciatura en Informática o similar

Experiencia:

- 3-5 años en área a fin
- Programación general de Visual Basic
- Conocimientos en Windows, Office, Corel Draw, Comunicaciones, Redes, Sistemas administrativos, Internet, Unis, Informática, Equipos de Cómputo Software y Hardware.

- Actualización constante de Equipo de cómputo
- Realización y Desarrollo de programas administrativos
- Análisis y diseño de sistemas
- Capacitación y supervisión de personal
- Control de mantenimiento y operación de equipos
- Capacidad de Investigación y aprendizaje
- 50% de conocimientos en Inglés Técnico
- Disponibilidad para viajar
- Toma de decisiones y soluciones de problemas
- Implementación y desarrollo de proyectos

El Gerente de sistemas lleva 15 años en el cargo cumple con las siguientes funciones, supervisión de sistemas, actualización de diseño, análisis y desarrollo del mismo, autoriza la compra de sistemas de cómputo, investiga sobre nuevos sistemas que se puedan implementar dentro de la empresa, capacita sobre los nuevos adelantos al personal de la empresa, es el encargado de toda la programación de software que se maneja en cada uno de los equipos, así como de su actualización.

Dentro del departamento de sistemas a parte del Gerente, se encuentra conformado por un Técnico en sistemas el cual lleva ocho años laborando, una secretaria y un Auxiliar de sistemas, ambos con un año de labor dentro de la empresa.

Departamento de Ingeniería

Edad: 28-32 años

Experiencia: 2 a 3 años en manufactura en la industria metalmecánica o automotriz, con conocimiento de ISO 9000, Mejora Continua o Calidad Total.

Escolaridad: Ingeniería Industrial, Mecánica Administrador o equivalente, recibido sin compromisos escolares pendientes

Ingles: 75 a 90 %

Domicilio: Preferentemente en el noroeste de la Metrópoli: Col. Irrigación hasta Cuautitlán Izcalli.

Características personales:

- Persona Equilibrada, meticulosa, cuidadosa de los detalles, pero sin perder de vista la imagen total
- Buena redacción y ortografía.
- Capacidad de análisis y síntesis
- Conocimiento de normas de pailería de ISO 9000 o equivalentes
- Con conocimiento de balanceo de líneas, análisis de procesos, diseño de sistemas de administración de productos y planes de calidad, especificaciones de materiales y partes.

- Con conocimientos de Administración de la Producción, maneja de cartera de pedidos y de cotizaciones.
- Manejo de paquetería de programas Microsoft

Las principales actividades que desempeña el Gerente de ingeniería son: la elaboración de especificaciones de materiales para la fabricación de los productos, desarrollo de nuevos productos, análisis de costos, elaboración y pruebas de prototipos, asistencia técnica al cliente, elaboración de documentos para nuevos diseños como son el manual del producto, dibujos y diagramas correspondientes a la línea de productos. También dan asesoría en ocasiones a los clientes y definen los errores que se presentan dentro de los equipos cuando estos ingresan a revisión por algún desperfecto

El gerente de este departamento lleva 10 años dentro de la empresa, cuenta con dos asistentes, uno que se encarga de los dibujos de cotizaciones de tanques, de nuevos productos, y el otro ayudante se encarga de la supervisión de calidad de producto, ambos ingenieros industriales.

Control de Calidad

Sexo: Masculino

Edad: 28 a 45 años

Escolaridad: Ingeniería Mecánica o industrial con conocimiento en calidad

Experiencia:

- 3 a 4 años en área afín
- Manejo de PC (Word, P.P Excel)
- Conocimientos amplios en certificación ISO 9000
- Organización y control del Dpto. en general
- Supervisión de personal
- Toma de decisiones y solución de problemas
- Planeación y administración de calidad
- Auditorías internas y realización de manuales
- Supervisión de proceso de fabricación y verificación de pruebas finales
- Organización de pruebas correctivas
- Inspección t recepción de materiales
- Pruebas periódicas de funcionamiento
- Manejo de diagramas y planos
- 50% de idioma inglés
- Habilidad en cálculo, presión y mediciones
- Muy dinámico, honesto y responsable
- Con gran iniciativa y trato amable

Las principales funciones que realiza el jefe de control y calidad son principalmente la inspección de calidad de los materiales de recibo, la inspección de materiales en proceso, la inspección final del producto terminado, elaboración de estadísticas de calidad, y la aprobación y prueba de contratipos (sustitutos) de materiales para la producción de los equipos, también se encarga de dar los cursos a los técnicos o personas que dan servicio a los clientes con los que cuenta la empresa.

El jefe de este departamento cuenta ya con más de 15 años de laborar dentro de la empresa y tiene un ayudante que le apoya en la supervisión de calidad en los productos, quien tiene 8 años de experiencia.

Apoyo técnico

Sexo: Masculino

Edo. Civil: Casado

Edad: 28-45 años

Escolaridad: Ingeniería Química, Ing. Electrónica y/o mecánica

Experiencia:

- De 3 a 5 años en manejo de tratamiento de equipos de aguas
- Toma de decisiones, y soluciones de problemas
- Manejo de PC, Fax e Internet
- Atención directa a clientes y distribuidores
- Elaboración de folletos, descripciones e instructivos (instalación y operación)
- Cierres de operaciones amplias en ventas
- 90% de manejo del idioma Inglés
- Disponibilidad para viajar
- Conocimiento de materiales, máquinas y herramientas
- Habilidad en calculo y mediciones
- Estudios de análisis físico-químico de equipos
- Asistencia y programación de proyectos
- Diseño gráfico y gran capacidad de análisis
- Investigación de mercado y detección de necesidades
- Conocimientos básicos de control de calidad
- Muy dinámico, honesto y responsable
- Con gran iniciativa y trato amable

Las principales actividades dentro de este departamento son el desarrollo de nuevos productos, con los cuales se busca innovar en el mercado, la supervisión de la elaboración de equipos especiales dentro del departamento de Aquaplus, así como la aprobación de los materiales que se emplearan para dicha fabricación, da consulta técnica a clientes y distribuidores, se encarga de

dar el visto bueno de la información que se genera para la publicidad que se maneja dentro de la empresa, se encarga de programar y dar los cursos de servicio básicos.

El jefe del departamento de soporte técnico lleva 40 años de prestar sus servicios a la empresa esto hace que sobre pase las peticiones para cubrir el puesto, no tiene una ingeniería pero con la experiencia le es más que suficiente, es considerado una “autoridad” en el tema muy respetada, ya que sabe todo lo referente a tratamiento de agua, da soporte a ventas en la cotización de equipos especiales. Se encarga de dar los cursos desde básicos hasta técnicos que se proporcionan a los técnicos de los clientes con los que cuenta Industrias Mass entre otras cosas.

Producción

Sexo: Masculino

Edad: 25 a 28 años

Edo. Civil: Casado (preferentemente)

Escolaridad: Ingeniero Mecánico o Industrial

Experiencia:

- De 3-5 años en puesto a fín. (trabajo bajo presión)
- Manejo de PC (Word, P.P. y Excel)
- Conocimientos de equipos para tratamiento de agua
- Coordinación y supervisión de personal
- Interpretación de los planos y diagramas
- Planes y programas de producción
- Conocimientos amplios del idioma inglés
- Coordinación general del departamento
- Manejo de proveedores e inventarios
- Toma de decisiones y soluciones de problemas
- Asistencia a clientes
- Capacitación a personal acerca de la maquinaria y productos
- Actualización de archivos
- Buena presentación, dinámico y trato amable

En el área de producción de Aquaplast, las principales funciones del jefe de área son, el atender al departamento de ventas en cuanto a tiempos de entrega de los equipos grandes o especiales, supervisar la producción de germicidas y de Aquaplast, armar en ocasiones los equipos, colaborar en las requisiciones de material, dar asesoría al cliente o distribuidos si es necesario.

En este departamento trabajan 7 personas incluyendo al jefe de departamento, el cual lleva en el cargo 7 años, tiene a su cargo 6 trabajadores que oscilan entre los 12 años y 1 y medio años laborando.

Dentro del departamento de calentadores, las principales funciones del jefe de área son la siguientes, elaborar plan de producción de calentadores, en cuanto a los componentes que se requieren para la elaboración de éstos, planear, organizar, distribuir e innovar los procesos de producción, evaluar el desempeño dentro del área, programar el mantenimiento de las máquinas que se utilizan en colaboración con el departamento de mantenimiento, elabora requisiciones de materiales para existencia. Da asesoría al departamento de ventas, a servicio técnico y a los clientes que lo soliciten.

El departamento de producción de calentadores cuenta con 30 personas las cuales se distribuyen en el jefe de departamento, el cual lleva 8 años en el cargo, una secretaria con 4 años en el puesto y 28 trabajadores en la planta los cuales van desde los 25 años de antigüedad hasta los 8 meses el mas reciente.

En el área de producción de tanque o pailería, las principales funciones del jefe de área son: organizar la carga de trabajo y distribuirla de acuerdo a las fechas de entrega del tanque, realizar documentos que den soporte a estos tanques, realización de cotizaciones al departamento de ventas, solicitud de materiales, herramientas y materia prima.

Dentro de este departamento, le jefe de área lleva en el puesto 10 años, tiene a su cargo a siete trabajadores, que van desde los 8 mese hasta los 18 años de antigüedad.

Jefe administrativo del departamento de Ventas

Sexo: Indistinto

Edo. Civil: Casado(a) preferentemente

Edad: 28-45 años

Escolaridad: Último año de la carrera o Lic. en Administración de Empresas y/o Mercadotecnia

Experiencia:

- 2 años en puesto similar, acostumbrado a trabajar bajo presión
- Manejo de PC (Word, Excel, P.P. e Internet) fax
- Conocimientos de cálculo, aritmética y cotizaciones

- Amplia capacidad de análisis e iniciativa
- Manejo general del departamento
- Atención a clientes
- Supervisión del personal
- Trato amable y buena presentación

El jefe del departamento de Ventas lleva 10 años en el cargo inicialmente entro a la empresa como secretaria del departamento de Recursos Humanos después paso al departamento de Ventas como coordinador de ventas para finalmente ser Gerente del departamento, sus principales funciones son:

Atender las necesidades de los clientes, coordinar los proyectos que surgen de los clientes lo que requiere cotizaciones, tiempos de entrega, asignación de descuentos entre otros, otorgar a un cliente la categoría de distribuidor o representante, verificar que la folletería esté actualizada , da solución a los problemas de clientes insatisfechos, maneja los inventarios con las áreas de producción, manejo de pronósticos de ventas anuales, expectativas y dirección para alcanzar los mismos, revisión de planes de trabajo de los vendedores tanto en matriz como en sucursales, supervisión de gastos de sucursales. Buscar las herramientas necesarias para que se le brinde un mejor servicio al cliente, programar cursos para los distribuidores, analizar la información de la competencia, realizar campañas de los productos ya consolidados para mantenerlos en el mercado, buscar nuevos canales de distribución para la promoción de los equipos.

También tiene como propósito la visita a clientes tanto los que se ubican dentro del DF. y Estado de México así como los clientes con los que cuenta cada sucursal, generar listas de precios, informar de los cambios a todos los distribuidores.

Dentro del departamento de ventas laboran 8 personas más, tres de las cuales tiene una antigüedad de 18, 16, 8 años respectivamente los vendedores con más experiencia, un coordinador de ventas con 19 años en la empresa y un año y medio dentro de ventas, una coordinadora con 3 años, un coordinado de sucursales con 9 meses en el puesto y dos dentro de ventas, una jefe administrativo con 6 años dentro de la empresa y 9 meses en el actual cargo y una secretaria con 9 meses en el cargo y 1 año en la empresa.

Es necesario aclarar que dentro de este equipo de trabajo sólo el gerente de ventas y un vendedor cuentan con carrera universitaria, hay un vendedor que sólo curso el primer semestre de Ingeniería, cuatro pasantes de licenciatura, dos en Administración de Empresas y uno en Comunicación, uno en Relaciones Internacionales, un coordinador con secundaria terminada y uno más con preparatoria concluida.

Gerente de Compras

Sexo: Masculino

Edo. Civil: Casado

Escolaridad: Ingeniería metal-mecánica o Industrial, con conocimientos en Comercio Internacional

Experiencia:

- 3 a 5 años en área a fin
- Manejo de PC (Word, Excel, P.P)
- Manejo general de departamento
- Desarrollo de nuevos productos
- Dominio del idioma inglés
- Estudios de mercado
- Llevar requisiciones de todos los departamentos
- Toma de decisiones y solución de problemas
- Capacidad de investigación y aprendizaje
- Supervisor de personal
- Compra de materiales y maquinaria nacional y de importación
- Control de materiales y productos nacionales
- Conocimientos básicos en control de calidad
- Relación con proveedores y clientes
- Disponibilidad para viajar
- Muy dinámico , honesto, y responsable
- Discreto y con gran iniciativa
- Excelente presentación y trato amable

El gerente de esta área es Lic. En Relaciones Internacionales, tiene las funciones principales de canalizar, administrar y distribuir los pedidos que se generan de las requisiciones de los departamentos de ventas y producción principalmente, busca nuevos productos en el mercado que sirvan de materia prima para la elaboración de los equipos de la empresa, actualiza la base de datos con las especificaciones de los productos que se van requiriendo, actualiza la cartera de proveedores tanto nacionales como internacionales, cotiza las piezas que requiere el departamento de ventas, así como su tiempo de entrega.

Este departamento es principalmente joven en cuanto a la experiencia, ya que el gerente del departamento lleva tres años desempeñando el puesto, tiene un asistente al que supervisa y prácticamente se dedica a los productos nacionales, el cual lleva aproximadamente dos años cubriendo el puesto, cabe mencionar que el gerente de compras es licenciado en derecho y su asistente es pasante de la carrera de contaduría.

Caja

Sexo: Femenino

Edo. Civil: casada (preferentemente)

Edad: 25-45 años

Escolaridad: Nivel Medio Superior, carrera técnica o comercial.

Experiencia

- 1 año en puesto afín
- Manejo en máquina de escribir
- Elaboración de pago de cheques
- Manejo de pólizas y reembolsos
- Elaboración de fichas de bancos
- Rapidez y precisión
- Dinámica y trato amable
- Discreta y con gran iniciativa.

La persona encargada de este puesto lleva laborando 16 años para la empresa, sus principales actividades son: elaborar cheques, elaboración de pólizas de ingresos, pago a proveedores, elaborar un reporte de flujo de gastos y cobro al cliente.

Personal

Sexo: Indistinto

Edo. civil: Casada (o) preferentemente

Escolaridad: Licenciatura en Administración de empresas, Relaciones industriales o Psicología

Experiencia:

- de 3 a 5 años en el área
- Manejo de PC (Excel, Word, P.P)
- Supervisión, reclutamiento y selección de personal
- Administración de sueldos, salarios y compensaciones
- Capacitación y adiestramiento de personal
- Manejo de nomina, IMSS, FONACOT, Afores, Infonavit, Seguridad e higiene, Protección Civil y Ecología, sindicato, etc.
- Actualización de licencias de funcionamiento
- Planeación y desarrollo de la organización
- Toma de decisiones y soluciones de problemas

- Ordenado, responsable y dinámico
- Trato amable y buena presentación

Las principales actividades que realiza el Jefe del Dpt. De Personal son las altas y bajas de los trabajadores en el seguro social, cálculo de salarios, elabora pólizas de pago, elabora nóminas, checa a nómina de fondo de ahorro, pago de nómina a los empleados.

El departamento lo conforma el jefe de personal quien es Contador Público, lleva 18 años en la empresa, y su secretaria, pasante de la licenciatura de Pedagogía.

1.4.5 Ampliando la comunidad Mass

Como menciona Mayntz, “la manera como las organizaciones reclutan a sus miembros, depende estrechamente de la actitud del miembro potencial frente al objetivo de la organización”²², tomando esto en cuenta y entendiendo que son la parte más importante dentro de la organización debido a que tiene la forma y fortaleza de instituir los principales cambios que se generen dentro de la misma, se hace el análisis de cómo es que Industrias Mass se hace de nuevos elementos para conformar sus filas.

Cuando IndMass está interesada en contratar personal se vale de un proceso que se encuentra dentro del “Manual de reclutamiento, selección, contratación e inducción”, del cual se desprende el siguiente proceso formal:

Se ubica el puesto operativo a cubrir, se proporciona dentro de la empresa un folleto prefiltro de la vacante donde se especifica la función que se debe desempeñar, si hay personal interesado dentro de la empresa se platica para despejar dudas en relación al trabajo a desempeñar, llena una solicitud de empleo, se aplican pruebas en base a la matriz, se realiza una entrevista de acuerdo a la guía con el coordinador de R.H. donde le da la explicación de las prestaciones que se tienen dentro de la empresa, como caja de ahorro, premio de puntualidad, seguro médico, aguinaldo, el trabajo que se realiza y el sueldo para la vacante. Por último una breve explicación de que en la empresa puede seguir creciendo laboralmente ya que es tomado en cuenta su trabajo para poder tener la promoción si su desempeño laboral es eficiente entre otros, si en candidato cubre el perfil

²² Mayntz, Renate. Sociología de la Organización, pág144

y su ubicación no es dentro de las gerencias pasa a otra entrevista con el jefe de área quien da el visto bueno del aspirante y se asigna al grupo de trabajo, se le solicitan documentos para el proceso de contratación, si por el contrario el puesto a cubrir es a nivel gerencial, pasa con el Gerente General quien en ésta ocasión es el encargado de dar el visto bueno para que esa persona sea reclutada.

Si dentro de la empresa no hay personal interesado en la vacante se boletina a una empresa de colocación y al sindicato de trabajadores para reclutar al personal, dependiendo si el puesto a cubrir es para el administrativo o para las labores de la planta y se sigue por la misma línea descrita.

Todo esto en la parte formal, pero en la parte funcional este trámite se efectúa de la siguiente manera:

El jefe del departamento donde se necesita cubrir un puesto da parte al Dpto. de R.H., también se da conocimiento a algunos de los empleados de que hay una vacante en cierta área, se coloca un aviso en el pizarrón que se encuentra dentro de la planta de producción de calentadores justo al frente de los checadores para que los empleados recomienden algún interesado, de no ser así se envía un boletín a la agencia de colocación o al sindicato con el perfil del puesto a cubrir y se sigue con los pasos anteriores.

Si algún empleado recomienda a una persona ésta puede entrar a la empresa de manera rápida, en la mayoría de los casos no se hacen exámenes psicométricos, sólo se le entrevista primero en personal, selecciona a los candidatos para cubrir el puesto, después se entrevista con el gerente o jefe de área que lo requirió éste se encarga de dar el visto bueno, y el nuevo integrante de la organización se pone a prueba durante tres meses en los que el gerente o jefe de área llena un formato donde registra a lo largo de estos meses el desempeño de sus funciones brindándole así la planta dentro de la organización.

Dentro de IndMass, se busca promover a las personas que ponen esfuerzo en su trabajo, es por esto que dentro del área se pueden hacer promociones, o integrar a personas de un departamento a

otro, esto forma un aliciente en el personal que labora dentro de la organización ya que ven recompensado una parte de su esfuerzo con estos ascensos, esto se refleja en un manual de reclutamiento y selección, en el apartado de Proceso Promoción de la siguiente manera:

“De acuerdo con el artículo 159 de la Ley Federal del Trabajo y las políticas de IMA se toma a consideración el proceso repromoción a ascenso del puesto existente mediante la identificación del personal interno que tenga los conocimientos y habilidades requeridas por el puesto ya que asegura que la persona que cubra la vacante conoce a la empresa y las necesidades de mejora de la misma”

1.4.6 Inventario de recursos tecnológicos

Para la realización de algunas actividades si no es que para la mayoría de las que se realizan dentro de Industrias Mass es de vital importancia contar con equipo que responda a la carga y necesidades de trabajo, es por eso que a continuación se describe la tecnología con la que se cuenta para el desempeño diario de labores.

La siguiente información se recopiló en una entrevista con el Gerente del departamento de Sistemas, Hugo Guevara, al cual se le realizaron las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los dispositivos con los que se trabaja en Industrias Mass?

¿Qué antigüedad tienen estos equipos y cada cuando se les da mantenimiento?

¿Cómo interviene el sistema en el desempeño de las labores diarias de los trabajadores de Industrias Mass?

Guevara comenzó por describir el sistema operativo, en primer lugar, dentro de IndMass se cuenta con 50 equipos, sólo en la matriz, estos tienen sistemas operativos Unix, Windows 95 y en los más actuales con programación Windows Vista, son equipos con PVX Plus de 5ta generación, Pentium Core 2 Quad, con un servidor Pentium Zeron de doble procesador e Internet sólo para empleados autorizados, ya que se han dado casos de mal manejo del Internet y por precaución de que se pueda filtrar información confidencial.

Se cuenta con una interconexión en red que cubre a todos los equipos dentro de Industrias Mass, así como una base de datos que se puede consultar tanto en la matriz como en cada una de las sucursales donde se pueden consultar productos, tiempos de entrega, ordenes de compra, clientes, y cualquier movimiento administrativo que necesita de un soporte o base de datos, las cuales están en una actualización constante.

Los equipos con los que se cuenta para realizar las funciones diarias son armados en su totalidad desde cero por el departamento de sistemas, con lo que asegura una larga vida de los equipos, se compra la licencia y se les instala, lo que les permite un ahorro ya que si el equipo se daña es reemplazado por otro pero siguen teniendo las licencias para poder instalarlo en otro equipo, tienen una vida aproximada de dos años principalmente en el departamento de ventas que es donde mayor uso se le da a las computadoras, una vez que se actualizan si el equipo esta en buenas condiciones es reciclado por otro departamento, con las modificaciones y el servicio necesario para que no presente problemas de funcionamiento.

El departamento de sistemas es el encargado de dar el mantenimiento a todo el equipo que se encuentra dentro de Industrias Mass, ya que no se contrata a ningún técnico externo para dar el servicio y se realiza aproximadamente cada 6 meses.

La principal función de estos equipos es ser el respaldo de toda la información que se genera dentro de la empresa, con sistemas que se deben ir adecuando a las necesidades de quienes los ocupan, asegura Guevara, uno de los problemas recurrentes de los equipos es el mal manejo de que se les da, ya que si bien el perfil de los trabajadores de la empresa es medio bajo, la gente no cuenta con los conocimientos o el cuidado necesario para operarlos, teniendo también un rezago en cuanto a la actualización de programas ya que la mayoría de las personas no esta ampliamente identificada con esta tecnología, por lo que resulta un poco difícil estar capacitando a los empleados por el factor tiempo, ya que sus actividades los absorben, lo que les impide aprovechar al máximo o de una manera más eficiente todo lo que nos proporciona la ventaja de tener equipos de alta tecnología.

Se está buscando reducir estos obstáculos para poder optimizar el buen funcionamiento y las aportaciones que se ofrecen a los usuarios y de esta manera el trabajo se logre hacer eficientemente.

También dentro de la infraestructura que permite se realicen las funciones diarias de trabajo, se cuenta con cuatro fotocopadoras tres de ellas ya terminaron su vida útil pero aun funcionan y están en los departamentos de Producción (calentadores), Crédito y Ventas, la más reciente tiene aproximadamente 5 meses y se encuentra en la dirección.

En Industrias Mass, sólo se cuenta con 2 fax, uno para enviar y otro para recibir, en ocasiones es complicado mandar un fax si es muy urgente porque esta ocupado, este fax se encuentra en el lugar de la secretaria de Dirección General, la cual controla el uso de este aparato, pidiendo a los usuarios se le deje una fotocopia de lo que se recibe y se envía, siendo que un 75% de lo que llega por fax es para el departamento de ventas, un 20% para el área de compras y el 5% restante para el resto de la organización.

Es importante señalar que hasta este año (2008) los vendedores empezaron a contar con Internet y cuentas personales de Internet, es decir ,correo electrónico para recibir ordenes de compra de los clientes, en el departamento de ventas laboran 9 personas, anteriormente sólo el gerente de ventas y su secretaria contaban con scanner lo que retrasaba la salida de cotizaciones que en ocasiones eran urgentes para el cliente y las pedían por este medio, poco a apoco se ha ido adecuando el departamento a las necesidades de los trabajadores, tratando de hacer más efectivo su trabajo.

Parte del control es porque se filtre alguna información importante y de ésta manera se de mal uso a la tecnología, por ello no se puede utilizar el lector de CD, ni almacenar o guardar información en disco de 3 ½, ni mucho menos USB, el acceso a Internet se restringe a 2 hrs con 30 minutos, no todos tienen un scanner, no hay un fax que esté en cada departamento para así no confirmar las llamadas de recibido de un departamento a otro.

La tecnología con lo que se cuenta no pone en riesgo o retrasa el cumplimiento de los objetivos, siempre y cuando se haga un uso pertinente de estas herramientas, así como el personal esté capacitado para aprovechar las funciones que esta tecnología ofrece.

1.4.7 Proceso formal del trabajo

Al indagar sobre los procesos formales de trabajo, se encontró que no existen dichos procedimientos, lo cual no indica que no se realicen los diferentes procesos del trabajo en las áreas de la organización, estos procedimientos se encuentran en proceso debido al interés de la empresa por certificarse en el ISO-900, sólo el departamento de Pailería cuenta con este trabajo terminado, el cual fue realizado por becarios en la carrera de Ingeniería Industrial, basado en meses de observación y confirmación de la realización de los procedimientos para la elaboración de los productos en el que reflejan ya la manera funcional de hacer el trabajo, es una descripción con imágenes paso a paso de todo el proceso de la elaboración de tanques, lo que permite a los empleados de nuevo ingreso poder ajustarse de una manera más rápida al trabajo.

Los demás departamentos como ya se mencionó están en proceso de que se elaboren sus manuales de procedimiento, esto dificulta la realización o la pertinencia del trabajo diario influyendo en una mala capacitación de los nuevos integrantes quienes aprenden sobre la marcha, a base de errores, que en ocasiones son de índole mayor propiciando el disgusto del cliente y una mala atención, reflejándose en pérdidas para la organización.

Tampoco se cuenta con flujogramas donde veamos estructurada la forma diaria de trabajo, lo que ocasiona que no se pueda tener un registro exacto de cómo se debe realizar el trabajo o cómo deben funcionar las actividades, es impresionante que una empresa que lleva mas de 40 años en el mercado no se haya preocupado antes por tener estos registros de sus procesos de trabajo, lo que permite se sigan ocasionando omisiones y procesos engorrosos pero se pretende solucionar esto con las asesorías para la certificación, implementar estas estrategias de trabajo, que ayuden al personal a desarrollar mejor su trabajo, disminuyendo omisiones y puntualizando detalles que retrasan las labores.

Al carecer de estos documentos y como la finalidad de este apartado es conocer cómo es que trabaja formalmente se elaboró un diagrama de flujo formal en el que se representa de manera gráfica el proceso de trabajo, se elaboraron tanto el diagrama de flujo formal e informal para detectar las situaciones o lugares donde se localizan los cuellos de botella, con la aportación de Edgar Uribe, jefe administrativo del departamento de ventas.

Proceso formal de trabajo del área de ventas:

- Entra llamada a recepción o llega el cliente a las instalaciones, si es cliente público se dirige al coordinador disponible, si es distribuidor o representante se ubica de que coordinador es y le transfiere llamada. En la plática si es que se atiende por vía telefónica, se trata de entender la necesidad del cliente y solucionarla lo más pronto posible. Si se encuentra en la instalaciones se verifica que realmente sea el equipo que solicita el cliente, el adecuado para su necesidad y se checa existencia.
- Si el cliente lleva una pieza a revisión se le asigna un número de custodia y se ingresa al departamento correspondiente para que se le haga el chequeo y el coordinador de ventas da seguimiento a la custodia hasta que salga el resultado para informar al cliente.
- Si la llamada es para solicitar una cotización de algún equipo o refacciones, se toman los datos de la persona como nombre, empresa, teléfono, fax, correo electrónico y de acuerdo la petición se le da un tiempo estimado para enviarle la cotización. Esta es enviada y el coordinador se encarga de darle seguimiento hasta concretar la venta.
- Se solicita si el contacto es por vía telefónica envía por fax o correo electrónico la orden de compra, el talón de pago, los datos de facturación y datos de transporte. Al ser recibidos se elabora el pedido y se reporta al área correspondiente.
- Si se encuentra disponible se surte de inmediato, si no se da tiempo de entrega y se fija fecha de entrega. Se pasa el material del área de producción a la que corresponde el pedido y se lleva a la fletera que eligió si es en provincia, o se le lleva directamente al cliente si es dentro del área metropolitana.

A continuación veremos los diagramas de flujo el primero es de acuerdo a lo que proporcionó el jefe administrativo y el segundo es el como es en realidad que se lleva a cabo.

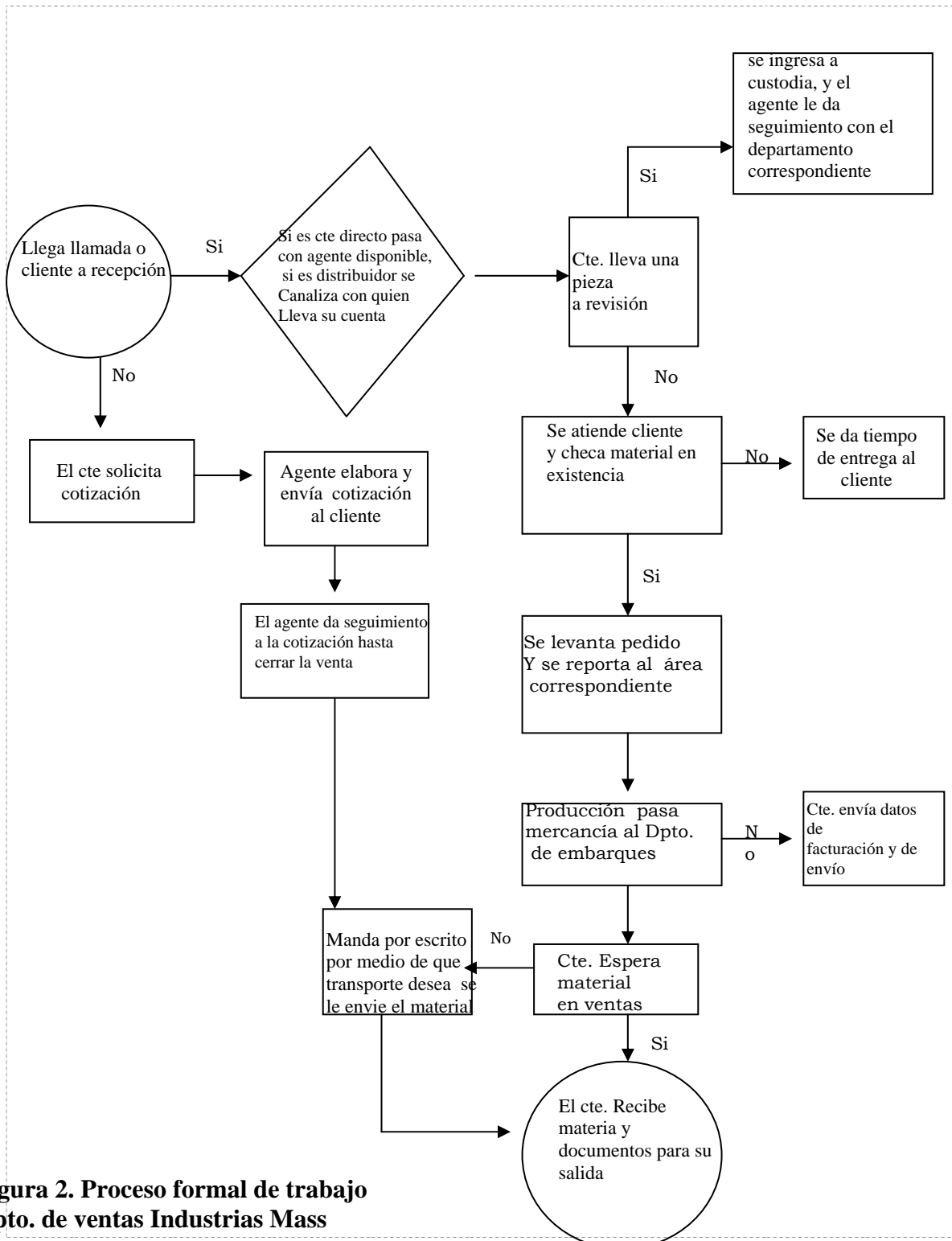
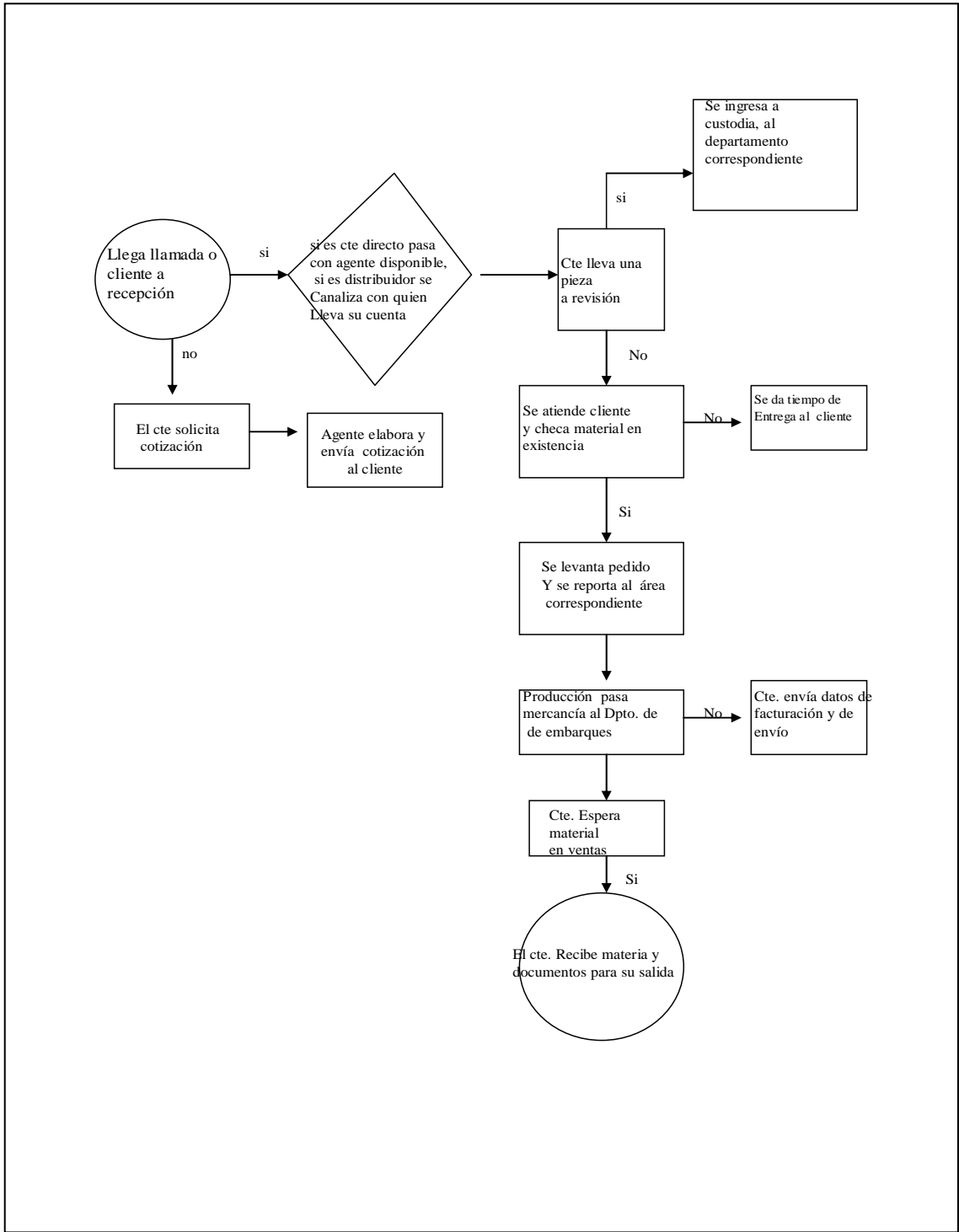


Figura 2. Proceso formal de trabajo Dpto. de ventas Industrias Mass



**Figura 3. Proceso real de trabajo
Dpto. de Ventas Industrias Mass**

El primer flujograma (figura 2) representa el cómo se debe hacer el trabajo de manera formal de acuerdo a las instrucciones del jefe administrativo de ventas, se compara con el segundo (figura 3), el cual se realizó a partir de la observación diaria del procedimiento que ejecutan funcionalmente los coordinadores de ventas.

Al hacer la comparación y encontrar los cuellos de botella, se puede percatar que éstos inciden en el seguimiento que se le da a las piezas que entran a revisión al departamento de ventas, las cuales una vez que son canalizadas al departamento correspondiente son olvidadas hasta que el cliente llama para saber sobre el veredicto de su pieza, ya que le interesa saber si se le va a tomar en garantía o tendrá que comprarla o repararla, según sea el caso.

Otro cuello de botella que se encontró es el seguimiento que se les da a las cotizaciones, las cuales una vez enviadas al cliente son olvidadas, a menos de que el cliente solicite la mercancía, lo que se traduce en pérdida de clientes o ventas de productos y equipos por no dar el seguimiento correspondiente a este tipo de cotizaciones y esto afecta a la empresa en pérdida de ganancias.

1.5 Estructura formal vs Estructura funcional

Al realizar esta investigación sobre cómo dice la empresa que trabaja y cómo lo hace en realidad, se encontraron los siguientes datos:

Industrias Mass, carece de una misión y visión definidas, al indagar sobre esto, el departamento de R.H. proporciona unas hojas en las cuales se encuentran las posibles misión y visión que van a operar para la empresa, es importante que estén definidas para marcar así el rumbo de la organización y los empleados puedan contribuir tanto al cumplimiento de éstas, como al cumplimiento de los objetivos, ya que si ellos no son enterados de estos cambios y no se les presentan los nuevos lineamientos que la empresa pretende seguir, ésta seguirá sin formalizarse completamente, como lo menciona Darío Rodríguez, “la determinación estructural apunta a una

condición de los sistemas que hace que todo lo que se les ocurre se encuentre definido como posibilidad en la propia estructura del sistema.”²³

En cuanto a los objetivos no se encuentran establecidos para toda la organización, y tomando en cuenta que los objetivos son los que guían el por qué de la organización, al no tenerlos puede que la empresa ande sin un rumbo bien definido, sin embargo cada departamento se fija anualmente objetivos por cumplir y trata realmente de llevarlos a cabo, junto con pronósticos de mejora para su departamento: lo que nos lleva a pensar que en esta empresa no es que no se labore de una manera adecuada, simplemente le falta una parte importante que es la formalización de todo el trabajo que ahí se desempeña empezando por el ideario organizacional.

En la parte formal, cuenta con un organigrama dividido por secciones en cuanto a estructura, pero no así en cuanto a la carga de trabajo, no cuenta con todos los departamentos existentes ya que al organigrama formal le hacen falta departamentos como el Laboratorio de análisis, el departamento de embarques y el departamento de mantenimiento, no se ha adecuado las necesidades actuales de la empresa ya que se han creado nuevos puestos, los cuales a falta de un desglose más detallado no aparecen dentro del organigrama.

No cuenta con una estructura formal del trabajo aún, pues bajo consigna de que están en proceso de elaboración y sólo un departamento cuenta ya con un manual de procedimientos funcional, complica el cumplimiento efectivo de los procesos que siguen dentro de la empresa, ya que de esta manera los empleados se acomodan a una forma de trabajar en la que les dicen como se hace desde que llegan a laborar, es decir el cómo quieren que se realice esa función, más no el cómo se debe hacer, por lo que los procesos de trabajo cuentan con una serie de dificultades para mantener un trabajo impecable.

Al hacer la comparación de los procesos formales y real del departamento de ventas en cierta medida la formalización del trabajo ha propiciado cuellos de botella sobre todo en darle

²³ Rodríguez, M. Darío, Diagnostico organizacional, México, Alfa-Omega Universidad Católica de Chile, 1999, pág 43

seguimiento a las necesidades inmediatas del cliente en cuanto a cotizaciones y material descompuesto, lo que genera pérdidas en cuanto ventas perdidas y de cierta manera errores en los procesos de ventas.

Esto sólo lo ha podido conseguir el departamento de Crédito y cobranzas y contabilidad quienes en los últimos 13 años no han tenido prácticamente rotación de personal, lo que los convierte un poco en personas automatizadas, que ya controlan sus errores y son capaces de detectarlos en los otros departamentos.

En cuanto al reclutamiento de personal no se cuenta con una forma exhaustiva de buscar el mejor elemento que aporte a la organización, últimamente no cuentan con una buena selección de personal, el Contador y su secretaria son los encargados de realizar en ocasiones los exámenes psicométricos, y ellos mismos evalúan la posibilidad en primera instancia de integrarse a la empresa y en ocasiones no se cumplen las especificaciones del puesto al 100% debido a que no se encuentran renovadas a las necesidades actuales de la empresa.

La empresa tiene un perfil medio bajo en cuanto a las contrataciones que se hacen, para trabajar en la planta prácticamente el requisito es saber leer y escribir, y aún así no todos los obreros saben leer y escribir, lo que retrasa un poco el entendimiento de los trabajadores en cuestiones de mejora hacia el interior de la planta, en la parte administrativa el mínimo que se solicita es preparatoria terminada, para los mandos medios, es decir supervisores de área.

También se pudo detectar que la mayoría de las personas que laboran en Industrias Mass son personas con bastante antigüedad, que va de los 40 años en mayor de los casos y siguiendo esta línea los de menor son de 8 meses a un año, en el personal que ha permanecido fijo durante mucho tiempo sobre todo en gerencias y mandos medios, son persona que no cubren el requisito de escolaridad, pero que se han hecho a base de trabajo, lo cual no ha sido un impedimento para desarrollarse dentro de sus labores.

1.5.1 Los errores tienen un costo

Al detectar mediante la comparación del flujograma formal y el real del departamento de ventas se obtuvo que cuenta con problemas administrativos, para hacer un análisis de este problema se empleó una hoja de inspección, la cual ayuda a recavar datos que se obtienen de la observación al identificar los errores que más se repite dentro de un proceso.

El registro se llevó a cabo en los meses de julio y agosto, primero se identificaron los procesos con mayor frecuencia de error cometidos por el departamento mencionado, se registraron del lado izquierdo de la hoja y del lado derecho se contabilizó por semanas a cuanto ascendían las faltas. Estos problemas, principalmente son cancelaciones de pedido, refacturaciones, cancelaciones de factura y devoluciones, siendo estos los más incidentes.

Los datos se obtuvieron al revisar cada uno de los memorandums que dan indicaciones de que se generen dichos movimientos, estos son archivados en una carpeta que lleva la secretaria de ventas durante todo el año.

Tabla 1. Hoja de Inspección
Del 1ro de julio- 29 de agosto de 2008

Semanas Error	1ro al 4 de Julio	7 al 11 de julio	14-18 de julio	21-15 de julio	28 de julio al 1° de agosto	4 al 8 de agosto	11-15 de agosto	18-22 de agosto	25-29 de agosto	Total
Refacturaciones	0	3	5	1	1	1	1	0	1	13
Cancelaciones de factura	0	2	3	1	1	0	0	0	1	8
Cancelaciones de pedido	3	4	9	4	5	3	3	3	7	41
Devoluciones	0	3	1	3	2	3	0	5	7	24
Total	3	12	18	9	9	7	4	8	16	86

Esta tabla arrojó que el problema con mayor incidencia es la cancelación de pedidos, de los cuales se desprende la cantidad de **\$394,526.76** pesos, la cual se checó pedido por pedido, que la empresa esta dejando de recibir por la cancelación de pedidos.

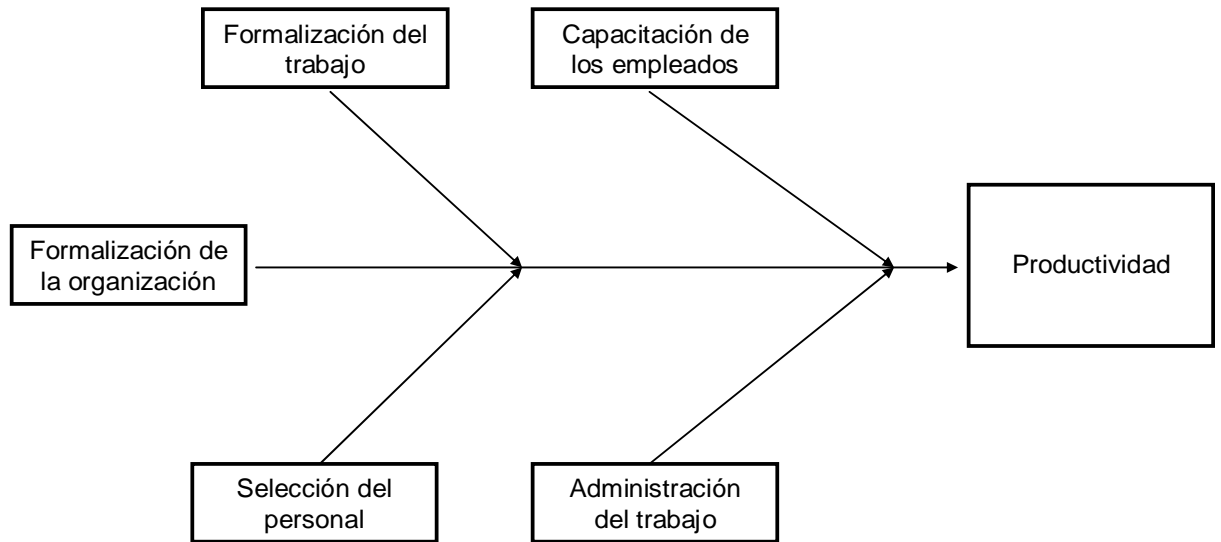
Pero no sólo es el costo que se deja de ganar, sino también el movimiento de personal que implica esta operación en la cual intervienen al menos 5 departamentos que se mueven y generan el pedido, las remisiones, facturas, entrega de materia, aumentando a esto gastos de papelería. Este resultado se tomó en los meses de julio y agosto, aproximando el mismo evento en 1 año, la perdida anual es de \$ **2 267,580.56** pesos solamente en cuanto a ingresos por material si a esto le sumamos la mano de obra y la papelería que se genera, si las personas ganan en promedio \$6000 mensuales dividido entre 31 días al equivalente por mes hablamos de que ganan al día \$193.54 pesos lo que al año nos refleja la cantidad de **\$72,000** pesos por persona y si en este tramite intervienen al menos una persona por departamento de los 5 mencionados el total es de **\$360,000** pesos aunados al desperdicio de papel el cual se considera en **\$20,000** pesos anuales la gran suma total es de \$ **2 647,580.56** pesos que Industrias Mass está perdiendo anualmente sólo por cancelaciones de pedido.

El resultado que se tiene es alarmante dado que la situación actual del país no es muy buena y las ventas tienden a bajar, aumentar esta cifra de perdidas puede llevar al desempleo como opción de la empresa por ahorrar en personal, o al decaimiento mismo de la empresa al no poder absorber el precio de sus errores.

1.5.2 Pescado de Ishikawa

Para conocer las posibles causas de este problema se elaboró un diagrama de pescado, o también conocido como Pescado de Ishikawa, el cual nos sirve para ordenar y señalar las posibles causas de los problemas detectados, así como los efectos que estos podrían suscitar.

Figura No.4 Pescado de Ishikawa Industrias Mass



Para describir el pescado y como parte del resultado se tiene que esta influenciado por los siguientes puntos:

- La capacitación que reciben los empleados al entrar a trabajar casi nula, no reciben una detallada instrucción de cómo se debe de realizar el trabajo, simplemente se les dice como se hace y se va a preñdiendo sobre la marcha lo que genera errores tanto en la fabricación de los productos como el proceso administrativo.
- La formalización del trabajo está en proceso, por el reciente interés de la empresa de certificarse si embargo durante los años que ha sobrevivido la organización los empleados no han tenido un soporte de cómo funciona la organización y el trabajo que en ella deben desempeñar.

- La selección del personal que integra a Industrias Mass no cuenta en lo general con los perfiles de puesto lo que genera un atraso, ya que si bien se puede trabajar en éstas condiciones, retrasa el aprendizaje de quien desempeña el puesto debido a que deberá adquirir conocimientos extras para poder hacer bien su trabajo, conocimientos que alguien que cumpla el perfil ya los lleva y sólo se aboca a la forma de trabajo.
- La administración del trabajo, es decir, la división de tareas, ya que como se mostró anteriormente el organigrama no se ha actualizado, no hay una buena división de funciones para los integrantes de la empresa, lo que genera errores y pérdidas tanto a la empresa como a los empleados, no permite optimizar los recursos que a ella le benefician.
- Lo anterior se debe a que la organización no se encuentra formalizada completamente, el estar en este proceso le puede llevar uno o dos, o más años si es que no pone empeño en solucionar éstos obstáculos que si bien se mantienen trabajando no le dan el soporte necesario para hacerlo durante mucho tiempo.

Los problemas que se han detectado a lo largo del diagnóstico comprenden la parte del entorno, la estructura formal de la organización y la parte real o funcional.

Al contar con un amplio mercado y tener demanda, se puede ver limitado por el poco aprovechamiento que se le da a los equipos de producción ya que estos podrían producir en mayor cantidad, lo que pone en desventaja a IndMass ya que su competencia cuenta con varias fábricas productoras, lo que la hace ser más cara al emplear un mayor número de mano de obra.

En cuanto a la tecnología si bien las máquinas existentes en los departamentos de producción no son ocupadas al 100% en la producción, estos equipos no han sido actualizados ya que para esto se requiere una fuerte inversión y la empresa en este momento no está interesada o no lo puede financiar por completo.

La competencia cuenta con certificaciones de las que Industrias Mass carece, con tecnificaciones del trabajo, tomando también en cuenta que esta competencia se encuentra en centros

departamentales e IndMass sólo cuenta con el apoyo de sus distribuidores y actualmente se ha dado a la tarea de empezar a buscar espacios en revistas especializadas en el ramo.

En su funcionamiento, carece de una misión y visión definidas con las que se va a operar en la empresa, es importante que estén definidas para marcar así el rumbo de la organización y los empleados puedan contribuir tanto al cumplimiento de estas, como al cumplimiento de los objetivos, ya que si ellos no son enterados de estos cambios y no se les presentan los nuevos lineamientos que la empresa pretende seguir.

En cuanto a los objetivos éste no se encuentra establecido para toda la organización, y tomando en cuenta que los objetivos son los que guían el por qué de la organización, al no tenerlos puede que la empresa ande sin un rumbo bien definido.

En la parte formal, cuenta con un organigrama estructurado pero no así en cuanto a la carga de trabajo, no cuenta con todos los departamentos lo que significa que no se ha adecuado las necesidades actuales de la empresa ya que se han creado nuevos puestos los cuales a falta de un desglose más detallado no aparecen dentro del organigrama.

No cuenta con una estructura formal del trabajo aún, pues bajo consigna de que están en proceso de elaboración complica el cumplimiento efectivo de los procesos que siguen dentro de la empresa, ya que de esta manera los empleados se acomodan a una forma de trabajar en la que les dicen como se hace desde que llegan a laborar, es decir el cómo quieren que se realice esa función, más no el como se debe hacer.

No obstante estas desventajas, actualmente Indmass se visualiza con un alto potencial de crecimiento, siempre y cuando se sensibilice que tiene que hacer todo lo que esté en sus manos para adaptarse a las nuevas necesidades del mercado, incorporando novedosas tecnologías, precios atractivos y equipos a la vanguardia.

En el siguiente capítulo conoceremos más a fondo a la gente que labora dentro de Industrias Mass, pues es importante conocer a la gente que labora dentro de la organización conocer más acerca de su personalidad, los grupos que forma tanto de manera formal como informal.

Capítulo II

Los actores, grupos y su
interacción en Industrias Mass

En el capítulo anterior conocimos el entorno, la estructura formal, y el funcionamiento de Industrias Mass, al hacer la comparación del proceso formal e informal, se encontró que existen cuellos de botella en la realización del trabajo de ventas, hecho que arrojó que Industrias más puede dejar de ganar, por dar un mal cumplimiento de las acciones propuestas para éste fin.

En éste capítulo se podrán identificar las afinidades que tiene con las escuelas administrativas y los modelos de comunicación que operan dentro de Industrias Mass, para identificar las coincidencias entre el modo en que organiza el trabajo y su comunicación al interior y exterior que estructura y da cierto sentido a la posible actualización de la organización, para tratar de seguir los pasos de un mundo en constante cambio.

Se conocerá a los actores que intervienen dentro del problema medido, así como los grupos formales e informales que se originan dentro del mismo, identificando su personalidad, a que tipos de grupo pertenecen y cómo se comunican entre ellos. Podrá identificarse también el tipo de liderazgo que se ejerce dentro de los grupos, formal como informalmente para saber si cumple con el perfil requerido por la empresa y si influye en alguna medida dentro del problema medido.

Se aplicará la técnica de Auditoria Comunicativa para conocer el grado de satisfacción o insatisfacción de los empleados en cuanto a la comunicación y el grado de discrepancia con el jefe del cual están a cargo.

2.1 Industrias Mass: Las escuelas de administración y modelos comunicativos

Debido a que la sociedad puede ser vista como un sistema y éste puede estar formado por partes interdependientes en donde el cambio de una parte puede llegar a afectar a las demás, se busca que dentro de las organizaciones haya un equilibrio tomando en cuenta que la sociedad, en este caso los empleados son la fuerza interna que equilibra al interior a la organización y buscan de esta manera hacer lo mismo con la fuerza externa o entorno.

Para poder comprender cómo es que se comporta y se rige Industrias Mass, es necesario acudir a las diferentes escuelas de administración y los modelos comunicativos, los cuales nos darán una

referencia del por qué la empresa actúa de ese modo y cuál es su pensar ante los empleados y las situaciones que en ella convergen, si le interesa el aspecto humano o simplemente son indiferentes ante estas situaciones.

Para poder situar a la organización, se estudiarán las principales escuelas de administración como la Clásica, la Humanista, la Teoría de Sistemas, y la Teoría Contingente, en las cuales se trata de describir cómo es que se relacionan las empresas tanto en su estructura, su entorno y funcionamiento, sobre todo el trato a los empleados.

Estas escuelas de administración también presentan ciertas similitud con los modelos comunicativos, lo cuales pretenden maximizar las acciones dentro de las organizaciones proponiendo tener una óptima comunicación; es importante mencionar que las organizaciones no se rigen por sólo uno de estos modelos o escuelas, sino que se pueden encontrar rasgos de varias de ellas.

Dentro de la teoría clásica podemos encontrar que ésta se rige más por la optimización del desempeño de funciones, pone énfasis en la función y la estructura, en el cómo se deben hacer las cosas, considera más los productos organizacionales, es decir, la función de las tareas “enfatan los aspectos estructurales de la organización, como jerarquía y autoridad, reglas y procedimientos, relaciones formales, etc.”²⁴. La teoría clásica tiene como sus principales exponentes a Max Weber, Frederick W. Taylor y Henri Fayol.

En cuanto al papel que juega la comunicación dentro de esta escuela se puede enfatizar que 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”²⁵

La teoría humanista por su parte al contrario de la teoría clásica trata de incorporar al factor humano en las organizaciones en cuanto al impacto que genera su desempeño en el logro de

²⁴ Martínez de Velasco Alberto. Escuelas del comportamiento organizacional en Fernández Carlos. La comunicación en las organizaciones, México Trillas 1991. Pág. 23

²⁵ Ídem Pág. 23

tareas, maneja la comunicación informal; sus principales exponentes son Elton Mayo, Kurt Lewin, Rensis Likert, Douglas Mc Gregor, Chris Argyris.

Esta escuela aprecia la participación del elemento humano dentro de las organizaciones dándole una mayor intervención, procurando poner al mismo nivel de importancia las necesidades de la organización como de los individuos.

El papel que desempeña la comunicación dentro de la escuela humanista es “fundamental en diversos aspectos, como: los estilos de liderazgo, el análisis de las estructuras y redes de comunicación, la formación de grupos formales e informales y el desarrollo de habilidades comunicativas por parte de la gerencia, como único medio para conocer a la gente y sus necesidades.”²⁶

La teoría de sistemas por su parte considera aspectos que rodean a la organización como el factor externo o entorno y la influencia del contexto. Se considera a las organizaciones como un sistema abierto. Sus principales exponentes son: E. Trist, Daniel Katz y Robert Kahn. En cuanto a la comunicación, esta corriente trata de darle mayor empuje a la información a manera de generar una retroalimentación y pueda evolucionar el sistema.

La Teoría contingente considera al medio o contexto fundamental para el desarrollo de la organización, es decir “debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde”²⁷; sus exponentes son: Joan Woodward, Tom Burns y G. Stalker, Paul Lawrence y Jay Lorsch. “Esta corriente trata de “identificar situaciones concretas para que las empresas u organizaciones se desarrollen de manera más o menos eficaz y eficiente.”

Al describir brevemente las escuelas de administración, encontramos que Industrias Mass tiene rasgos de la teoría clásica ya que pretende tener establecidas las funciones y tareas principalmente de producción, que se deben realizar de manera mecánica, al mismo tiempo trata de manejar a la comunicación de manera rígida y sobre todo de forma vertical. En ocasiones los empleados no se enteran de los problemas más próximos que enfrenta la organización, por lo que

²⁶ Ídem Pág. 28

²⁷ Ídem. Pág. 32

no pueden aportar ideas para posibles soluciones, lo que puede llegar a causar sentimientos de frustración al creerse relegados de la información o no estar identificados con la organización a la que dan la mayor parte de su tiempo.

Como en la teoría de la burocracia de Weber, Industrias Mass pretende organizar las tareas al dividir el trabajo específicamente, en este caso serían las tres áreas de producción (calentadores, purificadores y tanques de almacenamiento) y la parte administrativa. Con esto se marca mucho la diferencia de labores y hasta de posición dentro de la empresa, pues hay quienes están para desempeñar el trabajo manual (la gente de la planta) y el de oficina (personal de confianza) con una especialización de funciones la cual se da a partir de la antigüedad de los empleados.

Desarrolla estándares de producción, que aunque no cuentan con una formalización escrita de los procesos se llevan a cabo rigurosamente, ya sea tanto en los departamentos de producción como en lo administrativo.

A todos los empleados desde su ingreso a la empresa, se les especifican sus deberes y obligaciones, para ello se cuenta con un reglamento interno, también se les dan a conocer sus derechos, que en comparación con los deberes resultan menores. En cuanto a la toma de decisiones éstas se toman de nivel gerencial hacia arriba, pues los empleados tienen poca injerencia en las tomas de decisión, son sólo las cabezas de los departamentos quienes concilian lo que es posible hacerse, dan solución directa a los problemas que se generen dentro de sus departamentos y en caso de que los problemas sean mayores forman propuestas y las presentan al director general, quien lo considera y toma o define los puntos a seguir.

La comunicación que se tiene dentro de la organización entre jefes y subordinados corresponde más de manera formal, en su mayoría sólo se limita las ordenes de ejecución, dado que el trabajo es de emplear máquinas no se puede distraer mucho, debido al carácter que deben ejecutar los jefes, ellos tratan de mantener cierta distancia con los empleados ya que si se tiene demasiada confianza puede que esto influya a lo hora de dar órdenes o aplicar alguna sanción.

En relación a Taylor quien considera que la organización debe estar dividida en tareas mentales y manuales, éste se ve reflejado en la marcada división de las labores que se realizan en los departamento de producción y el la parte administrativa. A diferencia de lo que señala el autor, el personal no se encuentra altamente capacitado, ya que el perfil que la empresa contrata es bajo por cuestiones de salario, en ocasiones la gente ingresa como auxiliar y va ascendiendo al mismo tiempo que aprende las cosas sobre la marcha, lo que implica un proceso lento en el desempeño de las funciones.

Tampoco hay una cooperación muy cercana entre los que planean y ejecutan, ejemplo de esto es cuando se logra un pedido y se pasa el reporte a producción puede ser que la información no sea lo bastante específica y el material salga parecido a lo que el cliente quiere, pero no tal cual lo pide.

En Industrias Mass los empleados deben respetar las reglas que impone la empresa, para lo que la organización busca líderes que sepan hacer cumplir estas reglas, líderes que elaboren un plan de acción donde la ocupación primordial sea la organización, a su vez asignen una persona para cada actividad, donde ella y sólo ella puede llevarla a cabo, en cuanto a estos rasgos empata con las ideas de Heri Fayol.

Industrias Mass también presenta rasgos de la Teoría Humanista ya que se preocupa por el desarrollo productivo del personal y es de cierta manera autoritario en sus decisiones, también le interesa un poco por el bienestar de éste.

La gerencia en éste sentido se preocupa por sus trabajadores, a parte de las prestaciones de ley da a los empleados estímulos para que permanezcan dentro de la organización como son bonos de productividad, bonos para útiles escolares, préstamos con bajos intereses, algunos empleados han podido adecuar sus horas de trabajo si es que estudian.

Realiza pequeñas ceremonias en el aniversario donde en presencia de todos se agradece el desempeño de los trabajadores durante el año, se les dan estímulos a quienes han permanecido en

la empresa durante años, los reconocimientos van desde diplomas hasta costalitos de onzas que se dan en intervalos de 5 años de antigüedad.

También se permite la entrada a la empresa una hora antes para aquellos que quieran llegar temprano y desayunar antes del inicio de labores, se les aporta raciones de leche a los empleados de la planta para el desayuno.

La gerencia por su parte se encuentra abierta a los comentarios que los empleados puedan sugerir, pero no busca los canales ni los medios para lograr que el personal llegue a expresar sus propuestas, la apertura está, pero cómo utilizarla de manera efectiva, es la acción que no se ha logrado desarrollar.

De ésta manera Industrias Mass se rige por una estructura centralista ya que todo procedimiento, problema, lanzamiento de productos o acontecimientos generados dentro de las diferentes áreas se pide la autorización del Gerente General, esto en una medida de precaución y para tener todas las partes enteradas a nivel gerencial.

Por ésta parte la comunicación se encuentra en aprietos, pues si bien los canales no están diseñados o algo les falta a los empleados para terminar de comunicarse con los mandos medios éstos dejan la carta abierta para que cualquier persona opine, pero con frecuencia se escucha que a pesar de que ellos dan sus opiniones pocas veces son tomadas en cuenta.

Aquí los empleados tiene una tarea asignada la cual cumplen o tratan de cumplir al pie de la letra, aprenden sobre la marcha como se vio en el apartado anterior, la organización carece de estructuras formales en cuanto a los procesos de trabajo, lo que la hace lenta para poder capacitar a los empleados y dar mayores resultados en el menor tiempo, ve al control de los empleados como la manera mas eficaz para el desempeño de las labores, con un reglamento detallado de todo aquello que causa amonestación.

La información que llega a la mayoría de los trabajadores sólo es formal en cuanto a cómo se debe de trabajar y en cuanto a la producción de los equipos y materiales que se manejan, no existe una retroalimentación sutil y eficaz entre los involucrados. Hay que mencionar también

que la horizontalidad de la comunicación en ocasiones tampoco es muy factible ya que en el plano horizontal muchas veces se controla la información un tanto para que el otro no sobresalga, la comunicación se basa principalmente en el rumor.

La comunicación que se maneja en su mayoría es de tipo formal descendente, donde los contenidos de los mensajes se hacen llegar digeridos a la parte de los trabajadores de lo que sucede en la empresa, lo que implica medio saber lo que pasa alrededor del trabajo diario.

La globalización y la innovación tecnológica

México al igual que otros países de Latinoamérica, ha tomado como modelo a las formaciones empresariales estadounidenses, teniendo con ello el individualismo mediante el cual se manejan, donde se considera que la persona es una entidad separada y más importante que la comunidad y los derechos de propiedad son la base de la sociedad civil.

Donde como lo menciona George Lodge “el paradigma agotado de la noción liberalista de que la competencia en el mundo es entre firmas y no entre sistemas nacionales”²⁸, lo que nos lleva a replantear la posición de las empresas ya que debido a la globalización éstas deben crear un nombre para así poder venderse y lograr un buen lugar dentro del mercado, crear necesidades principalmente e implementar cada vez más tecnología sofisticada para la elaboración de los productos que se ofrecen, lo que ha generado altas tasas de desempleo al ya no ser tan requerida la mano de obra.

En el caso de Industrias Mass es reconocida a nivel internacional, siendo su fuerza productora la mano de obra, pues todo el armado de los equipos desde el más pequeño hasta los tanques de grandes dimensiones son hechos a mano, esto se vuelve una desventaja respecto a la competencia, ya que limita el nivel de producción que se puede llegar a generar, también a comparación de la competencia aumentan los costos lo que es otro punto de desventaja, mientras los otros reducen sus costos con la sistematización de procedimientos IndMass se ve rezagada al no poder reducir los costos de mano de obra.

²⁸ Lodge, George. Administrando la globalización. México, Panorama Editorial, 1996 p. 64

Con base en los principales aspectos que incluye la globalización se encuentran los factores económicos y culturales que están afectando cada aspecto de la vida social de una manera cada vez más integrada.

Además de las relaciones tecnológicas, financieras y políticas, los académicos de la globalización argumentan que importantes elementos nunca antes vistos de comunicación económica están teniendo lugar entre naciones. Esto se pone de manifiesto preferentemente mediante novedosos procesos tecnológicos que permiten la interacción de instituciones, gobiernos, entidades y personas alrededor del mundo.

Los sistemas de comunicaciones globales están teniendo un crecimiento importante en la actualidad; es por medio de estos procesos que los grupos sociales y personas están interactuando.

Durante los últimos años, el término globalización ha sido utilizado preferentemente en relación con la revolución tecnológica en el área de comunicaciones y la creación del cyber-espacio.

Con la implementación tan necesaria en la actualidad de las nuevas tecnologías, las organizaciones se ven más ligadas a ponerse al día con el tema, un ejemplo son el chat o Messenger que en la actualidad parecen ser indispensables para comunicarse ya sea tanto al interior como al exterior de las organizaciones, el propósito de estas nuevas tecnologías en las organizaciones es de cierta manera reducir costos tanto para las empresas como para sus trabajadores.

2.2 Costos generalizados de los procesos en IndMass

En el siguiente apartado, se establecen los costos que Industrias Mass pierde y aporta en cuanto al problema medido, es decir, el costo que representa para la empresa y los empleados, ejecutantes directos de las acciones que mantienen a las organizaciones.

Para Abraham Moles, sociólogo francés y doctor en ciencias físicas y sociales; “la comunicación físicamente no es una acción”²⁹, pero a través de ella es posible que los humanos puedan interactuar y generar acciones. “La comunicación, es también, es el principio de la vida social. Del mismo modo, actuar y comunicar son los principios vitales de la empresa.”³⁰

En la teoría de los actos, Moles menciona que el hombre se dirige a través de pequeños actos evocativos que desencadenan acciones, la cuales tienen un inicio y fin, una función que se desenvuelve en el tiempo y el espacio; al integrarlo a las organizaciones éstas pueden tener una realización más eficaz que las llevaría a la autopoiesis, a autorregularse mediante la comunicación.

Si consideramos que a toda acción corresponde una reacción es posible medir estas acciones, que se dividen en acciones de alta intensidad energética, “las acciones visibles, inmediatas y concentradas en el tiempo” y en acciones de baja intensidad energética, “fenómenos de mensaje, ordenes o decisiones que desencadenan acciones de gran energía”³¹

Mediante las acciones se busca llegar a fines y para llegar a estos fines se atraviesa por una serie de pequeños actos que desencadenan acciones, los cuales pasan por una serie de pequeños actos que podemos denominar microacciones, aquellas que no impactan en el entorno y muy poco en el individuo, de miniacciones que requieren de un gasto mínimo de energía, llegando a la acción, y de esta manera se producen acciones denominadas maxiacciones que requieren de un esfuerzo colectivo físico y mental y las macroacciones que son el cúmulo de las anteriores y que pueden llegar hacer mella dentro del entorno.

La suma de estas acciones tiene una estrecha relación con el individuo, ya que si es beneficiado al realizar estas acciones es probable que se repitan en cuanto mayor sea el beneficio que se obtenga, así como el valor personal que le imprime al acto, lo que por el contrario si el individuo no obtiene una recompensa de los actos que generen éste se vera desalentado a realizarlos, lo que genera un gran riesgo de caer en la ineficacia pues se pierde la voluntad.

²⁹ Costa Joan. La comunicación en acción. Paidós España 1999.

³⁰ Ídem. Pág. 17

³¹ Presentación Power Point Teoría de los Actos, diapositiva No.8 Seminario taller Extracurricular 17-09-08.

Moles menciona que las acciones se dividen en expresivas y ejecutivas o acciones a distancia, en las que la acción ejecutiva tiene un mayor gasto de energía y es eficaz, pero cuando se logra la acción expresiva, la cual tiene un gasto menor de energía, esta pasaría de ser sólo eficaz a ser eficaz y eficiente.

Debido a que las personas determinan el principio y fin de la acción, se puede entender que a la situaciones originadas por el individuo se ubican en el medio ambiente y en los mensajes, para lo que la comunicación trata de ser estratégica, ya que es “un factor de ahorro de energía, al sustituir acciones ejecutivas por expresivas o viceversa”³²

Al tomar todo esto en cuenta podemos ahora conocer el costo de los procesos que se encuentran dentro de Industrias Mass, se tomará así en cuenta el costo no sólo en el precio, sino también en el esfuerzo y el tiempo que se le dedica a las acciones, los costos se dividen en energéticos, económicos, temporales y psicológicos a los que se llama costos generalizados de la acción.

La acción comunicativa que se realiza en Industrias Mass se encuentra hacia el lado de la alta intensidad energética, es decir del nivel ejecutivo, por lo que en relación al costo-beneficio se vuelve una organización “productiva pero altamente costosa, porque carece de una buena comunicación estratégicas trata de funcionar únicamente por la vía del control y la supervisión.”³³

A continuación se presenta el problema que fue medido en el capítulo anterior y del cual se establecerá el costo beneficio; en la siguiente tabla podemos observar el desglose de los errores que se presentan en el departamento de ventas:

Costo económico

Como señala la tabla No.1 del capítulo anterior (pág.53), arroja que el problema con mayor incidencia es la cancelación de pedidos, de los cuales se desprende la cantidad de **\$394,526.76** pesos, la cual fue checada pedido por pedido, la empresa está dejando de recibir por la cancelación de estos pedidos. Este resultado se tomó en los meses de julio y agosto, aproximando

³² Ídem. Diapositiva No.15

³³ Ídem. Diapositiva No.16

el mismo evento en un año, la pérdida anual es de \$ **2,367,160.56** $(394,526.76 / 2(\text{para sacar el equivalente mensual}) \times 12 = 2,367,160.56)$ pesos, estos pedidos se cancelaron debido a que el tiempo de entrega es muy largo en cuanto a las importaciones y a que los coordinadores de ventas no le dan el seguimiento correspondiente al pedido.

A ésta pérdida se le agregó el costo de movimiento de personal que implica esta operación en la cual intervienen al menos 5 departamentos para generar el pedido, las remisiones, facturas, entrega de material, si las personas ganan en promedio \$6000 mensuales dividido entre 31 días al equivalente por mes hablamos de que ganan al día \$193.54 pesos lo que al año nos refleja la cantidad de **\$72,000** pesos por persona y si en este trámite intervienen al menos una persona por departamento de los 5 mencionados el total es de **\$360,000** la suma total es de **\$2 727,160.26** pesos que Industrias Mass está perdiendo anualmente sólo por cancelaciones de pedido.

El resultado que se tiene es alarmante dado que la situación actual del país pasa por una crisis financiera y las ventas tienden a bajar, aumentar esta cifra de pérdidas puede llevar al desempleo como opción de la empresa por ahorrar en personal, o al decaimiento mismo de la empresa al no poder absorber el precio de sus errores.

Costo energético

En cuanto al costo energético, se puede determinar al mencionar que al menos 1 persona de 5 departamentos que están involucrados en la entrega de un pedido más la recepción, el procedimiento es el siguiente:

Llega la llamada a recepción o la orden de compra llega por fax, se canaliza llamada, fax o a la persona si es que el pedido es personal, una vez canalizado con el coordinador correspondiente se identifica el material que el cliente necesita, si no lo logra pide ayuda al jefe de departamento de producción correspondiente, una vez identificado el material, se levanta el pedido, es decir se capturan las partidas, se imprime y se reporta a producción, si es un equipo grande en el departamento de producción una persona pasa el material a embarques, si se trata de una refacción este pedido se reporta a almacén en donde al menos una persona se encarga de empacar y pasar a embarques, puede ser que dentro de un pedido se encuentren equipos y refacciones por

lo que las actividades anteriores se vuelven conjuntas, estos departamentos pasan el material al área de embarques donde se le lleva la mercancía al cliente si este se encuentra en las instalaciones o se programa en la ruta del día siguiente para que el chofer lo lleve al transporte en caso de ser foráneo, mientras la factura es reportada al departamento de sistemas quien imprime las facturas, las pasa al departamento de Crédito quien lleva el control de éstas y al tenerlas listas baja de su departamento sólo a entregarlas al cliente.

Como se puede ver este proceso se repite al día al menos en unas 15 veces en un día normal, cuando la carga de trabajo no es grande, lo que repercute en un desgaste físico de los empleados, los cuales se ven molestos al decirles que se cancela el pedido pues se regresa el proceso.

Costo Temporal

Para el costo temporal es necesario considerar desde el tiempo que los empleados tardan en llegar al trabajo, pues algunos de ellos viven lejos de la empresa, lo que acumula el estrés de estar a tiempo, pues siempre se presentan situaciones extraordinarias que rompen la programación de tiempos, de aquí podemos tomar que la jornada de labor es de 8 horas y 45 minutos de comida para la parte administrativa y 30 minutos para la planta, estos 15 minutos se recuperan a la hora de salida ya que el administrativo checa su salida a las 5:15, mientras la planta lo hace a las 5 en punto.

Si elevamos las horas de trabajo y las proyectamos a un año, donde los días laborales son en total 258 tenemos un total de 2,064 horas que la gente dedica a su trabajo, claro en el mejor de los casos.

Si a esto aumentamos el estrés de las llamadas y los pedidos programados, podemos caer en cuenta que el desgaste energético es alto, lo que ocasiona que la gente pierda concentración, y no verifique si está haciendo correctamente las cosas, en el departamento de ventas no se puede decir que se trabaje monótonamente, ya que cada pedido lleva instrucciones diferentes, la venta está abierta al público y éste llega a las oficinas, tal vez no para comprar alguna pieza, sino para la revisión de algún equipo que falle, es decir, este departamento no es totalmente lineal, sino que está en constante cambio y movimiento.

A este ritmo es posible que el coordinador pierda concentración por tener los pendientes en mente o por tratar de dar un servicio rápido más no eficiente al cliente, pues con ello vienen omisiones como errores de dedo en los pedidos y por ello en las facturas, que no se cheque a tiempo la existencia del material o que no se distribuyan las indicaciones de envío a los departamentos correspondientes.

Costo psicológico

El costo psicológico del problema productivo, recae en la frustración de saber que lo que se realizó está mal hecho, o que no se tuvo el cuidado suficiente y el seguimiento para “amarrar” el pedido, la presión que ejerce el cliente con los tiempos de entrega, el saber que a la hora de entregar el material tiene defectos de fabricación y no saldrá a tiempo, son un sinfín de cuestiones que mantienen al empleado en una situación de constante estrés.

En ocasiones se atiende la venta personal y se tienen dos llamadas a la vez, se menciona la cuestión de desarrollar la habilidad de tener llamada cliente y prestar atención a lo que sucede dentro del departamento, pero más que desarrollar esa habilidad primordial para el funcionamiento, habría que dar prioridad a hacer las cosas bien, tal vez con un poco más de tiempo, lo que generaría menos errores y una mayor atención al cliente, ya que esta habilidad supone no desatender ninguna llamada que puede ser una probable venta, pero sí de poder entender en un 80% la necesidad del cliente invirtiéndole un poco más de tiempo, se van a un 40 o 50 % tratando de abarcar todo lo que sucede en un sólo momento, es probable que los errores no disminuyan y se siga viendo afectada la empresa con estas pérdidas.

En las pequeñas juntas que se realizan dentro del departamento de ventas esto es muy atacado, pues si el cúmulo de errores es muy alto vienen los regaños por parte del gerente de ventas, quien al ver estos errores en ocasiones presiona más al coordinador en el sentido de querer que esté al pendiente de todo lo que a le corresponde, por una parte es entendible y es parte de su trabajo dar seguimiento a cada uno de los pedidos que genere, pero esta presión es insistente y en ocasiones llega a bloquear más a quien comete los errores desencadenándolos aún más.

También se maneja el que se trabaje con el “factor miedo”, el cual implica siempre desconfiar de lo que uno hace y verificarlo cuantas veces sea necesario, en este sentido hay una pérdida de tiempo, ya que al estar titubeando de más en ciertos aspectos, se puede incrementar el trabajo y enredarse más de lo que ya está.

Esto también ocupa la mente del trabajador, el por cuanto tiempo de seguir así se va a tener el trabajo seguro, es algo que inmediatamente salta al estado emocional del empleado, ser el centro de las presiones por los errores cometidos.

Pero no todo es desencanto y frustración la gerencia general procura que los empleados reciban estímulos, por ejemplo tienen un premio de puntualidad mensual, un reconocimiento que se otorga en la ceremonia de aniversario de la empresa donde se premia la permanencia de los empleados en la organización, que van desde diplomas los primero años, así como monedas de plata a partir de los 5 años. Se cuenta con prestaciones con un interés muy bajo, pequeños detalles en los días de las madres o de la secretaria, juguetes en el día de reyes para todos los empleados, comida de fin de año, ayuda económica para los gastos escolares.

De este análisis se puede concluir que todo tipo de acciones que se realizan dentro de una organización llevan un costo, ya sea económico, energético, temporal y psicológico, las cuales afectan tanto a la organización como a los empleados, ya que si bien la organización pierde recursos, los empleados sufren un desgaste considerable, lo que les puede afectar en tratar de recuperar los costos perdidos, tenerlos atorados en un bache emocional y no poder realizar el trabajo con agrado y lo que es peor no ser felices dentro de las organizaciones.

Éstas pérdidas o desgastes de las acciones se dan tanto al interior como al exterior de las organizaciones ya que si bien se interactúa con el entorno es difícil estar mal al interior y proyectar algo bueno hacia el exterior, por lo que también es de relevancia investigar por qué se dan estos costos generalizados, que en su mayoría se dan por una baja frecuencia tanto en la comunicación como en la información que recibe cada actor dentro de la empresa.

Problemas comunicativo- informativos

Dentro del problema medido uno de los principales problemas es que los coordinadores de venta no dan el seguimiento correspondiente por la saturación de informaciones y acciones que deben realizar, lo que genera retraso y poco seguimiento a los pedidos que pueden estar en ocasiones mal o con errores que conllevan a otro problema como la re-facturación por descuidos, el que se manden hacer equipos con instrucciones poco precisas.

El detonante de las anomalías podría ser la selección de personal que se integra al departamento de ventas, la rotación de personal dentro del departamento, la capacitación que reciben los empleados, la carencia de manuales de procedimiento formales.

Al englobar todos estos problemas se puede tener en cuenta que el personal sufre de un costo energético, psicológico, temporal y económico alto, ya que si bien hay un desgaste al querer solucionar un problema se genera estrés y pérdida de tiempo al estar tratando de darle solución.

En el departamento de ventas se tiende más a reaccionar que a planear, lo que trae consigo las dificultades señaladas, pero sobre todo un reto muy importante para la organización debido a ello pueden dejar de percibir ingresos que repercute en alguno de los incentivos que tienen los empleados como la caja de ahorro o el bono de productividad.

Por lo que se puede decir que la comunicación estratégica no se ha desarrollado aún dentro del departamento, que si bien el gerente de ventas se preocupa por tratar de dar solución a estos errores, satura más a los coordinadores, poniéndoles métodos de registro para poder evaluar su desempeño, como son medir el número de cotizaciones y pedidos que se tiene por mes, un control de llamadas para saber quien llama y para qué, lo cual pretende demostrar la carga de trabajo por cada uno de los integrantes de este departamento.

Se revisa cada fax que llega al departamento y se supervisa que se haya revisado y de ser el caso se haya levantado el pedido correspondiente; también mensualmente se revisa el número de errores que se comenten mediante un conteo de los procesos administrativos, en este caso memorándum, en los que se requiera resarcir algún error.

Todas estas medidas de control se dan como un ejemplo de reacción y no de planeación como ya se ha mencionado, este control y supervisión hacen aún más costosa a la organización.

2.3 Problemas informativos y comunicativos de Industrias Mass.

Dentro del departamento de ventas, donde se encontró el cuello de botella y de donde se tomó el problema medido, que son las cancelaciones de pedidos, por los cuales la empresa está dejando de recibir ganancias, se compone por dos agentes de ventas que por lo regular salen a visitar a sus clientes, es decir, buscan proyectos donde colocar los productos, tres coordinadores de ventas quienes tienen asignados una cartera de clientes fijos, y coordinador de sucursales que prácticamente sólo les da servicio a éstas, una secretaria que se encarga de hacer y repartir todos los memorándum que se generan dentro del departamento así como de otras funciones administrativas y archivo.

Dentro del departamento de ventas, entre los coordinadores es muy común escuchar que tienen una saturación de trabajo lo que les impide tener un mejor seguimiento de sus clientes y pedidos, lo que origina el problema que más se repitió dentro de los problemas medidos que es el de cancelación de pedidos.

A pesar de que se les han incorporado nuevos instrumentos tecnológicos para la realización de su trabajo, esto no ha podido resarcir en gran medida alguno de los problemas comunicativos, como es el dar el seguimiento oportuno, tener una mayor comunicación con el cliente para poder establecer los puntos necesarios y concretar la venta.

Uno de los problemas comunicativos se da en la forma en que se refiere la Gerente cuando llama la atención a alguno de los coordinadores, por ejemplo si éstos cometen una equivocación ella les dice sus errores delante de los clientes y demás personas que se encuentren en ese momento, si hay más personas involucradas dentro de la empresa, se carea a estas y si el cliente se comunica, también se pone en contraposición con el agente involucrado, todo esto afecta no sólo la estima del coordinador, sino también en su desempeño pues después de un error, la gerente toma las riendas para enderezar el trabajo, a base de presión que si bien ayuda a controlar un poco

la situación, pone en una constante presión al coordinador quien en ocasiones no sortea bien esta situación y desencadena más errores por falta de atención.

En referencia a los problemas informativos, es que los agentes no enteran a los cliente de los cambios que se dan dentro de la empresa en cuanto a los cambios en los precios de los productos, en los cursos que se imparten, , estos se enteran ya una vez que llaman y preguntan, si a los agentes de ventas se les ha dotado de herramientas como el correo electrónico personalizado éste es utilizado pero no de una manera muy efectiva, ya que debido a que la mayoría de los agentes es gente mayor no están muy relacionados con las nuevas tecnologías y su trabajo se ve un poco limitado por el hecho de no conocer adecuadamente el funcionamiento del mismo.

Dentro de los principales detonantes de estos problemas tenemos la falta de capacitación, al llegar al departamento de ventas todo se aprende básicamente sobre la marcha ya que solamente una o dos semanas bastan para que quien conoce el puesto explique las funciones a desempeñar, claro después de este tiempo se pueden hacer preguntas pero en ocasiones suena irrisorio pues se convierte en error preguntar si no se entienden las cosas, como no preguntar si algo sale mal, es sobre la práctica donde se van conociendo todos los componentes de cada equipo que se maneja, así como el cálculo y selección de los mismos, se aprende más a base de errores.

Dentro de la empresa se dan cursos pero prácticamente son sólo para los clientes, como nuevo integrante del departamento se puede asistir a estos cursos, pero los tecnicismos que aún no se manejan del todo hacen que estos cursos sean entendidos en un bajo porcentaje.

La poca integración del departamento como grupo, ya que están divididos en seis grupos, siendo que lo componen 9 personas, pero esto ocasiona que no se tenga el compañerismo adecuado y sólo se vea como molestar al otro.

La gerente de ventas y el jefe administrativo al notar que algo esta fallando, de inmediato se dan a la tarea de encontrar una solución por medio del control, si alguna cotización se envió mal al cliente , ahora ésta al terminar de ser elaborada debe pasar por alguien que la lea y de el visto bueno, si por carga de trabajo se retrasan en levantar pedido o se les “duerme” la orden de

compra y no se entrega el pedido al cliente como se solicitó, el jefe administrativo recoge cada fax con su respectivo folio para llevar un control de todos los que llegan al día, recibe copia de éste firmada por el coordinador al que fue dirigido y al final del día verifica que se haya realizado el movimiento, estos movimientos sólo se realizan mientras pasa el drama, después se olvidan y sigue el mismo despiste al trabajar.

Al parecer el exceso de llamadas personales que también obstaculiza el desempeño de los coordinadores, se tomó la medida de registrar todas las llamadas que lleguen al departamento vaciando datos en una hoja que proporciona el jefe administrativo a los coordinadores en las cuales debe poner la empresa de donde llaman, quien llaman, su número de teléfono o correo electrónico, hora en que inicia la llamada y la hora en que finaliza, con quién deseaba hablar dicha persona y para qué asunto, todo esto con el fin de tener un registro y ver si los trabajadores pierden tiempo con las llamadas y por eso se saturan de trabajo.

Pero exceptuando al gerente del departamento, quien en comparación de los demás agentes de ventas si tiene un número considerable de llamadas personales, pero como una vez dijo: “es muy diferente a que yo tenga llamadas que soy la jefa a que las tengan ustedes” imponiendo su autoridad y quedando mal entre lo que dice y lo que hace.

Todo se trata de controlar, cuando un agente se para de su lugar debe avisar a dónde va, pues puede que en el momento de su ausencia tenga una llamada urgente o llegue algún cliente que no quiere ser atendido por nadie más.

Dentro de la empresa también se han tomado algunas formas para conocer las necesidades de los empleados a partir de buzones, los cuales sólo han quedado en el intento, no hay una persona quien coordine lo que esto genera y lo que es más importante es que los empleados se quejan del funcionamiento de otras áreas, pero estos no ponen sus quejas dentro de los buzones que se encuentran en cada departamento, por temor a que después se tenga represalias personales.

Ahora los buzones no guardan más que polvo porque ya todos lo olvidaron, para poder constatar lo que se arregla dentro de la empresa, esto queda de manifiesto mediante los memorándum los cuales en su versión de varios se utilizan para cosas extraordinarias en las que más vale tener la firma del otro como sustento de enterado, pues después puede ocurrir que se olvide, pero sobre todo no se tiene la confianza necesaria para funcionar como un grupo integrado, siempre está la desconfianza como factor predominante.

2.4 Los actores y el problema.

En el siguiente apartado se abordará a los actores y grupos que se desarrollan dentro del problema medido, para esto es importante conocer las características de los actores involucrados.

“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”³⁴, independientemente del lugar que se ocupe dentro de la organización, los actores son aquellos que pueden llegar a dar identidad y a unificar las razones de la organización, quienes además hacen la distinción de reconocer al otro, lo que va haciendo a las organizaciones espacio de armonía y convivencia.

“El sistema social puede ser visto como un orden constituido por un conjunto compartido de normas; es decir, como una empresa social consensuada al rededor de normas interiorizadas. La organización se vive y se explica desde la posición que se ocupa en ella y el rol que se desempeña”³⁵, es decir todo depende desde el lugar en que se mire el hecho, es por esta razón que a continuación se presenta una breve descripción de los integrantes del departamento de ventas.

Para el buen funcionamiento de las organizaciones es importante que a parte de tener una estructura formal, a partir de la que se pueden desencadenar relaciones informales las cuales le

³⁴ Ulloa, Adriana. La comunicación, mas que una habilidad para el trabajo de grupo, en Cuaderno del colegio de educación y comunicación de la ENEP Acatlán, época1, año 1 num1, México, UNAM, Acatlán 1997 Pág. 34

³⁵ Serrano, Rafael. Et al. La organización habitable Pág. 41

dan ese matiz a la organización, son la que van formando a la organización ya sea en su funcionamiento, estructura y entorno, pues es a partir de estos pequeños grupos que las relaciones se vuelven armoniosas o completamente caóticas, lo que puede o no desencadenar dificultades para la elaboración del trabajo.

A continuación se muestra en la tabla No.2 una relación biográfica de los actores del departamento de ventas quienes son los principales involucrados en el problema medido en el capítulo anterior

Tabla No.2 Características biográficas de los actores.

Actor	Edad	Género	Edo. Civil	Antigüedad	Puesto
A	42	Masculino	Casado	8 años	Coordinador de ventas
B	56	Masculino	Casado	15 años	Coordinador de ventas
C	25	Femenino	Soltera	2 años y 3 meses	Coordinador de ventas
D	36	Masculino	Casado	18 años	Coordinador de ventas
E	35	Femenino	Casada	12 años	Coordinador de ventas
F	23	Femenino	Madre Soltera	3 años	Coordinador de ventas
G	24	Femenino	Soltera	1 año 4 meses	Secretaria
H	31	Masculino	Casado	6 años	Jefe Administrativo de Ventas
I	36	Femenino	Casada	10 años	Gerente de Ventas

Como se puede observar en la tabla No. 2, Industrias Mass es una empresa donde el personal de ventas está compuesto en su mayoría por personas adultas jóvenes con una antigüedad considerable entre 8 y 15 años, lo que los hace conocer mas acerca de su trabajo, es decir tener la experiencia para desarrollar su trabajo al mismo tiempo de saber mantener una estrecha relación y buen trato con los clientes.

La tabla nos muestra que en el departamento es equitativo en número o cantidad en cuanto a la cuestión del género, siendo que las mujeres tienen un perfil más joven, pero de menor experiencia, hasta el momento hay igual número de hombres y mujeres. Este grupo de trabajo no presenta problemas de ausentismo, pues todas las personas rara vez faltan al trabajo, siendo esto un hecho importante para ser productivo.

A pesar de tener este cúmulo de experiencia dentro del trabajo a los empleados se les dificulta en su mayoría hacer frente a las innovaciones tecnológicas, lo que retrasa el trabajo, ya que si se llegan a detener en un proceso en el que no entienden o en el que olvidan cuál es su función es probable que al pedir asesoría se detenga el ritmo de trabajo, por esto mismo las herramientas tecnológicas de trabajo no son aprovechadas al máximo.

En cuanto al estado civil, las empresas buscan cada vez más la permanecía de sus empleados es por eso que en la actualidad le apuestan más a las personas casadas que suponen un mayor compromiso con el trabajo y como podemos ver en la tabla la mayoría de los actores se encuentran casados, lo que refiere para algunas empresas estabilidad, falta de ausentismo, mayor responsabilidad para con el trabajo; esto lo podemos ligar a la antigüedad que han generado estos actores que oscila entre los 8 y 18 años los más antiguos y de 2 a 3 años los más recientes.

Para conocer más acerca de estos actores a continuación se muestran rasgos de su personalidad, los cuales pueden ser los detonantes dentro del ambiente que se maneja en el departamento de ventas, para conocer el tipo de personalidad de los actores se tomó como base el cuestionario que

presenta Adriana Ulloa dentro del texto. La comunicación, mas que una habilidad para el trabajo de grupo, en Cuaderno del colegio de educación y comunicación de la ENEP Acatlán

El test de personalidad según el tipo de habilidades y necesidades

Nombre _____ Fecha _____

Habilidades prevalecientes _____

Instrucciones: En cada grupo de cuatro habilidades, estilos de vida o caracteres enlistados, señala con una “X” aquella palabra o frase que te describa o corresponda con tu forma de ser. No elijas aquellas características que admiras, te gustaría o “deberías” tener.

Déjate llevar por tus primeras impresiones y trata de contestar rápidamente. Asegúrate de elegir solo una.

TRANQUILO	O	OBEDIENTE	O
METICULOSO, DETALLISTA	A	CAPRICHOSO	A
DE OPINIONES FUERTES	C	TESTARUDO, REACIO A CONCEDER	C
SOCIABLE, AMIGABLE	P	JUGUETON	P
ESTABLE, TEMPLADO	O	CONVINCENTE	P
PRECISO	A	GENTIL	O
NERVIOSO	C	HUMILDE, MODESTO	A
ESPONTANEO	P	ORIGINAL	C
VALIENTE	C	SEGURO DE MI MISMO	P
CREATIVO, CON INVENTIVA	P	SIMPATICO	O
ENTREGADO	O	ASERTIVO PARA TOMAR DESICIONES	C
INTROVERTIDO	A	ABIERTO A ACEPTAR OPINIONES	A

COMPETITIVO	C	DE TRATO FACIL	O
JOVIAL, GOZOSO	P	ORGANIZADO, METODICO	A
CONSIDERADO	O	ENERGICO	C
CONCILIADOR	A	CAMPECHANO ,SOBRELLEVO LAS COSAS	P
RESPETUOSO	A	DISCIPLINADO	A
EMPRENDEDOR	C	GENEROSO	O
OPTIMISTA	P	VIVAZ. LLAMATIVO	P
SERVICIAL	O	PERSISTENTE, NO ME RINDO	C
ARRIESGADO, TEMERARIO	C	CAUTELOSO	A
DISPUESTO A AYUDAR	O	DETERMINADO	C
CALIDO Y SINCERO	P	ELOCUENTE	P
CENTRADO, NO EXTREMO	A	BONDADOSO	O
AGRESIVO	C	INQUIETO	C
INFLUENCIABLE	O	POPULAR	P
INDECISO	A	COMPARTIDO, COLABORADOR	O
IMPULSIVO	P	REGIDO POR PRINCIPIOS DETERMINADOS	A
COMUNICATIVO	P	DIPLOMATICO	A
CONTROLADO	O	ATREVIDO, AUDAZ	C
DESICIVO, FIRME	C	SATISFECHO	O
SISTEMÁTICO	A	EXPRESIVO	P

CONTENTO	O	ANSIOSO	C
CONFIADO	P	IMPACIENTE	O
PACÍFICO	A	DISPUESTO	A
POSITIVO	C	CONSECUENTE, FLEXIBLE	P
APEGADO A PROPIAS DECISIONES	C	ADAPTABLE	A
A FAVOR DE NUEVAS IDEAS	P	TIENDO A EXPRESAR CUALQUIER DESACUERDO	C
LISTO PARA HACER FAVORES	A	PREOCUPADO, INTERESADO POR LOS OTROS	O
SOCIABLE, AMIGABLE	O	EMOTIVO, IMPRESIONABLE	P
ANALÍTICO	A	GUSTO POR EL ESPARCIMIENTO	P
LLANO, DIRECTO	P	PACIENTE	O
ENCANTADOR	P	FACILIDAD PARA HABLAR	A
LEAL	O	INDEPENDIENTE	C
DETERMINACIÓN PARA APOYAR A LOS OTROS MORALMENTE	O	CARISMÁTICO, ADMIRADO	P
EVITO LA CONFRONTACIÓN	A	AMABLE, TRATABLE	O
OBSTINADO, NECIO	C	VULNERABLE, SENSIBLE	A
SOCIABLE, AMIGABLE	P	SEGURO Y FUERTE	C

RESULTADOS _____

La siguiente tabla nos agrupa los resultados de personalidad de acuerdo al puntaje obtenido en el test.

Se contabilizan los resultados y se tacha o selecciona el no. de opciones que se repiten de acuerdo a la inicial de cada personalidad (C,O,A,P) dentro de la tabla para ir contabilizando el resultado, después se arma otra tabla con los integrantes que participaron en la encuesta y se vacían los datos como a continuación se muestra.

CONTROLADOR (C)	0 1 2	3 4 5 6	7 8 9 10 11	12 14 16 18
ORGANIZADOR (O)	0 1	2 3 4	5 6 7 8 9	10 12 14 16
ANALÍTICO (A)	0 1	2 3 4	5 6 7 8	9 10 12 14
PERSUASIVO (P)	0 1 2	3 4 5	6 7 8 9 10	11 12 14 16

Teniendo una vez los datos en la tabla se seleccionan las dos variables con más puntaje y es como se describe la personalidad de acuerdo a lo que los participantes respondieron en el test.

Es así como se llegó a la siguiente tabla donde se muestra el vaciado de los resultados obtenidos, lo cual nos da la pauta para identificar los principales rasgos de las personas que interactúan en el conflicto medido. Los resultados de la interpretación del test, nos arroja las personalidades, habilidades y tendencias de comportamiento de los integrantes medidos. A continuación se presenta la tabla con resultados. (ver tabla No. 3)

Tabla No.3 Resultados test de personalidad					
Actores	Controlador	Organizador	Analítico	Persuasivo	Resultado
Actor A	6	7	7	4	O / A
Actor B	7	3	9	5	A / C
Actor C	5	8	10	3	A / O
Actor D	9	7	2	6	C / O
Actor E	1	14	7	2	O
Actor F	9	2	6	5	C / A
Actor G	1	13	7	1	O
Actor H	5	7	6	6	A / P
Actor I	5	6	7	6	A / O

A continuación se describe brevemente la personalidad que se presenta en los actores del departamento de ventas.

Los organizadores.

Los actores **A, E y G** al contestar el test de personalidad propuesto por Adriana Ulloa resultaron con una personalidad de Organizador-Analítico, lo cual nos sugiere que por la parte organizadora estos atienden a las preguntas ¿cómo hacerlo? y ¿qué quieren los otros?, gustan de organizar a la gente, al momento de fijarse metas les interesa saber más el proceso, los procedimientos y el progreso que la utilidad de los resultados. Para comunicarse: hace preguntas. Modera opiniones, de trato fácil, personal. Procura las relaciones interpersonales y la estabilidad. Para manejar sus emociones: Responsivo (sensible, que responde). Amigable. Evita la confrontación es abierto. Éste rasgo está dentro de los límites de una personalidad introvertida.

Por la parte Analítica responden ante las preguntas ¿por qué? ¿Cómo se aplica? ¿Quién lo dice? Para tomar decisiones: es cauto, quiere conocer los hechos y detalles necesarios. Busca la precisión y corrección. Para plantearse metas: es Sistemático. Le interesa más el proceso, la ejecución de una tarea que las ventajas resultantes. Para comunicarse: hace preguntas. Habla

calmadamente. Calculador en sus opiniones. Impersonal. Para manejar sus emociones: Controla sus emociones. Formal. Este rasgo de personalidad está dentro de los rasgos extrovertidos.

El actor **A.** es de sexo masculino de 42 años, tiene una antigüedad en la empresa de 8 años como lo menciona Adriana Ulloa en la tabla de resultados, se inclina más a ser un organizador visionario, quien trabaja mejor en un ambiente pacífico y armonioso. Las desavenencias, confrontaciones o una persona controladora y agresiva interrumpen su habilidad de desarrollo. Son capaces de analizar la información necesaria y de presentar su posición de una manera lógica. Es una persona que se muestra introvertido en ocasiones, intuitivo para tratar con los clientes y poder cerrar las ventas, ya que este actor forma parte de los asesores de ventas, quienes se encarga de visitar a los clientes en los proyectos; se muestra pasional en el sentido de que le apasiona su trabajo, el trato con los clientes sobre todo a la hora de estar negociando y presentando los productos, perceptivo en al tratar al cliente como lo desea, sabe llegar a entenderse con clientes que en ocasiones se muestran un tanto recios a seguir con los trámites como se estipulan para poder hacer las ventas. Es una persona que gusta de la puntualidad, y los compromisos serios. Tiene rasgos de temperamentos como lo señala Robbins flemática como lo son el ser sereno, confiado, sociable e independiente, y también rasgos de la personalidad melancólica como ser sereno, adaptable, tranquilo y sereno.

El Actor **E.**, es del sexo femenino de 36 años y 12 de antigüedad, se inclina más hacia la personalidad Organizador-sensible, esta personalidad responde a preguntas como ¿cómo está? ¿qué quiere? ¿qué necesita? ¿qué siente? Se describe esta personalidad por “la lealtad, la dependencia y el servicio a otros pueden caracterizarlos. Tiene un alto nivel de interés en otros, son buenos amigos, escuchan atentos y son considerados. Siempre están dispuestos a ayudar y, como resultado, invierten su tiempo haciendo cosas por los otros. Para tomar decisiones, se interesan en lo que otros piensan, no necesariamente son personas organizadas pero tienen la habilidad de motivar sentimientos de cohesión, especialmente cara a cara o en pequeños

grupos...cuando se enfrentan a cambios drásticos y conflictos personales de alto nivel de tensión pueden preocuparse demasiado y tener dificultades para tomar decisiones e iniciar acciones”³⁶

Este actor es de los más cooperativos dentro del departamento de ventas, siempre presta atención y servicio a quien se lo solicita, ya que es frecuente que los demás coordinadores de ventas le consulten pues ella lleva ya muchos años dentro del departamento y conoce bien los equipos que se venden, muy afable con los clientes, quienes se han hecho muy dependientes de ella, ya que les resuelve todo, hasta las cuantas que el cliente al tener la lista de precios vigente puede sacar, al grado en que cuando llaman y se encuentra ocupada ellos no quieren por ningún motivo hablar con nadie más que ella.

Es muy callada, reservada, hasta cierto punto insegura de los actos que realiza a pesar de la antigüedad que tiene, lo que nos arroja una personalidad introvertida, de temperamento melancólico, ya que es serena, adaptable, tranquila y tímida.

Al Actor **G** es de sexo femenino de 24 años de edad, con una antigüedad de 1 año 8 meses, desempeña el cargo de secretaria de ventas, y esta encargada de llevar todo el archivo y elaborar los memos correspondientes a las acciones que se originan dentro del departamento de ventas. Los resultados que arrojaron el test de personalidad señala que su personalidad es organizador-analítica, basados en las descripciones que se ofrecen de estas personalidades encontramos que está dispuesta a ayudar, prefiere que las cosas sean predecibles estables y seguras, desempeña las actividades de principio a fin, no deja cosas sueltas, muy rápida en su trabajo, algunas veces obstinada tenacidad, para mejor su efectividad necesita tomarse más tiempo para si misma en lugar de buscar sólo la manera de ayudar a los otros, por la parte analítica, prefiere trabajar sola porque teme que los otros echen a perder las cosas, aunque también gustan trabajar con una o dos personas en quienes confían, es cuidadosa y objetiva en su trabajo.

³⁶ Ulloa, Adriana. La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo. ENEP Acatlán, 1997 Pág. 40

En cuanto al temperamento se visualiza dentro del flemático al ser racional, serena, confiada, sociable e independiente, lo que vuelve su carácter inclinado hacia la extroversión.

El Actor **B** es de sexo masculino, tiene 56 años de edad y tiene 15 años laborando en la empresa, presenta una personalidad analítico-controladora. Por parte de la analítica se encuentra que responde a ¿cómo se quiere, por qué? Es característico su enfoque sistemático y su determinación para salir adelante. Prefiere desarrollar una o dos amistades cercanas y están menos interesados en el beneficio del grupo entero; frecuentemente se le percibe como secos en su trato, lógicos y determinados a cumplir sus metas, prefiere trabajar solo, pues si involucra a otras personas perdería el control y se sentiría desplazado. Necesita desarrollar la habilidad para adaptarse más fácilmente a los cambios de ambiente y a las necesidades de los otros.

Por la parte controladora ha desarrollado un alto nivel de especialización técnica, cuando se le da un proyecto, el suficiente tiempo para su terminación y los recursos apropiados usualmente son exitosos, es por ello que él forma parte de los coordinadores de ventas que visitan a los clientes en las obras que se realizan, él junto con el actor A son quienes se encargan de salir a vender los productos, quienes están más cercanos al campo o área de trabajo físicamente.

Prefiere trabajar sólo y manejar él todos los documentos que se generan con sus clientes, en cuanto a cotizaciones, pero cuando hay cambios imprevistos o se generan varios proyectos puede que empiece a perder el control de los asuntos en turno, por lo mismo que es un agente prácticamente externo tiende a alejarse de los demás para no involucrarse demasiado, y que estos no puedan contar con él para que en caso de faltar puedan dejarle algún pendiente por resolver, percibe las pequeñas juntas dentro del departamento como pérdidas de tiempo, ya que por lo regular para él esas cosas ya se han visto y por más que se hablan no se solucionan de manera adecuada.

Es importante mencionar que tanto los Actores A y B cuando salen y tienen asuntos pendientes todo lo encargan con el Actor E, hasta cierto modo abusan de la disposición de este actor para dejarle trabajo extra, lo cual satura al actor B y lo hace más propenso de tener errores.

Regresando con el actor B tiene un temperamento sanguíneo ya que tomando en cuenta lo que menciona Robbins puede ser tenso, inestable, dependiente, lo que denota una personalidad introvertida de éste actor.

El Actor **D** es de sexo masculino, tiene 36 años de edad es casado, tiene 18 años de antigüedad, de acuerdo al test su personalidad es controlador-organizador, usa su “malicia”, confianza, entusiasmo par trabajar con los otros. Están motivados por los cambios en particular, por las cosas que no se han hecho antes, son cálidos, amigables y abiertos aun en sus nuevas relaciones, trabajar sólo en una estación y ejecutar tareas rutinarias y repetitivas podría ocasionarle tensión, tiende a ser impulsivo para tomar decisiones y puede rebasar sus expectativas gracias a su optimismo y entusiasmo.

Este actor, de los 18 años que lleva laborando en la empresa 17 los cumplió en el área de crédito y cobranza, donde se encargaba de realizar los pagos de la empresa y desde hace un año se encuentra ya en el área de ventas, es un coordinador de ventas eficiente, de buen trato hacia los clientes, con muchas relaciones debido a su puesto anterior, se percibe como alguien dominante, despreocupado, directo, seguro.

En cuanto a su lado consolador usa su habilidad par desarrollar relaciones interpersonales sólidas como una vía de motivación a los otros y cumplir con sus tareas, si no lo logra o se encuentra bajo presión, puede tornarse demasiado demandante, esto pone en tensión sus vínculos afectivos, pues es difícil para los otros ver las razones de su cambio de comportamiento; en cuanto a su temperamento es melancólico ya que es seguro de si mismo, sereno, confiado, adaptable aunque independiente.

El actor **F** es de sexo femenino, madre soltera, tiene 23 años y tiene 3 años de antigüedad, de acuerdo al test su personalidad es controlador-analítico. Dentro de las características que la describen se tiene que cuando se les da un proyecto y los recursos para elaborarlo los resultados son buenos, sin embargo cuando hay cambios imprevistos o demasiada gente involucrada, la presión puede tornarse irresistible, suele ser buen crítico tanto de ellos como de los otros, tiende a tener altas expectativas de sí mismo y de los otros, pero no siempre las comunican, llega a ser marcadamente individualista frente a quienes les demandan algún cambio.

Necesita estar al frente, suele ser fuerte y directivo, quienes están bajo esta personalidad suelen ser capaces de manipular o controlar tantas situaciones como a la gente. Tienen aptitudes para tomar decisiones y resolver problemas pero no suelen involucrar ni escuchar a los otros. Prefieren hacerlo todo por sí mismos, puede incrementar su efectividad si adoptan una mayor empatía y paciencia con los otros y desarrollan la habilidad de trabajar en equipo. Dejar de lado algunas cosas y escuchar a los otros fortalece las relaciones.

Este actor tiene un temperamento flemático, ya que es muy sereno, confiable, adaptable, sociable e independiente como lo menciona Robbins, este coordinador de ventas, cuenta con los clientes más sobresalientes que tiene la empresa, se ha adaptado a las exigencias y al trato hacia éstos, lleva buenas relaciones con los demás compañeros, pero al interior del departamento no se encuentra a gusto con las nuevas formas en que se manejan, desde las actividades que realizan sus otros compañeros, hasta desacuerdo con la forma en que dirige la gerencia de ventas, es muy celoso de su trabajo, pues en pocas ocasiones pide apoyo a sus compañeros.

El Actor **H** es del sexo masculino, de 31 años de edad y 6 de antigüedad laboral, su estado civil es casado, de acuerdo al test de personalidad presenta rasgos organizador analítico-persuasivo, quienes están en este rango tratan de responder a las preguntas ¿por qué? ¿Cómo se aplica?, ¿quién lo dice? ¿Quién lo hace? ¿Qué siente? Para tomar decisiones es cauto, quiere conocer los hechos y detalles necesarios, busca la precisión y la corrección, es sistemático para plantearse metas. Le interesa más el proceso, la ejecución de una tarea, que las ventajas resultantes para

comunicarse trata de relacionarse por medio de preguntas con las que busca afinidad, controla sus emociones, es formal, responsivo, extrovertido y expresivo.

Anteriormente este actor inicio como apoyo en el departamento de embarques, después estuvo un tiempo como coordinador de ventas, se le dio la oportunidad de ser jefe del aérea de embarques puesto que desempeñó alrededor de año y medio para en la actualidad desempeñarse como jefe administrativo del departamento de ventas. Un puesto creado a principios de año con el fin de desahogar las labores del gerente de ventas, él es quien supervisa y trata de llevar todos los asuntos al corriente para poder rendirle cuentas al gerente de ventas.

Pero para alguno de los coordinadores de ventas este actor tiene el puesto debido a su relación con la gerente de ventas ya que estos son muy buenos amigos, al parecer él desempeña muy pocas actividades para los demás, no así que poco a poco debe ir tomando mas presencia debido a que si la gerente de ventas sale a visitar a algún cliente o a alguna de las sucursales él es el encargado de dar las autorizaciones; el embrollo esta en que aun no tiene ese grado de deliberación pues si bien trata de controlar lo que pasa en el departamento aun no confía plenamente en sus decisiones y todo lo consulta con la gerente, mediante llamadas telefónicas si es el caso de que ésta haya salido.

La buena relación que lleva con la gerente de ventas da pie a que se piense que por esta relación el obtuvo el puesto, es una persona con agilidad mental, trata de llevarse bien con los compañeros, atento aunque en ocasiones distraído, pero trata de darle solución a los problemas que se le presentan.

El actor I es de sexo femenino, tiene 37 años de edad, y tiene una antigüedad de 10 años, el cargo que desempeña es el de Gerente de Ventas, es casada el test de personalidad arrojó que su personalidad se inclina hacia lo analítico-organizador-persuasivo contiene rasgos similares al actor anterior(H) basados en la descripción que presenta A. Ulloa y siendo jefe dentro del departamento, se puede encontrar que coincide con la descripción del líder analítico, donde su

meta principal se dirige a alcanzar un grado de perfección, esto es al mismo tiempo un motivo de fuerza gracias a su capacidad de manejo personal, y una debilidad porque la perfección raramente es obtenida, tienden a estar llenos de ideas sobre cómo alcanzar una meta o resolver un problema, entonces es capaz de analizar y criticar cada opción.

Es innovadora en su forma de pensar, capaz de generar soluciones únicas para cada situación, por ejemplo en la solución de los diferentes casos que se presentan con los cliente, tiene una capacidad de darle solución tratando de agotar todas las posibilidades antes de que el problema lo absorba la empresa.

Toma la información verídica y vende ideas convincentemente, es competitiva y logra sus metas a través del trato con la gente. Mantener altos standares de desarrollo personal les es importante y pueden ser cáusticos con alguien cuyo desempeño esté por debajo de los estándares, es decir, cuando algún coordinador comienza a tener fallas se encarga de supervisarlo directamente y estar constantemente sobre él ejerciendo una presión que en ocasiones genera más errores, incidentalmente empuja a los otros por encima de sus límites.

Es directa al decir en qué están fallando los demás y cómo se debe resolver, en algunas ocasiones tiene poco tacto para dar a conocer su opinión sobre el trabajo de los demás. Cuando los errores se generan hace lo posible por confrontar a las parte y sacar una verdad absoluta ya sea mediante la confrontación de las partes involucradas, tiende a hacer los problemas más grandes, lo que genera roces entre los integrantes del departamento y también hacia los demás departamentos.

Se siente satisfecha con la aprobación, los elogios por sus logros, algunas veces se enfrasca en discusiones con la gente y pierde de vista la meta.

Las coordinadores de ventas coinciden con lo que se propone en el texto de Ulloa, donde menciona que puede incrementar su efectividad siendo más gentiles cuando critican y proveen de

opciones constructivas ya que en ocasiones sus regaños o llamadas de atención son frente a todos los compañeros e incluso frente a los clientes que se encuentren en ese momento realizando alguna compra en el departamento, lo que genera irritabilidad a los involucrados, ya que son expuestos sus errores de manera abierta y deliberada.

Al analizar a los actores mediante el test de personalidad se puede encontrar que 4 de los actores son de personalidad introvertida y los 5 restantes de personalidad extrovertida que no les gusta relacionarse con un número muy grande de personas, que tienden a estar dispuestos a ayudar, fáciles de relacionarse, pero que llevan su trabajo un tanto individualistas, pues o quieren perder el control de lo que hacen y consideran que si se involucran más personas los resultados pueden ser malos, por lo que el choque de caracteres se puede dar hacia los jefes ya que éstos se inclinan más hacia la personalidad extrovertida y en ocasiones pueden exigir mas de lo que la gente puede dar.

Los actores no tienen mucha interacción a pesar de que están en el mismo departamento pues el trabajo los absorbe con llamadas todo el día, andan de un lado para otro, algunos coinciden pocos minutos en la comida ya que la empresa tiene un sistema de atención continua. Esta poca interacción propicia en ocasiones malos entendidos, aumentando la personalidad de los actores en ocasiones es muy tenso el ambiente en el departamento, por lo que comienzan a tener relación con otros miembros de la empresa formando pequeños grupos informales.

2.5 Los grupos de IndMass

Una vez que se describió la personalidad de los actores del departamento de ventas quienes son los principales involucrados en el problema medido, es importante identificar con quien es que se relacionan tanto formal como informalmente mediante los grupos que se originan dentro de la organización.

Se tiene que “un grupo es una designación sociológica conveniente para indicar cualquier número de personas, grande o pequeño, entre las cuales se han establecido tales relaciones que

sólo puede imaginar aquellas como un conjunto... un número de personas cuyas relaciones mutuas son tan importantes como para que demanden nuestra atención.³⁷

Para empezar tenemos que un grupo formal “son aquellos que deliberadamente conforman un grupo de una empresa para realizar la tarea específica claramente relacionada con la misma organización,”³⁸ son aquellos cuyos objetivos se basan en las funciones que desempeñan, las actividades de la organización en que están involucrados y que no forzosamente tienen una relación más personal de la que genera el trabajo.

Dentro del grupo formal podemos ubicar al departamento de ventas donde los 9 actores tienen una meta, y todos persiguen el fin de ser un departamento productivo en el cual las ventas sean constantes. Dentro de este grupo se encuentran todos los actores a los cuales se les aplicó el test de personalidad (A, B, C, D, E, F, G, H, I)

En los grupos informales tenemos aquellos que “surgen de la combinación particular de factores formales y necesidades humanas”³⁹ es decir aquellos que se forman con el trato con quienes tienen afinidades fuera de lo laboral. Es decir quienes empatan en gustos y personalidades.

Dadas estas diferencias entre grupos formales e informales se detectaron los siguientes grupos: en primer lugar el grupo formal es decir el departamento de ventas en donde todos persiguen un fin organizacional común, con necesidades de tipo laboral y que realizan actividades específicas que corresponde al tipo de grupo secundario.

Éste grupo está formado desde hace 2 años con los actores actuales, ya que anteriormente hubo alguna rotación de personal, toda su conversación y medio de comunicación es cara a cara, donde los consensos forman parte del estilo del grupo, tienen como líder formal al gerente de ventas

³⁷ Olmsted, Michael. El pequeño grupo. Buenos Aires 1963, Pág. 16

³⁸ Schein Edgar H. Los grupos en las organizaciones. México 1982 Pág. 136

³⁹ Idem, Pág.137

(actor I) quien en ocasiones es autoritario y llega a influir en la separación de los grupos informales que se generan dentro del departamento. Como ejemplo se puede citar que en alguna ocasión se mencionó que a la hora de comer debido a que los jefes del departamento salían a comer juntos, los demás coordinadores se quedaban sin una persona que diera autorización, por lo que la gerente de ventas dio los horarios de comida separando a los actores de con quienes por voluntad salían a comer, siendo impositiva en este sentido trata un poco de desvanecer estas alianzas que cree son en su contra.

Dentro de este grupo los actores B, E y G son más pasivos, pues obedecen sin emitir diferencia de opinión las acciones emitidas por la gerente de ventas, el resto de los actores trata de mantenerse al margen pero expresando sus opiniones una vez que se encuentran en desacuerdo.

Las relaciones que se dan entre los actores no involucra mucho la convivencia personal sobre todo con los actores A, B, E, H, e I pues esta relación es mas de tipo laboral mediante las cuales no se busca ejercer una interacción mas profunda todo se limita al hecho de que se les retribuye económicamente, o bien por la diferencia de edades ya que estos actores están entre las edades de los 39 a los 56 años y con familias, lo cual les impide relacionarse con el resto de los actores de entre 25 y 22 años, solteros, pues sus obligaciones personales difieren en consideración.

La comunicación que se da entre estos actores del grupo formal es cara a cara por la cercanía de los lugares y de manera horizontal, la gerente de ventas se comunica con ellos de la misma manera, cuando se trata de alguna cuestión más formal, lo hace a través de memorándum, donde cada integrante del departamento firma de enterado, esto para disminuir el grado de error y estar plenamente segura de que cada uno de los coordinadores de ventas esté enterado de los movimientos que se generan dentro del departamento.

Los actores también se comunican por medio del chat o del intranet, y en algunos casos por comunicación no verbal. El correo electrónico y el chat se utilizan particularmente para tener un respaldo de lo que se conversa tanto con los clientes como con los mismos empleados de la

organización, como puede ser el tiempo de entrega, la disposición de algún material, o cualquier cosa que amerite en dado caso alguna aclaración.

En cuanto a la comunicación que maneja este grupo se remite a la interacción jefe subordinado, “las reglas que rigen las interacciones en la vida organizacional pueden ubicarse en un continuo formalidad-informalidad...donde las reglas informales, aunque no consten por escrito, son las que gobiernan la interacción, al matizar, actualizar y, a veces, contravenir a las oficiales”⁴⁰, lo que delimita la interacción es quien toma la palabra, quien decide que decir y en donde lo que remite claramente la posición de jefe-subordinado, muy apreciado en la comunicación entre el grupo formal.

Se pueden detectar dentro del departamento 3 grupos informales principalmente, en el grupo número uno se encuentran los actores A,B, E, quienes llevan más antigüedad dentro del departamento entre seis y doce años, personas entre los 56 y 39 años de edad, su comunicación es cara a cara, informal, son personas más solitarias que apegadas al grupo, los coordinadores A y B por lo regular salen a visitar al cliente, por lo que su interacción con los demás coordinadores disminuye y el actor E tiene una relación más estrecha con la señora que atiende la caja esta relación ya es de años ya que ambas ingresaron aproximadamente hace doce años a la empresa a este grupo le denominamos “los experimentados”.

El grupo informal dos está compuesto por los actores C, D, F y G se conforman de tres personas más, un actor del departamento de soporte técnico, un actor del departamento de control y calidad y la señorita de recepción, este grupo mixto se compone por actores jóvenes, de entre 23 y 26 años a excepción del actor D quien tiene 36 años, en este grupo informal también hay subgrupos que se componen por una parte de los actores B y F, otro subgrupo se compone de los actores G y la Srta. de recepción, por último el subgrupo que corresponde al actor C y a los actores de calidad y de soporte quienes son “los universitarios”.

⁴⁰ Sánchez G. Salvador R. La comunicación interpersonal en las organizaciones, en Fernández Collado Carlos. La comunicación en las organizaciones, México Trillas 1991 p. 62

En conjunto este grupo mixto tiene relación tanto formal como informal, son quienes se reúnen en la comida y gustan de salir juntos después del trabajo, se relacionan mas fraternalmente lo que los lleva a formar un grupo primario, en este grupo las personalidades son fuertes, por lo que sólo al formarse los subgrupos se puede identificar a los líderes que son los actores F, G y el actor del departamento de soporte técnico.

Por último tenemos al grupo que conforman los actores H e I quienes son el jefe administrativo y la gerente de ventas respectivamente, mantiene un poco de distancia con los actores por los cargos que manejan, es una relación de grupo primario pues entre ellos hay ya un grado de autorrevelación lo que se entiende como “el hecho de compartir información personalmente privada, esto es, información que permanece oculta a los ojos y oídos de los otros”,⁴¹ esta situación conlleva riesgos ya que mientras más privada sea la información que se comparte mayor es el riesgo que una de las dos personas tome poder sobre la otra. Y en este caso los actores han llegado a tener diferencias, lo que puede propiciar que esta información se llegue a usar en su contra o saber cuales son los puntos más débiles de cada uno, ellos comparten el grupo con otros cuatro jefes de departamento “la élite”.

Estos grupos informales se forman a través de la empatía, que se refiere a la “capacidad de inferir en el estado de ánimo del interlocutor, la empatía debe incluir la comprensión de la relación entre el estado de ánimo los sentimientos y la conducta del otro.”⁴² Lo que lleva a estos grupos informales a comprenderse, a tener una relación gratificante donde se puede encontrar el apoyo en los demás compañeros, dentro de estas relaciones la comunicación puede tornarse no verbal pues mediante una abrazo o palmadas uno sabe lo que el otro le dice sin palabras.

Pero también podemos observar que el equipo formal tiene poca cercanía ya que debido al individualismo que se encontró al analizar las personalidades de los actores involucrados, este es muy disperso propiciando que no se trabaje por un bien común, sino propio. Lo que a la larga generará que el apoyo entre compañeros del mismo departamento sea mínimo y en el peor de los

⁴¹ Ídem p.60-61

⁴² Ídem p.60

casos nulo, lo que afectaría de manera grave al departamento, pues no se trabajaría con esa cohesión para sacar los problemas adelante y esto podría propiciar que se sigan perdiendo ventas y la empresa deje de ganar desencadenando después hasta el despido de algunos empleados.

2.6 Diagnóstico comunicativo de Industrias Mass

Para poder abordar más a fondo el tema de la comunicación entre los actores y poder medir el grado de satisfacción que presentan y el manejo de la comunicación, “hay dos formas de acercamiento para el análisis de clima comunicativo de una organización: satisfacción o insatisfacción de los miembros, y la medida de discrepancias, también conocida como *percepción de o aceptación de la comunicación*”⁴³.

Se eligió la técnica de medida de discrepancia ya que a consideración del investigador, estas técnicas podrían arrojar datos importantes sobre cómo se percibe la comunicación entre los subordinados y jefes del problema medido, al ser aplicado este cuestionario a los actores del problema medido éste se tornó al departamento de ventas, que se compone de 8 subordinados (coordinadores de ventas y el gerente de ventas).

El cuestionario cuenta con 35 afirmaciones sobre comunicación en la que el encuestado, usando la escala de Likert-tape, en este caso se toman de 1 a 7 puntos en la que se pretende reflejar tomando desde:

- 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.

⁴³ Timm Paul, Diagnóstico de la Comunicación en la Organización en Pérez Gómez Jorge . Lecturas de comunicación organizacional p19Timm, Paul, (1986). Management communication. The finger on the pulse. Prentice Hall.

Para la medida de discrepancia se utilizó el mismo cuestionario sólo con la indicación para el jefe, que debería contestar como él piensa que sus subordinados contestarían.

CUESTIONARIO
(Escala preferencial de comunicación)

A continuación te presentamos 35 afirmaciones sobre la comunicación interna en ésta área de la empresa. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque el número que mejor describa su opinión acerca de esta información.

Marque una respuesta por cada enunciado y los comentarios adicionales que considere necesarios escríbalos al reverso de la hoja.:

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

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

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

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

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

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

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

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
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

5. La gerencia debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.
- | | | | | | | |
|---------------------------------|-----------------------------|----------------------|--------------------|-------------------|--------------------------|------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| En muy fuerte desacuerdo | En fuerte desacuerdo | En desacuerdo | Sin opinión | De acuerdo | En fuerte acuerdo | En muy fuerte acuerdo |
6. En el momento en que se tomen decisiones por parte de la gerencia deberán ser comunicadas a los empleados relacionados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones.
- | | | | | | | |
|---------------------------------|-----------------------------|----------------------|--------------------|-------------------|--------------------------|------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| En muy fuerte desacuerdo | En fuerte desacuerdo | En desacuerdo | Sin opinión | De acuerdo | En fuerte acuerdo | En muy fuerte acuerdo |
7. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o interés.
- | | | | | | | |
|---------------------------------|-----------------------------|----------------------|--------------------|-------------------|--------------------------|------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| En muy fuerte desacuerdo | En fuerte desacuerdo | En desacuerdo | Sin opinión | De acuerdo | En fuerte acuerdo | En muy fuerte acuerdo |
8. La compañía debe reconocer la importancia de mantener el flujo de comunicación mutua entre empleados y gerencia.
- | | | | | | | |
|---------------------------------|-----------------------------|----------------------|--------------------|-------------------|--------------------------|------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| En muy fuerte desacuerdo | En fuerte desacuerdo | En desacuerdo | Sin opinión | De acuerdo | En fuerte acuerdo | En muy fuerte acuerdo |
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 |
| En muy fuerte desacuerdo | En fuerte desacuerdo | En desacuerdo | Sin opinión | De acuerdo | En fuerte acuerdo | En muy fuerte acuerdo |
10. Los empleados deberían ser informados de problemas en su propio ambiente de trabajo.
- | | | | | | | |
|---------------------------------|-----------------------------|----------------------|--------------------|-------------------|--------------------------|------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| En muy fuerte desacuerdo | En fuerte desacuerdo | En desacuerdo | Sin opinión | De acuerdo | En fuerte acuerdo | En muy fuerte acuerdo |
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 |
| En muy fuerte desacuerdo | En fuerte desacuerdo | En desacuerdo | Sin opinión | De acuerdo | En fuerte acuerdo | En muy fuerte acuerdo |
12. Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo.
- | | | | | | | |
|---------------------------------|-----------------------------|----------------------|--------------------|-------------------|--------------------------|------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| En muy fuerte desacuerdo | En fuerte desacuerdo | En desacuerdo | Sin opinión | De acuerdo | En fuerte acuerdo | En muy fuerte acuerdo |
13. Los empleados deberían tener información sobre utilidades, estándares de ganancias y estado financiero de la empresa.
- | | | | | | | |
|---------------------------------|-----------------------------|----------------------|--------------------|-------------------|--------------------------|------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| En muy fuerte desacuerdo | En fuerte desacuerdo | En desacuerdo | Sin opinión | De acuerdo | En fuerte acuerdo | En muy fuerte acuerdo |

14. Es obligación del supervisor solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes supervisa.
- | | | | | | | |
|---------------------------------|-----------------------------|----------------------|--------------------|-------------------|--------------------------|------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| En muy fuerte desacuerdo | En fuerte desacuerdo | En desacuerdo | Sin opinión | De acuerdo | En fuerte acuerdo | En muy fuerte acuerdo |
15. La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del empleado.
- | | | | | | | |
|---------------------------------|-----------------------------|----------------------|--------------------|-------------------|--------------------------|------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| En muy fuerte desacuerdo | En fuerte desacuerdo | En desacuerdo | Sin opinión | De acuerdo | En fuerte acuerdo | En muy fuerte acuerdo |
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 |
| En muy fuerte desacuerdo | En fuerte desacuerdo | En desacuerdo | Sin opinión | De acuerdo | En fuerte acuerdo | En muy fuerte acuerdo |
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 |
| En muy fuerte desacuerdo | En fuerte desacuerdo | En desacuerdo | Sin opinión | De acuerdo | En fuerte acuerdo | En muy fuerte acuerdo |
18. El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a los miembros del departamento de Personal.
- | | | | | | | |
|---------------------------------|-----------------------------|----------------------|--------------------|-------------------|--------------------------|------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| En muy fuerte desacuerdo | En fuerte desacuerdo | En desacuerdo | Sin opinión | De acuerdo | En fuerte acuerdo | En muy fuerte acuerdo |
19. Los empleados deben ser informados cuando las cosas marchan bien o mal en la empresa.
- | | | | | | | |
|---------------------------------|-----------------------------|----------------------|--------------------|-------------------|--------------------------|------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| En muy fuerte desacuerdo | En fuerte desacuerdo | En desacuerdo | Sin opinión | De acuerdo | En fuerte acuerdo | En muy fuerte acuerdo |
20. Debe haber información sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades entre otras.
- | | | | | | | |
|---------------------------------|-----------------------------|----------------------|--------------------|-------------------|--------------------------|------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| En muy fuerte desacuerdo | En fuerte desacuerdo | En desacuerdo | Sin opinión | De acuerdo | En fuerte acuerdo | En muy fuerte acuerdo |
21. El mejoramiento en el trabajo personal está influido por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la gerencia.
- | | | | | | | |
|---------------------------------|-----------------------------|----------------------|--------------------|-------------------|--------------------------|------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| En muy fuerte desacuerdo | En fuerte desacuerdo | En desacuerdo | Sin opinión | De acuerdo | En fuerte acuerdo | En muy fuerte acuerdo |
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 |
| En muy fuerte desacuerdo | En fuerte desacuerdo | En desacuerdo | Sin opinión | De acuerdo | En fuerte acuerdo | En muy fuerte acuerdo |

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

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

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
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

25. Los empleados deberían estar informados continuamente acerca del proceso de la producción en la empresa.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

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

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

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

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

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
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

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

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

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

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

El cuestionario de discrepancia fue aplicado al personal del departamento de ventas dentro del horario de trabajo en los tiempos libres que coordinaron con el investigador debido a que la carga de trabajo les impedía contestarlo a todos al mismo tiempo, el cuestionario se aplicó en un solo día a los coordinadores y a la gerente de ventas tardo aproximadamente tres días en concluir con el cuestionario.

La aplicación del cuestionario arrojó los siguientes datos que se vaciaron en una tabla de la siguiente manera:

1.- Sáque un promedio de lo respondido por cada aspecto, sumando las respuestas de cada empleado y dividiéndolo entre el número de empleados que respondieron. Registre el resultado en la primer columna.

2.- Realice la misma operación con las respuestas de los directivos y registre los promedios por cada aspecto en la columna 2

3.- El grado de error o diferencia se calcula de la siguiente manera: reste a la columna 2 (promedio jefes) la columna 1 (promedio empleado)

4.-Asigne un valor equivalente a cada diferencia, sin tomar en cuenta si la diferencia es positiva o negativa.

Columna 3	Columna 4
Diferencia	Unidad de error asignada
de 00 a .99	0
de 1 a 1.99	1
de 2 a 2.99	2
de 3 a 3.99	3
de 4 a 4.99	4

5.- En la columna 5 sume +1 como error adicional.

6.- En la columna 6 sume las columnas 4 y 5.

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

Tabla No. 4. Resultados de las medidas de discrepancia

Escala	Promedio empleado	Promedio del supervisor	Diferencias	Unidad de error	Error adicional	Promedio de error del supervisor
1	4.875	6	1.125	1	2	3
2	5.75	6	0.25	0	1	1
3	5.125	5	-0.125	0	1	1
4	4	5	1	1	2	3
5	3.625	5	1.375	1	2	3
6	5.25	5	-0.25	0	1	1
7	5.375	7	1.625	1	2	3
8	5.875	6	0.125	0	1	1
9	5.75	5	-0.75	0	1	1
10	5.625	5	-0.625	0	1	1
11	6.125	5	-1.125	1	2	3
12	5.25	5	-0.25	0	1	1
13	4.25	4	-0.25	0	1	1
14	6	6	0	0	1	1
15	6.125	2	-4.125	4	5	9
16	5	5	0	0	1	1
17	5	4	-1	1	2	3
18	6	4	-2	2	3	5
19	6.125	5	-1.125	1	2	3
20	6.125	5	-1.125	2	3	5
21	5.875	3	-2.875	2	3	2
22	6.25	6	-0.25	0	1	1
23	6.375	2	-4.375	4	5	9
24	5.125	4	-1.125	1	2	3
25	5.125	3	-2.125	2	3	5
26	5.625	6	0.375	0	1	1
27	5.75	6	0.25	0	1	1
28	4	7	3	3	4	7
29	5.5	7	1.5	1	2	3
30	5.125	4	-1.125	1	2	3
31	6.25	6	-0.25	0	1	1
32	4.25	4	-0.25	0	1	1
33	5.5	4	-1.5	1	2	3
34	6.125	2	-4.125	4	5	9
35	6.125	5	-1.125	1	2	3

Como se puede observar en la tabla No.4 de resultados de las 35 afirmaciones que se presentan, 19 tienen un grado, en este caso mayor a 3, que refiere un problema importante de discrepancia, al identificarlas se tiene que donde se presenta mayor discrepancia son en las siguientes:

- Consideras que el fracaso de la información a los empleados acerca de las políticas, logros y planes a futuro de la empresa es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el empleado
- La mejor manera de comunicación entre gerencia y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal...
- La gerencia debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.
- Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o interés.
- Cuando la gerencia informe de cambios en las políticas, es importante que también informe el por qué de tales cambios
- La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del empleado.
- La gerencia debería dar información completa acerca de la planeación general y específica tanto a corto, mediano y largo plazo.
- El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a los miembros del departamento de Personal.
- Los empleados deben ser informados cuando las cosas marchan bien o mal en la empresa.
- Debe haber información sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades entre otras.
- La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación en el trabajo.
- La gerencia debería comunicar a los empleados todos los asuntos que involucran a la empresa, que afectan al empleo y a su imagen pública.

- Los empleados deberían estar informados continuamente acerca del proceso de la producción en la empresa
- Si se presenta un problema en el que un empleado quisiera intervenir tomando la responsabilidad sobre el departamento ¿debería sentirse libre de hacerlo?
- Los empleados deberían sentirse libres de discutir con sus supervisores acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales.
- La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la compañía de la cual forman parte.
- La difusión de información y noticias en la empresa es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados.
- La participación activa de todos los empleados es esencial para el éxito de la comunicación interna en la empresa.
- Los empleados deben estar bien informados de los productos y servicios que ofrece la empresa.

Resultados de la técnica

Lo que nos arroja que los empleados se sienten poco importantes para la empresa, al no ser consultados o consideradas sus opiniones, lo que puede llevar a una frustración del personal al no sentirse perteneciente a la organización, desmotivados hasta cierto punto, refieren que se sienten ignorados ya que la información de la gerencia no es oportuna.

Los actores no se sienten libres de expresar su opinión, pues ya que se ven delegados en las tomas de decisiones a veces prefieren no opinar. Se considera que la gerencia tiene poco informados del por qué en los cambios que realiza ya que como se ha mencionado, la gerencia de ventas al ver que se generen estos tipos de errores pone “filtros, es decir, el trabajo que se realiza cotidianamente debe ser revisado por el jefe administrativo, el cual debe estar pendiente y detectar cualquier error, para así poder planear las acciones y actuar en reacción a los errores.

La gerente de ventas está en fuerte desacuerdo en cuanto a que la comunicación es parte del trabajo, así como responsabilidad del empleado, ya que en este reactivo la mayoría de los empleados consideraron esto importante tal vez buscando un medio mediante el cual ellos puedan estar más integrados en cuestiones del departamento, pues si bien se trabaja con memorándum y comunicación cara a cara esta no tiene la información necesaria que ellos necesitan para sentirse plenamente informados.

Los empleados del área de ventas no cuentan con una información completa de lo que el departamento planea a mediano, corto y largo plazo, lo que dificulta la unificación de objetivos como departamento, pues si bien se tiene un fin común que son las ventas, fijar otros puntos haría que este departamento se cohesionara, porque como se pudo notar en la detección de grupos este departamento no está integrado, permanece unido de manera formal, pero de manera informal es muy disperso, formando grupos mixtos.

Los actores no se sienten informados de lo que pasa en la empresa, un ejemplo es el bache por el que está pasando, donde las ventas han bajado y para dar a conocer a los empleados esta situación se cita a junta en un día no laboral, en donde las palabras que más informan son “cuiden su trabajo porque viene tiempos duros” pero no se da una explicación contundente, estas pocas referencias sólo fueron dadas al personal administrativo, mientras que a la parte operativa no se les comunicó, si acaso alguno de sus jefes opte por tocar el tema e informarlos, si no quedarán excluidos de esta información.

Todo esto obedece a, como se analizó al principio del capítulo, que Industrias Mass se encuentra dentro de la teoría clásica, teniendo rasgos humanistas con los empleados, pero sin dejar de tener el control y sin dejar de preocuparse porque la “tarea” salga primero que todo, de esta manera podemos entender la dispersión de los actores del problema medido, la falta de reconocimiento del otro como persona activa y con derecho a recibir información necesaria y pertinente.

Estos resultados nos pueden dar paso al siguiente capítulo donde se medirá el problema de manera cuantitativa, se podrán identificar los problemas que existen entre el personal y las

diferentes áreas de la organización, lo que nos ayudará a tener un panorama más completo y así poder identificar cuales son los problemas que mas conflictúan a la organización. De ésta manera tener los parámetros para poder estructurar una propuesta en el cuarto capítulo que nos ayude a resolver y mediar la parte que a la comunicación corresponde.

Capítulo III

Las percepciones y representaciones de Industrias Mass.

El siguiente capítulo se abordará a partir del diagnóstico anterior, las incidencias de la comunicación en los problemas hallados en la aplicación de la técnica de clima comunicativo y de discrepancia.

A través de autores como Luhmann y Habermas, entre otros, se abordarán las diferentes perspectivas de la comunicación para poder interpretar aquello que sucede dentro de la organización.

Después de analizar estas acciones comunicativas se hará una investigación cualitativa, por medio de la aplicación de un grupo de discusión el cual tiene por objeto arrojar la mayor información posible acerca de la perspectiva que tienen los empleados de la organización.

Estas representaciones nos podrán ayudar a dar posibles soluciones a lo que ellos describen como su vida laboral en la cual se encuentran inmersas sus representaciones.

3.1 Problemas comunicativo- informativos

Dentro del problema medido del segundo capítulo se pudo encontrar que de acuerdo a los resultados que surgieron de la comparación de las funciones formales e informales, se encontró un cuello de botella en el departamento de ventas al momento de realzar los pedidos, pese a que este departamento como algunos otros de la empresa no cuentan con un manual de procedimientos formal el cual reporte las actividades necesarias para el funcionamiento del departamento, las lleva a cabo con algunos errores.

Uno de los errores más notables fue la cancelación de pedidos, la cual se da por el retardo en el tiempo de entrega de los materiales ya que algunos se importan y estos puede que se retrasen en la aduna, otras de las cancelaciones se debe al poco seguimiento que le dan los coordinadores de venta a los pedidos, uno de los factores de estos errores es la distribución de los cliente entre los coordinadores, pues no todos tiene el mismo número de clientes, ni los cliente que tienen son del mismo nivel, es decir hay quienes tienen clientes de poco movimiento en comparación con otros. Las llamadas que estos clientes generan, más los clientes que se atienden a diario como ventas directas, aquellos que no tienen una cuenta y sólo compran esporádicamente refacciones, genera

que los pedidos se traten de hacer con rapidez y tengan errores de dedo o enviarle al cliente material que no requería, lo que conlleva a otro problema como la re-facturación por descuidos, el que se manden hacer equipos con instrucciones poco precisas y sobre todo a descuidar la calidad con que se atiende al cliente.

Estos problemas se podrían originar por la selección de personal que se integra al departamento de ventas, ya que estos no cubren el perfil que se requiere para desempeñar el puesto de coordinador de ventas, a esto se suma la rotación que se da dentro del departamento lo que no permite un grupo sólido con conocimientos que se adquieren con el tiempo y sobre la marcha en ocasiones a base de errores, ya que la capacitación es muy pobre.

En el departamento de ventas se tiende más a reaccionar que a planear, lo que trae consigo las dificultades señaladas, pero sobre todo un reto muy importante para la organización ya que debido a los errores deja de percibir ingresos los cuales pueden repercutir en alguno de los incentivos que tienen los empleados como pueden ser la caja de ahorro, el bono de productividad o el aguinaldo entre otros.

Por lo que se puede decir que la comunicación estratégica no se ha desarrollado aún dentro del departamento, que si bien, el gerente de ventas se preocupa por tratar de dar solución a éstos errores, satura más a los coordinadores, poniéndoles métodos de registro para poder evaluar su desempeño, como son medir el número de cotizaciones y pedidos que se tiene por mes, un control de llamadas para saber quién llama y para qué, lo cual pretende demostrar la carga de trabajo por cada uno de los integrantes de este departamento.

Uno de los problemas informativos es que los agentes no enteran a los clientes de los cambios que se dan dentro de la empresa en cuanto a los cambios en los precios de los productos, en los cursos que se imparten, estos se enteran ya una vez que llaman y preguntan, si a los agentes de ventas se les ha dotado de herramientas como el correo electrónico personalizado es utilizado pero no de una manera muy efectiva, ya que debido a que la mayoría de los agentes es gente mayor, no están muy relacionados con las nuevas tecnologías y su trabajo se ve un poco limitado por el hecho de no conocer adecuadamente el funcionamiento de la red.

De los principales detonantes que podemos encontrar para estos problemas es la falta de capacitación, ya que al llegar al departamento de ventas todo se aprende básicamente sobre la marcha donde solamente una semana basta para que quien conoce el puesto explique las funciones a desempeñar, claro después de este tiempo se pueden hacer preguntas pero en ocasiones suena irrisorio, pues malo si se pregunta porque ya debe saberlo o malo si no, el conocimiento es básicamente sobre la práctica se van conociendo todos los componentes de cada equipo que se maneja dentro de la empresa, así como el cálculo y selección de los mismos, se aprende sobre todo a base de errores.

Al aplicar el cuestionario de discrepancia se encontró que los empleados se sienten poco importantes para la empresa, al no ser consultados o consideradas sus opiniones, lo que puede llevar a una frustración del personal al no sentirse perteneciente a la organización, desmotivados hasta cierto punto, también refieren que se sienten ignorados debido a que la información de la gerencia no es oportuna y no los toma en cuenta para las decisiones importantes dentro del departamento.

Los actores no se sienten libres de expresar su opinión, ya que se ven delegados en las tomas de decisiones a veces prefieren no opinar.

Para que se pueda entender esta situación es necesario conocer las representaciones de las personas que están involucradas en el problema de estudio, así como de algunas personas que los rodean, a través de enfoques y metodologías se pretende entender la complejidad de las personas, la subjetividad y las representaciones que convergen dentro de la organización.

3.2 Acciones complejas

El por qué las organizaciones son tan complejas es porque están habitadas por seres humanos, la raza más compleja que puede existir, donde la subjetividad hace la diferencia y la realidad se vuelve tan múltiple como humanos hay.

Las organizaciones como sistemas son estructurados en su mayoría con la pretensión de parecer una complicada y exacta maquinaria de reloj, trata de limitar las acciones y roles que comprenden los actores dentro de la organización, aunque los actores poseen cierto grado de libertad ésta se acorta cuando forman parte de una cultura sometida a la estructura de una organización permitiendo medio respirar a los actores.

Al momento de querer conocer el funcionamiento de las organizaciones es importante tomar en cuenta un factor al que llaman el más importante, no siempre tratado de esta manera, el ser humano quién se encarga de hacer existir a la organización, pieza clave y que sin ella no habría tales empresas.

Para tener una mejor perspectiva sobre el estudio de las organizaciones, a continuación se hará un breve recorrido a través de las principales teorías y el papel que el ser humano ha tenido en ellas, debido a que las organizaciones en su mayoría aún siguen trabajando bajo la lógica funcionalista, donde los empleados pasan a último término y en primer lugar se encuentra el desarrollo de la producción de la empresa, semejando a la organización como una máquina donde lo más importante es la realización de tareas, en el que las interacciones entre los individuos están sometidas a estar bajo la lupa por quienes los rigen, pues el temor de que se filtre la información más importante de la empresa y sea divulgada es constante, ya que perdería fuerza dentro del mercado, acaso todo lo que se maneja dentro de la empresa es algo de innovación suprema que nadie más en el planeta tiene esa información, por eso existe la competencia.

Al saber que la realidad se construye desde el consenso podemos entender por qué en las organizaciones es difícil llegar a estos términos de identificación ya que los mandos medios se centran en hacer cumplir las tareas y promueven la mínima o casi nula interacción de los actores que ejercen el trabajo, por lo que se llega a estar muy lejos del consenso y por tanto con frecuentes disputas internas, conflictos que a falta de comunicación yacen al interior de las organizaciones.

3.3 Marco teórico de la Comunicación

A continuación se hará un breve recorrido por teorías como el funcionalismo, Estructuralismo y la Dialéctica para conocer como es que las diferentes corrientes van tomando relevancia tanto el emisor, el mensaje y el receptor.

El **funcionalismo** surge del modelo positivista, el cual es un intento por poner en práctica las disciplinas duras dentro de las ciencias blandas, es un enfoque que tiene como fin la investigación de los medios masivos y como respaldo el modelo conductivista o Behaviorista, el cual esta pensado desde el poder donde hace presencia en la forma tan rígida en que se manejan algunas organizaciones. Bajo esta perspectiva el paradigma de Lasswell donde ¿quien dice qué? ¿bajo qué medios? ¿a quién? ¿con que efectos? Toma al receptor no como ser humano sino como una cosa o un número, como mera contribución, no le da el valor humano sino se enfoca en cómo persuadirlo.

Esto nos da un antecedente a lo que después vendría el **Estructuralismo** que surge de la visión de F. de Saussure dentro de la cual se encuentran la lingüística que es la primer ciencia social planteada sobre algo abstracto por medio de modelos, crea la ciencia que estudia la vida de los signos en la vida social, de donde se desprende su significación; donde los fenómenos culturales no sólo pueden ser estudiados como procesos comunicativos, sino deben ser estudiados desde diferentes perspectivas para poder dar cuenta de su funcionamiento, pero aun no logra relacionar la diferencia entre significar y comunicar ya que todo lo que comunica significa, pero no todo lo que significa comunica y donde se hace una crítica a Humberto Eco.

Saussure propone un análisis de las partes que componen el todo para encontrar las lógicas de éstas en su relación.

En cambio Parsons propone una gran construcción teórico-metodológica donde sobre la prioridad de los factores ideales, ya se formulaba analíticamente el problema de las causas.

En la **Teoría Marxista** de la comunicación se muestra principalmente el interés del emisor, donde no se puede predecir lo que va a pasar, relaciona más a la comunicación con la economía política, pero aquí aun no se cimienta una postura o un concepto propio de la comunicación.

Marx mediante la **Dialéctica** acepta que hay contradicciones, y habla de dos racionalidades: la lógica histórica y la lógica funcional. Mediante la dialéctica que es una forma dinámica de análisis, donde toda la realidad se encuentra en constante cambio, los cambios a su vez operan por la lucha de contrarios en el seno de cada aspecto de la realidad.

Por ello se concibe que el racionalismo partía de que todo tenía una explicación racional, pero las cosas no se pueden explicar de una manera racional porque:

1. La realidad no es racional
2. Aunque la realidad fuera racional, el ser humano no lo es.

De aquí que la realidad es subjetiva ya que depende de la mirada que se le de, de cómo se interprete individualmente y el cúmulo de perspectivas y conocimientos que maneja cada individuo.

Marx también le da relevancia a la fuerza de cambio y la transformación social, por lo que dentro de las organizaciones el factor humano es el poseedor de que se generen los cambios en su mayoría por la lucha de clases, las cuales tienen el sustento en las condiciones materiales.

Por tanto tenemos que el Funcionalismo da importancia al emisor, el Estructuralismo se centra en el mensaje y por último la Dialéctica pone mayor énfasis al receptor.

Funcionalismo

E-----M-----R

Estructuralismo

E-----**M**-----R

Dialéctica

E-----M-----**R**

Habría en primer lugar que reconocer la existencia del otro para poder plantar acuerdos entre ambas partes, que a partir de este reconocimiento también surge el entender que la realidad es relativa, pues depende de quien la vea, depende del grupo social en que se desenvuelve a través de las representaciones que se generan dentro de la organización.

3.3.1 Luhmann y la doble contingencia.

Para entender todas estas representaciones citemos a Luhmann quien nos habla sobre la doble contingencia en la cual plantea que: “todas las sociedades transmiten cultura y que, por lo tanto, en toda situación social esta presente la cultura. Las estructuras de larga duración que hacen posible la renovación constante del orden social, se encuentran en esta herencia cultural, es decir, en el pasado”⁴⁴ por lo que dentro de toda organización la cultura que tiene la sociedad que la integra se ve reflejada en los procesos diarios de trabajo, es lo que distingue de una organización a otra.

Para Luhmann el entorno del sistema lo representan los sistemas psíquicos, o sea, los seres humanos quienes no están dentro del sistema son el entorno, ya que el sistema es una red de comunicación pero no entre personas propiamente, sino entre roles. Los sistemas existen para garantizar un determinado estado de cosas para quienes controlan los roles dentro de estos sistemas, un sistema inercial que no busca una finalidad.

En su mayoría, dentro de las organizaciones lo que importa es que se cumpla el rol y debido a esto y con este fin están diseñadas las organizaciones orientadas a mantener ideales como la visión y las políticas, los ideales pueden desaparecer cuando el sistema psíquico (personas) se nieguen a interpretar el rol.

Los roles están diseñados para disminuir la incógnita que representa cada persona, disminuir el comportamiento impredecible. El sistema tiene dos incógnitas (o dos contingencias):

- El sistema no es creativo, ni productivo, es totalmente reactivo a lo que acontece, el sujeto trata de controlar el acontecer pero lo único que puede controlar es el acontecer de la comunicación.
- Los sistemas psíquicos sólo reaccionan controlando lo que acontece y al acontecer, sólo selecciona y notifica aquello que está en su mira por controlar.

⁴⁴ Luhmann, Niklas. Sistemas sociales apuntes para una teoría general, pág.120

Es decir, el sujeto constituye su realidad y la de la organización, este sujeto se forma a partir de lo que dice de su discurso, de cómo se maneja ante los demás.

“La formulación de la doble contingencia induce a imaginar que ambos lados, como ego y como alter, a los hombres, sujetos, individuos, personas, como existencias plenamente concretizadas, lo cual no es del todo falso ni correcto”⁴⁵.

Luhmann nos habla de las cajas negras las cuales relaciona con las personas que se encuentran en las organizaciones, donde entablarán una relación la una con la otra donde “cada una determina su propia conducta, por medio de operaciones autoreferenciales complejas dentro de sus propios límites.

La teoría de Luhmann tiene un punto de partida esencial que estriba entre el reconocimiento de la complejidad, éste “entiende por complejidad la sobreabundancia de relaciones, de posibilidades, de conexiones, de modo que ya no sea posible plantear una correspondencia biunívoca de elemento con elemento. Lo que Luhmann denomina el aumento de la diferenciación de una sociedad.”⁴⁶

Luhmann incorpora también la teoría de sistemas, para él el concepto de sistema es: “un presupuesto de su teoría pero nunca la finalidad de la misma, ni una frontera que cierra sus límites explicativos”⁴⁷, hace un sistema autorreferente, donde un sistema es un conjunto de elementos que mantienen determinadas relaciones entre sí y que se encuentran separadas de un entorno determinado.

Para Luhmann la sociedad no está compuesta de seres humanos, sino de comunicaciones; y la comunicación es considerada como un proceso de selecciones y su análisis debe partir de la improbabilidad de la comunicación que debe sortear multitud de obstáculos antes de producirse con éxito.

⁴⁵ Ídem, pág.123

⁴⁶ Ídem., pág.16

⁴⁷ Luhmann, Niklas. Sociedad y sistema: la ambición de la teoría, Barcelona, Paidós, 1997, pág.35

3.3.2 Karl Popper.

Para Popper el actor está inmerso en un mundo blando pero este actor se tiene que enfrentar a otro mundo, al mundo de las cosas concretas donde hay reglas específicas, al mundo subjetivo donde cada quién es lo que quiere ser.

El mundo subjetivo (o blando) y el duro sólo se pueden tratar a través del tercer mundo, el mundo objetivo que es el mundo del conocimiento científico. Los mundos de Popper se remiten a mapas mentales que orientan a la acción.

Por su parte **C. Harvie** retomando este modelo, rebatió el ideal de un mundo objetivo independientemente de los demás y plantea la existencia de un mundo social o blando-duro, el intersubjetivo donde se formula el acuerdo de cómo co-existir.

Para **A. Moles** está presente la capacidad del individuo para significar las cosas, se pregunta cómo es que el actor actúa, qué es lo que lo lleva a la acción y propone que el actor actúa en función de lo que percibe. Tomando las alternativas de acción como:

Acciones inmediatas: aquellas directas y cercanas de operación ejecutiva y autónoma.

Acciones mediatas: aquellas que son indirectas y lejanas donde se opera principalmente con la comunicación y su forma de operar se hace expresiva y heterónoma. Plantea el mundo blando como el *wmwelt* que se refiere a mí mundo, es decir que me rodea y es conocido para mí, el *merwelt* que es un mundo compartido y el *fertwelt* refiriéndose al mundo lejano e intuido

3.3.3 La Teoría Comunicativa.

La finalidad del socialismo fundamentalmente es ser feliz, donde el individuo tenga un estado placentero, de bienestar, de satisfacción, pero sobre todo de seguridad.

Dentro de las organizaciones así como al exterior todos los seres humanos interactúan con otros seres humanos a través de mundos como lo plantea Habermas en su teoría:

- El mundo dramaturgico donde todos somos actores, es lo que el público puede ver, en el cual se escenifica lo que somos ante el mundo, es el mundo de lo subjetivo y comprende la acción dramaturgica cuya finalidad es hacer sentir, compartir estados emocionales y afectividad con los otros.
- El mundo social o mundo regido por normas es el mundo de la intersubjetividad, donde se llegan a acuerdos de las intersubjetividades, convirtiéndose en reglas sociales a las cuales les corresponde una acción normada, donde las normas son la consecuencia de un acuerdo grupal.
- El mundo teleológico es la acción estratégica que está enfocada en lograr que los demás hagan la voluntad de uno. Es decir, lograr persuadir a los demás, la teleología tiene como finalidad el logro del éxito.
- La acción comunicativa, atraviesa los mundos anteriores, se realiza dentro de ellos ya que ésta es en vínculo y el vehículo de todas las demás acciones. La acción comunicativa es aquella que se hace para estar en cada uno de los mundos y las acciones, la comunicación les da orden y lógica a menos que sean actos autónomos, los cuales no requieren de la comunicación.

Los actores siempre actúan en el mundo dramaturgico, en el mundo normativo y en el mundo teleológico, aunque por lo regular siempre predomina una por las racionalidades y finalidades del actor.

Para lograr tener una comunicación entre actores y enfocándonos a la ética comunicativa, la cual nos dice que hay comunicación Si y sólo Si se cumplen los siguientes principios:

1. Igualdad. Que es partir del diálogo, de razón a razón, es donde cabe la posibilidad de que todos puedan expresar sus razones dentro de un contexto determinado.
2. Autenticidad. Si se logra salir de lo común, proponer algo novedoso.
3. Pertinencia. Se refiere a las reglas del juego, en ocasiones el que las reglas no estén explícitas, puede generar relaciones perversas ya que no se genera un compromiso y se pueden hacer cambios en las reglas ya que como no están bajo un acuerdo o establecidas, pueden sufrir cambios.

4. Acuerdo. La comunicación no es imposición, busca llegar a un acuerdo entre las partes entendidas en diversas situaciones, mediante la cual se puede llegar al consenso y aplicar para unos como para otros.

Es importante señalar que todas las organizaciones están plagadas de estas subjetividades, donde la diferencia de cada individuo da tarea a la comunicación como mediadora en el plano laboral más próximo y sin la cual se estaría en un estado de caos constante sin llegar a un mínimo equilibrio donde las personas realizan sus actos y acciones a partir de lo que perciben, de lo que hace suyo, pero no todo termina en el actor mismo, sino en el entendimiento de reconocer al “otro” con el que debe mediar estas representaciones y subjetividades.

3.3.4 Las Representaciones

A partir de que como ya hemos visto los seres humanos somos especies muy complejas, a continuación abordaremos el estudio de las representaciones, cómo es que se desenvuelven éstas al interior de la organización.

En primer lugar tomemos en cuenta que la organización es una red de acciones, articulaciones o entramados de acciones más o menos coordinadas, ello a partir de su interacción con los otros actores.

Para entender por qué el actor actúa de un modo o qué sentido tiene para él la acción, es importante mencionar que las organizaciones también son una representación a partir de las percepciones y representaciones como elementos constitutivos ya que las organizaciones se construyen a partir de lo que hacen sus miembros. Las acciones no pueden ser analizadas como un rol aislado, debido a que cada quien imprime su propia lógica y dinámica.

Como lo menciona Mario A. Revilla “al plano de los pareceres es lo que reconocemos como representaciones que en una primera definición sugiere que son “modelos estructurados y estructurantes tanto de percepciones como de expresiones, como de interacciones y

manipulaciones de objetos”.⁴⁸ De esto tenemos que las representaciones no acercan a la realidad de lo que para los otros es su percepción, perspectivas de ver a la organización.

“Los modelos representacionales anteceden a la experiencia: el modelo se ante-pone a la vivencia y pro-pone como la vivencia debe ser- o es- vivida. Porque los modelos representacionales son adquiridos e interiorizados por los sujetos sociales en su proceso de enculturización.”⁴⁹

Manuel Martín Serrano dice que la teoría general de la comunicación es un sistema que involucra cuatro componentes: los actores, las expresiones, los instrumentos y las representaciones. Donde los actores se relacionan con los instrumentos (herramientas y órganos) los cuales emplea para generar expresiones que pueden estar bajo una lógica de signos que relaciona para considerarse en lugar “de” o en referencia “a”.

Los actores a través de los instrumentos y expresiones forman las representaciones las cuales se trabajan a partir de la comunicación por razón de ser su materia prima, ya que la comunicación no incide sobre la realidad sino sobre las representaciones para cambiar las representaciones de una forma simbólica.

Las representaciones por si mismas son muy abstractas por eso se asocian a las acciones, de esta manera pretender tomar un significado, las representaciones han sido estudiadas por dos corrientes: la psicología y la sociología.

Al hablar de las acciones tenemos en cuenta que éstas no se razonan mientras se realizan, sino hasta que finalizan y se vuelven un acto es entonces que se puede empezar a reflexionar. La acción consta de 2 motivaciones:

- A causa “de”...(pasado) y
- Para lograr “que”...(futuro)

⁴⁸ Revilla Basurto Mario A. comunicación y reproducción. Una reflexión desde el caso Telmex. Tesis CADEC, pág 8

⁴⁹ Ídem. Pág 11

A partir de lo que se ha definido como representación se puede decir que son las percepciones de los actores, las cuales van acompañadas de acciones que gatillan la interacción social, que dan sentido a los actos por los cuales van acompañados los actores al interior de la organización y que con la intervención de la comunicación media las referencias de los actores al estar interactuando. La comunicación toma a las representaciones y las modifica.

3.3.5 La Cibernética

La cibernética parte de las ciencias duras aplicada a la ingeniería, comienza a entrelazar a la organización con la comunicación lo que la destaca como una teoría actual con aportaciones de punta. El estudio de los sistemas sociales de segundo orden o autorreferenciales través de la Cibernética se enfoca en los procesos mediante los cuales las sociedades se organizan y reaccionan para hacer frente a la desinformación que puede presentarse.⁵⁰

De acuerdo a cómo el actor forma su percepción puede modificar la realidad de su entorno subjetivamente. Tomando en cuenta las acciones de los actores es como se desarrolla la cibernética, a la cual se le asocia con la teoría sistémica ya que mientras la cibernética es sistémica, no toda la sistémica es cibernética, sino que es una dinámica del sistema.

Para Norbert Wiener la cibernética es importante porque articula a la comunicación y a la organización por medio de la información, lo maneja como un sistema inteligente donde yacen las acciones y éstas se ven moderadas por la información quien actúa en forma de instrucciones para poder realizar un circuito, esta señal actúa como retroalimentación, ya que sin retroalimentación no existe la acción comunicativa.

La comunicación es un circuito no lineal, más bien de manera circular, tiene el elemento esencial de la retroalimentación y cubre todos los fenómenos dentro del sistema de ajuste y heteroajuste lo que genera una eficacia enorme ya que mediante esto se coordinan las acciones.

Para que la organización sea un organismo inteligente, necesita un mecanismo comunicativo que le permita retroalimentarse y mediar en situaciones donde se ven envueltos los actores.

⁵⁰ Ávila Xavier Modelos representacionales de la comunicación , pág 51

3.3.6 La Escuela de Palo Alto.

Para los humanos, la comunicación es un acontecer que no sólo involucra el habla, sino diferentes conductas como lo pueden ser las articulaciones gestuales, la proximidad, y las corporales entre otras. La escuela de Palo Alto, busca las lógicas en que operan los modelos de interacción.

Ésta escuela desarrolló una técnica de comunicación ya que se considera que sólo se comunica cuando hay intención, se puede decir que todo informa pero no comunica. En la comunicación el emisor da un sentido a lo que quiere comunicar. En lo informativo el significado no tiene algo preciso.

Dentro de las diferentes formas de comunicarnos se tiene que:

Lingüística: Es la comunicación verbal.

Paralingüística: Es todo aquello que no tiene un valor lingüístico pero que acompaña a éste y le da sentido. Es todo aquello que modifica lo lingüístico, como el ruido, la velocidad, el tono, entre otros.

Gestual y corporal: Se encuentran dentro de la kinésica, donde la cara humana es una de las mayores fuentes de expresiones significantes no verbales, con multiplicidad de significado dependiendo del contexto, la situación y sólo funciona acompañado de lo Verbal. En general no comunica, sólo informa, pueden ser realizadores, clasificadores e incluso negadores.

Proxémica: Es la manera en que utilizamos el espacio para la comunicación significativamente, es la distancia que consideramos nuestro propio entorno, lo más próximo que nos rodea.

Ray Birdwhistell quien introduce junto con Eduard Hall conceptos de gestualidad y de espacio interpersonal, para el primero “un gesto o un habla se relaciona con otros gestos y otras hablas..., el análisis no se centra en el contenido del intercambio, sino en el sistema que ha hecho posible el intercambio, es decir, la comunicación”⁵¹

El ser humano utiliza cada una de ellas para comunicarse día a día, al interactuar con los demás están presentes estas formas de expresión, las cuales pueden tener diferentes connotaciones para aquellas personas que reciben el mensaje.

⁵¹ Y. Wikin. La nueva comunicación p.24

3.3.7 La Mediación

La mediación es un modelo lógico que ordena diversos elementos para determinar un objetivo específico dotándolo de sentido. La mediación a nivel comunicativo tiene que ver con un proceso cognitivo. La acción del actor depende de su percepción y de las representaciones que tiene, es una situación que dependiendo de la información que tenga sobre alguna situación es que va actuar.

La mediación cognitiva es la representación que cada uno tiene, pero ésta puede ser imprecisa debido a que carece de contexto y elementos para poder entenderla.

Durante el oscurantismo la mediación se dio a partir de la obra de Dios, ya sea que se origine de la naturaleza del hombre y de la técnica, ya que Dios así lo quiso, se trata de aceptar con resignación los hechos, este modelo se rompe con el renacimiento el cual está mediado por la ciencia.

El Renacimiento encuentra que la tecnología tiene influencia sobre las herramientas que se articulan para lograr un proceso de mediación, es decir, para lograr una finalidad específica y con estas nuevas técnicas empezar a generar la cultura. Por medio de la tecnología el hombre deja de ser rehén de la naturaleza porque comprende que a través de la tecnología puede modificar a la naturaleza.

Llega la Revolución Industrial que significa la razón y el progreso humano donde todo se explica en nombre del progreso, en donde el conocimiento apoyado en la tecnología comienza a articular una armonía entre cultura y tecnología, pero genera una mala relación entre tecnología y naturaleza.

Para Martín Serrano hay un avance en la tecnología, un retroceso en cuanto a la naturaleza y un estancamiento de la cultura, donde la tecnología permite virtualmente que se tenga la idea (reconstrucción de la percepción) de que la tecnología, la naturaleza y la cultura siguen articuladas armónicamente.

“La Teoría de la Mediación se despliega en una propuesta; la teoría de la producción social de la comunicación que se ocupa de analizar específicamente a la comunicación como institución enculturizadora, mediadora con todas sus características, tareas, agentes y productos.”⁵²

La mediación proporciona seguridad al individuo, le da certidumbre frente aun mundo incierto, trata de descifrar a través de una lógica no contradictoria cómo entiende el actor el acontecer.

Para poder lograr la mediación es necesario conocer las posiciones y opiniones que tiene dentro de los grupos de trabajo de Industrias Mass, para esto es necesario implementar un grupo de discusión que nos permita obtener estos datos.

3.4 Técnica Cualitativa. El Grupo de Discusión:

La organización es una representación a partir de las percepciones y representaciones como elementos constitutivos, la organización es lo que yacen sus miembros.

Las acciones realizadas por los actores no pueden ser analizadas como un rol aislado, cada quien imprime su propia lógica y dinámica como significado de su acción.

Lo cuantitativo es el método de la ciencia dura a partir del éxito del avance de la estadística y se convirtió en el paradigma metodológico y técnico de la ciencia; existencias a priori donde no importan las opiniones de los seres humanos, sino todo aquello que se pueda contar como hecho de las situaciones acontecidas, que fue la técnica que se realizó en el capítulo anterior.

En éste capítulo se utilizará la técnica cualitativa que ayudará a conocer la opinión y las diferentes perspectivas de los actores de Industrias Mass, ya que van más allá de la superficie e indaga a fondo, ayuda a que la gente se exprese y está basada en que las personas hablen, en esta etapa el investigador reporta los resultados a partir de la opinión del propio sujeto, el discurso que manejen los sujetos corresponde a un sector.

⁵² Ávila Xavier. Op. Cit , pág. 59

Por lo que se aplicará un grupo de discusión para poder entender más a fondo las razones del caso en particular, donde a partir del análisis del capítulo anterior, se toman a discusión tópicos que logren arrojar una mayor información.

El Grupo de Discusión es una de las “técnicas cualitativas cuyo objetivo es fundamentalmente pragmático, macrosociológico y extragrupo que tan sólo interesa como medio de expresión de las ideologías sociales, como unidad pertinente de producción de discursos ideológicos”.⁵³

Para poder realizar el grupo de discusión se seleccionan a integrantes representativos de cada grupo, en este caso se tomó a un integrante de cada departamento de la empresa, en total se reunieron a 8 personas que a continuación se describen:

- Actor 1: Pertenece al departamento de ventas, lleva 18 años laborando para la empresa y ha pasado por dos departamentos tiene 38 años.
- Actor 2.: Pertenece al departamento de Ingeniería, lleva 2 años laborando para la empresa, tiene 25 años.
- Actor 3: Pertenece al departamento de Apoyo técnico, lleva 2 años laborando, tiene 24 años.
- Actor 4: Pertenece al departamento de Paileria, lleva 12 años trabajando dentro de la empresa y su edad es de 36 años.
- Actor 5: Pertenece al departamento de Compras, lleva 4 años laborando en la empresa 2 años en el Dpto. de Ventas y 2 en el puesto actual.
- Actor 6: Pertenece al departamento de Almacén, lleva 8 años laborando para la empresa y tiene 26 años.
- Actor 7: Pertenece al departamento de Aqua Plus , lleva 10 años trabajando para Industrias mass, y tiene 31 años
- Actor 8: Pertenece al Dpto. de Ventas, tiene 24 años y lleva 2 años laborando.
- Actor 9: Pertenece a la recepción, la cual cubrió en un periodo de año y medio, tiene 24 años.

Los tópicos que se manejaron fueron:

- Apoyo de la empresa
- Ambiente de trabajo
- Apoyo de los líderes
- Perspectivas a futuro

⁵³ Ibáñez, Ferrando y Alviza. Análisis de la Realidad Social. Métodos y Técnicas de Investigación. Alianza Editorial. Madrid. 1992

El Grupo de discusión tuvo lugar a 15 minutos en un café de Los Bastones, a la cita llegaron los 9 actores de 11 requeridos, y todo comenzó a partir de las 6 de la tarde, tuvo una duración de 1:53 minutos donde expresaron sus diferentes puntos de vista sobre lo que el moderador les iba planteando, esta aplicación del grupo se dio el día 17 de diciembre de 2008.

Al comenzar con el grupo primero se presentó al moderador, quien mostró empatía con los integrantes del grupo y éstos no presentaron inconformidad o pena y se dio fácilmente la interacción. Se les explicó que la reunión sería grabada para después ser analizada y que todo lo que se manejara dentro de la sesión es con carácter confidencial, una vez aclarados estos puntos se dio inicio al grupo de discusión.

Después de realizar el grupo de discusión, con la información que se recopiló se empezaron a procesar los resultados. En primer lugar se identificaron los temas de los cuales se habló durante la sesión, después se identificó que se dijo sobre estos temas y por último se ajustaron las temáticas para delimitar el número de temas a tratar.

Se elaboró una tabla de vaciado donde se cruzaban los diferentes temas por participante, dicha tabla se puede leer de manera vertical, el punto de vista de todos sobre un tema y horizontal, los puntos de vista de un actor sobre los diferentes temas que se dieron dentro del grupo de discusión.

**Tabla No.5 Matriz conceptual.
Grupo de discusión Industrias Mass**

Tema Participantes	Compromiso con el trabajo	Apoyo de la empresa	Liderazgo	Información	Incentivos	Producción/ Herramientas	Ambiente de trabajo	El futuro de la empresa
Actor 1	<p>Pero estamos hablando independientemente de lo que es la palabra laborar pero hay que autocriticar a cada uno para ver el carácter con el que se desenvuelve, porque aunque yo quiera hacer bien mi trabajo, si no lo desarrollo con carácter y llamémosle con armonía no voy a tener la capacidad, porque yo puedo hacer mi trabajo cien por ciento lo mejor que pueda pero si me comporto de esta manera o trato mal a la demás gente yo creo que ahí influye mucho lo que es mi trabajo de ahí parten mucho todas las cosas y el ambiente laboral que se pueda generar.</p>	<p>Al cien por ciento, yo siento que tenemos una dirección llamémosle... Conservadora porque mucha de la gente que nos encontramos, incluyéndome yo, tenemos muchos años y la vez como que tiene una forma de papachar al trabajador definitivamente, en comparación con otras compañías, digo ya en lo personal, pues veo que estoy en una empresa agradable definitivamente donde la persona mas arriba tiene una atención personal hacia cada uno de nosotros, donde cada uno de nosotros se acerca, explica sus necesidades o problemática y él puede intervenir en cualquiera de las situaciones</p>	<p>En el nivel más bajo si hay compañerismo, porque entre jefe y jefe nada más se andan tirando entre ellos, el error no fue aquí, fue allá... No son buenos líderes, ¿Por qué? Porque una, no nos dan los recursos para llevar bien a cabo nuestro trabajo, no hay organización y la tercera es que no saben llevar un departamento, porque lo poco que ellos saben, se lo quedan no lo reparten entre todos, se lo quedan. No hay información definitivamente... Lo que pasa es que los líderes están hechos ¿cómo se dice? No están formados éticamente o profesionalmente, sin no están hechos del tiempo.</p>	<p>Se te queda la experiencia de cada cosa que vas pasando, porque yo creo que vamos a estar en diferentes lugares y de cada uno vamos aprender.</p>	<p>Ver el beneficio, yo por ejemplo me veo muy beneficiado por las utilidades que da la empresa, el aguinaldo que nos dan, comparado con el exterior.</p>	<p>Anteriormente nosotros producíamos para guardar y entregar, ahorita estamos produciendo sobre la entrega, si te das cuenta ya casi no tenemos stock, ni de calentadores, ni de filtros, nada, todo lo que estamos produciendo es para qua salga de inmediato conforme se venda.</p>	<p>Yo si porque la verdad he tenido grandes beneficios de la empresa honestamente, y como yo te digo en lo personal, tengo un ambiente laboral a nivel dirección muy apachado, no hablo de los jefes, con los jefes es diferente, para mí, mi mayor jefe es el director general y ahí si creo que nos halaga a nivel área por ejemplo yo me llevo bien con todos</p>	<p>La empresa va a seguir igual, va a seguir vendiendo lo mismo porque afuera tienen las necesidades de la empresa, adentro también va a seguir igual, con la misma tecnología, la misma forma de pensar y con la misma administración definitivamente.</p>
	Aparte día con	Yo creo que el	Yo siento que eso	Yo en lo personal		Pues por la falta		Yo veo una

<p>Actor 2</p>	<p>día yo creo que vas, este, retroalimentándot e de lo que vas viviendo en tu puesto de trabajo y al siguiente día vas hacer mejor las cosas no tanto que las estés haciendo mal, sino que vas conociendo más cosas y es lo que te ayuda a ir mejorando.</p>	<p>apoyo que la empresa debería brindarnos a nosotros no existe como tal, esta a medias.</p>	<p>es lo que les falta, liderazgo a los jefes, porque muchas veces unos se dejan manipular por otros o en otros casos lo único que están buscando es cómo chingar a la demás gente están buscando como resbalarse para no asumir sus responsabilidades ... Sobre todo un líder debe de tener la capacidad de mediar entre sus subordinados y las personas de mayor nivel, si no sabes tener ese equilibrio no eres un buen líder.</p>	<p>en cuanto a información por parte de mi jefe, el Sr. Rojas, que es un poco cerrado, cuando tengo una duda voy con ellos y luego luego me ayudan, en ese aspecto si me ayudan... La información te la brindan cuando les conviene cuando no les conviene no te la dan.</p>		<p>de materiales... Yo siento que una de las cosas problemáticas que ha tenido la empresa es que nos hemos conformado, durante cuarenta años hemos tenido un mercado y no hemos explotado otro tipo de mercado</p>		<p>situación complicada debido a que otras empresas están entrando a nuestro mercado y están empezando a competir, veo la situación difícil, necesitamos revisar no se, como puede cambiar la empresa para sobrevivir a esto.</p>
<p>Actor 3</p>		<p>Yo no congenio con ninguno de los dos yo a lo que si voy y digo es que la empresa tiene una directiva inflexible</p>	<p>La mayoría de la gente que nos manda , la mayoría de la gente que es líder en la empresa no tiene la preparación adecuada como para hacerlo...un 50 ó 60 por ciento son personas no preparadas y son jefes en la empresa si, y puedes tacharlas de personas necias puedes tacharlas de personas inflexibles, personas que se quedaron ahí, que</p>	<p>Tú tienes que sacar con tus propias uñas la información o hacer lo que sea porque si necesitas la información tú jefe no te la da , yo la tengo que sacar, tengo que hallarle... Mira en cuanto a comunicación interdepartamental se refiere no la hay andan por los suelos, hacen rutas para determinarse el uno al otro y empiezan tú la regaste, no tú, no tú.</p>	<p>A no eso no te lo discuto, no tengo ningún problema con las prestaciones cosa que en otras empresas no hay, las están quitando todas las prestaciones, eso lo agradecemos, y otra cuestión es que si yo llego con personal necesito tal día porque tuve algún problema te lo dan de volada, llegas y es algo paternalista, la dirección es paternalista y me</p>	<p>A Industrias Mass es que no le han metido tecnología, porque no han metido líneas de producción, no han metido desarrollo en manufactura, yo soy ingeniero industrial, tal vez estoy equivocado con ello, en su forma de pensar, pero yo te estoy hablando de otra manera si yo no</p>		<p>Espero y me coma la lengua pero en 10 años veo que la empresa quiebra, quiebra de total al ritmo que va, yo así lo veo que la empresa quiebra</p>

			no avanzan en su trabajo, que no están a la vanguardia, formas de trabajo, formas de pensar, nuevas maneras de producción... No tiene bien definido lo que es un líder		consta Motivación si las hay desde el punto de vista de que si necesitas algo hay esta, poca pero la hay en los salarios son muy bajos	meto métodos de tecnología y de producción me voy a quedar abajo.		
Actor 4	Lo mismo, esforzándome hacer bien mi trabajo desde la primera vez, no regarla una vez y otra vez, sino que hacerlo bien a la primera, llevarme bien con mis compañeros.	Pues de la empresa a la persona si como dijeron ellos esta un poco desordenado todo eso porque no nos apoyan en ciertas cosas verdad, como por ejemplo en la información que puedas tener o vas y pides algo y te mandan para acá, te mandan para allá y al fin de cuantas te quedas igual.	Yo también puedo hablar de mi jefe y hasta eso que él si es susceptible a enseñarnos para tener una mejoría en nuestra productividad, él no se cierra a decir hazlo tú, lo que no le entienda uno a lo mejor el se clava y trata de que lo entendamos y sacarlo adelante conjuntamente, nos ayudamos mutuamente.... Los líderes te echan a pelear, porque incluso como dicen si yo estoy bien en mi departamento y yo voy al otro departamento ya te andan voceando dice otro líder ha este cabrón anda por acá vocéalo ¿qué	Si, estamos mal porque no tenemos las expectativas para que nos enseñen que hay que avocarse a otra persona, y si esta se cierra y a no aprendes nada, entonces uno mismo tiene que buscar los medios de cómo ir sacándolo adelante y esa es la cuestión en la empresa.	No hay iniciativa monetariamente entonces tratas de hacer el trabajo bien pero no lo ven por ese lado.			La empresa va a seguir igual por la administración que se esta dando no hacen nada, no van hacer nada y va a seguir igual, va a dar la vuelta de la misma manera.

			no tiene trabajo allá?					
Actor 5	Básicamente cualquier actividad es susceptible a mejorarse, básicamente eso, uno tiene que estar siempre en autoanálisis, ¿aja?, autocrítica, también de las demás personas que te rodean y pues básicamente es eso que cada actividad se puede mejorar.	Yo voy a emitir mi opinión, he estado en otras empresas como en todos lados con unas cosas buenas otras cosas malas no, aquí la mayoría ya llevamos más de un año no, o sea que también eso es por algo, aunque siempre hay unas deficiencias o defectos que se pueden comparar con otras empresas y por otro lado como dice el Actor 1 pues ya pasaron cuarenta años y ahí están.	Las personas que están hay en las jefaturas hay de todo, hay gente que esta preparada, gentes que no están preparadas, bueno no que no estén tan preparadas si no que se hicieron ahí y nada más tiene una visión de como hacer las cosas, este pues yo creo que esto tiene sus ventajas y desventajas.	Todo lo aprendes sobre la marcha.	No es por ser broncado, pero en producción y ventas y en las utilidades que la empresa da por ejemplo en eso no andamos mal, el año pasado fue de las empresas que mas utilidades genero, a pesar de que estamos en último, yo como dueño mientras la empresa este dando adelante.			Yo al contrario siento que se vienen cambios desde la administración porque la gente que esta aquí esta viendo el futuro de la administración que tenemos desde hace diez años y eso no va a ser, siento que la misma necesidad nos va a obligar a tener un cambio muy positivo. No va a ser la misma administración en diez años.
Actor 6	Desempeñar mejor mi trabajo día a día para demostrar porque estoy ahí, mantener bien mi trabajo		Mi jefe que se que es así, inaccesible, y podemos hablar de muchos, es más que nada el “yo por qué te enseñó” porque yo te doy información si tarde tanto tiempo, para mi esta mal porque el beneficio es para todos, porque si	A mi igual mi jefe, pero si ellos buscan esa información y van con mi jefe el se las va a negar y así es, en el departamento me pueden apoyar internamente, pero ya con los demás no es lo mismo			Hay que rascarse con sus propias uñas porque no hay el suficiente apoyo para poder facilitarnos el trabajo, el poder emprender y ayudar a los demás, y pues a veces la actitud que tomamos hacia los demás no es la más lógica, porque si	Así es las necesidades nos van a obligar al cambio y va a tener que crecer voluntariamente a fuerza porque si ahorita ustedes dicen que de alguna manera nos están comiendo, pues nos estamos obligando a ser más y ahorita

			<p>tu me lo enseñas a mi yo más adelante puedo enseñarlo a alguien más, para poder crecer como empresa más que nad....</p> <p>Eso tienen los jefes, que te avientan por delante...</p> <p>No lo son porque no lo demuestran y además si entre ellos mismos se está picudeando, ¿qué pueden hacer en su departamento?</p>				<p>me caes mal ya te voy a tratar así, o porque vienes bien cerrado conmigo yo también lo voy hacer si seguimos así no vamos a crecer, mientras no creamos ese ambiente laboral para poder crecer.</p>	
Actor 7	<p>Yo creo que hay depende mucho de cómo lo hagas tú, la empresa tiene que ver resultados, que los clientes estén satisfechos eso va a dar mejores expectativas hacia los clientes, tener nuevos clientes, que tengas un buen equipo, tanto que entregue a tiempo, eso depende de que cada quien haga bien su trabajo</p>		<p>Se hace por el tiempo que lleva pero no es gente que esta capacitada para mandar para saber llevar el trabajo, para responsabilizarse por el tiempo que lleva pero no sabe como se maneja del departamento como se maneja el personal, no tiene la capacidad par llevar a cabo ese tipo de labores, el que innova el que escucha</p>			<p>Déjame decirte una cosa ahorita ha bajado un 40% la producción te lo puedo comprobar con el trabajo que nos llega...</p> <p>Yo les voy a decir, esto está pasando por la falta de materiales y esta provocando a que demos unos tiempos de entrega más largos, en cambio antes tu te dabas cuenta los tiempos de</p>	<p>si pero te voy a decir una cosa yo por tratar de apoyar al departamento de ventas me cerraron las puertas, ya no me permitieron echarles la mano, uno traba de apoyarlos y ellos lo tomaban de otra manera y te limitan</p>	<p>Pues tendría que ver primero como se va a manejar la administración en diez años haber que pasa, pero si sigue la administración así esto va a ir poco a poco para abajo necesitan checar, hacer un buen plan en la empresa para poder ir para arriba si no lo veo mal.</p>

			aprende y que sabe llegar.			entrega eran muy cortos Puedes darle a la empresa a que gane más dándole herramienta		
Actor 8	Tratar de mejorar mi desempeño laboral y tratar de pulir los detalles que o faltas que he cometido he cometido en el tiempo que he estado ahí.	Es que yo creo que si es cierto, tal vez igual y algunas personas si tienen la atención que necesitan pero dependen de los filtros por los que pasas, porque igual y a lo mejor tu quieres ir directamente con el gerente general a decirle oiga señor, es que pasa esto, y te dice porque no lo comentas con tu jefa y tu jefa te manda con su secretaria y su secretaria de plano te dice que no, si le caes bien o si le caes mal, o si esta de buenas o si no. La experiencia es muy respetable, yo no digo que no, pero porque no estar dispuestos a probar de otras maneras si tú eres emprendedor, tienes una mente fresca, si tienes otra forma de ver las cosas, o sea por	yo creo que para ser un buen líder hay que tener un poco de ética y de saber escuchar a las demás personas y sobre todo de respetarlas, pienso que a veces hay mucho problema con eso, pienso que por el simple hecho de ser jefa o sea por eso siente que tiene un poco de poder sobre los demás. A veces siento que se meten en cuestiones que no tiene nada que ver con lo laboral, sino con lo personal y siento que eso esta mal				yo creo que la clave del éxito esta en la armonía esta entre nosotros, entre compañeros, pienso que es importante establecer una buena relación entre nosotros para poder sacar adelante nuestro trabajo porque a veces hay muchas personas que en realidad están muy cerradas y que te traban lo que estas haciendo que rechazan lo que estas haciendo y eso es frustrante, y eso es lo que creo que es importante, llevarnos bien entre nosotros hacer las cosas lo mejor que podamos y apoyarnos cuando podamos	Yo creo que si no cambia la administración todo va a seguir igual porque en diez años ya no creo que este el Sr. Ortega a lo mejor ponen de Gerente General Juanita y eso va a estar peor, ojala que no sea así

		que no te dan la oportunidad de hacer las cosas como tu las crees posibles de realizar						
Actor 9		Yo creo que aquí ya es perspectiva de cada quien sobre sus necesidades porque habemos personas donde eso no sea básico para nuestro desarrollo profesional y personal probablemente a lo mejor podemos tener todas las atenciones monetarias, pero probablemente también hace falta el apoyo moral el “lo estas haciendo bien”, el este respetar a lo mejor también tu forma de ser que eso también influye en tu forma de trabajo y sobre todo escuchar a veces eso yo creo que es básico, yo creo que toda empresa si no cuida sus recursos humanos va para abajo porque los recursos humanos son básicos para que salga la empresa a flote, entonces si la empresa no se preocupa por sus recursos humanos es una empresa que no tiene mucho futuro para mi punto de vista	Los jefes te sierran las puertas para relacionarte con otros y trabajar en equipo el hecho de que seas jefe no quiere decir que ya tengas poder sobre todas las cosas de la empresa, o sea, coincido con que hay que respetar a las personas e incluso atreverse a conocerlas un poquito más, porque si tú conoces a esa persona puedes entender porque actúa de esa manera o porque trata de ser así El entender alas personas y respetarlas no cualquiera tiene esa capacidad, eso para mí es ser un buen jefe o líder, y sobre todo tener decisión propia y el suficiente criterio para manejar ciertas situaciones.		En el tiempo que estuve no porque me hayan corrido , si no porque lo veo así en general, en todos los trabajos que he estado e incluso en este, te recriminan mucho lo que haces pero no te aplauden o no te reconocen lo bueno que haces	Si, como lo menciona el compañero y desde mi punto de vista ya casi no hay materiales es que solo se compra lo que se va necesitando	Crear un ambiente pensando en nosotros mismos, porque así vamos a trabajar todos los días mejor y sobre todo, trabajar en equipo yo creo que es algo que cuesta mucho trabajo en realidad porque si no compagino con x persona ya no trabajo en equipo y suceden un montón de cosas que hace que la misma empresa vaya en declive	Pues yo creo que dentro de diez años nada más tiene la matriz y empiezan a cerrar las sucursales y si no se actualizan va a empezar en declive creo que como dice el Actor 5 van a hacer cambios por el personal, entre sucursales hay muchos distribuidores pero creo que solo va a quedar la matriz, en cuanto ala administración pues, nada mas se va a basar en una cuantas personas y si sigue así no se vana a dar muchos frutos de la administración

3.5 Análisis de resultados del grupo de discusión de Industrias Mass.

A partir de la realización del Grupo de discusión se pudo encontrar que los temas que más interesan y sobre el que más se basan los actores son el apoyo de la empresa hacia los empleados, así como la forma en que los líderes los manejan (tabla No.5).

Estos temas se basan también en la detección del problema medido en el capítulo dos donde el factor que más sobresalió fue la cancelación de pedidos por saturación de trabajo, que al desglosarlo mediante el pescado de Ishikawa (ver capítulo I figura 4. pág.55), se tienen como posibles causas la formalización del trabajo, la selección del personal, la administración del trabajo, esto desembocando en una baja productividad de los empleados.

Dentro del grupo de discusión estos temas fueron saliendo sin necesidad de plantearlos plenamente ya que son cuestiones que aquejan directamente a la parte operativa quienes principalmente no se sienten respaldados por la empresa a la que se entregan día a día.

Los integrantes del grupo de discusión son representantes de algunas de las áreas de la empresa como son los departamentos de ventas, pailería, almacén, soporte técnico, ingeniería, compras y el departamento de Aquaplus, los cuales representan al grupo que se forma en el área de trabajo.

El tema inicial del grupo de discusión fue:

En la actualidad, con la crisis financiera que estamos viviendo, ¿qué debemos hacer cada uno de nosotros para mantener nuestro trabajo?, tema del cual se desprenderían tópicos como si las personas cumplen con el perfil para el puesto que ocupan y poder así llevar a cabo las funciones necesarias para poder sacar el trabajo, de productividad y liderazgo.

Dentro del discurso que manejaron los integrantes del grupo podemos encontrar las siguientes posturas que por tema se dieron. En cuánto al compromiso que tiene el trabajador con la empresa en su mayoría los actores tienen una buena actitud hacia este compromiso pues todos desean colaborar con la organización e ir mejorando el trabajo que realizan.

Actor 1: “Mejorar mis labores en el trabajo, llegar temprano y cumplir bien con el trabajo”, cosas simples que dan una mayor expectativa de su trabajo dentro de la empresa.

Actor 4: “Lo mismo, esforzándome hacer bien mi trabajo desde la primera vez, no regarla una vez y otra vez, sino que hacerlo bien a la primera, llevarme bien con mis compañeros.”

Actor 5: “Básicamente cualquier actividad es susceptible a mejorarse, básicamente eso, uno tiene que estar siempre en autoanálisis, ¿aja?, autocrítica, también de las demás personas que te rodean y pues básicamente es eso que cada actividad se puede mejorar.”

Actor 6: “Desempeñar mejor mi trabajo día a día para demostrar por qué estoy ahí, mantener bien mi trabajo”

Actor 7: “Yo creo que hay depende mucho de cómo lo hagas tú, la empresa tiene que ver resultados, que los clientes estén satisfechos eso va a dar mejores expectativas hacia los clientes, tener nuevos clientes, que tengas un buen equipo, tanto que entregue a tiempo, eso depende de que cada quien haga bien su trabajo”.

Actor 8: “Tratar de mejorar mi desempeño laboral y tratar de pulir los detalles o faltas que he cometido en el tiempo que he estado ahí.

Por su parte, los actores muestran interés en contribuir con la empresa desempeñando bien su trabajo, colaborando con quien lo necesite”.

En cuanto al a apoyo que la empresa brinda se encuentran dos puntos de vista, están aquellos que piensan que cuentan totalmente con el apoyo de la empresa:

Actor 1: “Al cien por ciento, yo siento que tenemos una dirección llamémosle...¿cómo te podría decir?... Conservadora porque mucha de la gente que nos encontramos, incluyéndome yo, este, tenemos muchos años y la vez como que tiene una forma de apapachar al trabajador definitivamente, en comparación con otras compañías, digo ya en lo personal... estoy en una empresa agradable definitivamente donde la persona mas arriba tiene una atención personal hacia cada uno de nosotros, donde cada uno de nosotros se acerca, explica sus necesidades o problemática y el puede intervenir en cualquiera de las situaciones.”

Actor 5: “Yo voy a emitir mi opinión, he estado en otras empresas como en todos lados con unas cosas buenas otras cosas malas no, aquí la mayoría ya llevamos más de un año no, o sea que también eso es por algo, aunque siempre hay unas deficiencias o defectos que se pueden comparar con otras empresas y por otro lado como dice el Actor 1 pues ya pasaron cuarenta años y ahí están.”

Y los actores que están en contra del apoyo que les brinda la empresa como trabajadores, de aquellos que se sienten desprotegidos, y esperan que la empresa mejore en esta perspectiva ya que, a su pensar, les permitiría un mejor desempeño en sus actividades y ayudaría a incrementar el rango de producción:

Actor 2: “Yo creo que el apoyo que debería que la empresa debería brindarnos a nosotros no existe como tal , esta a medias, la información te la brindan cuando les conviene cuando no les conviene no te la dan”.

Actor 3: “Y yo no congenio con ninguno de los dos yo a lo que si voy y digo es que la empresa tiene una directiva inflexible”.

Actor 4: “Pues de la empresa a la persona si, como dijeron ellos está un poco desordenado todo eso porque no nos apoyan en ciertas cosas verdad, como por ejemplo en la información que puedas tener, o vas y pides algo y te mandan para acá, te mandan para allá y al fin de cuantas te quedas igual.”

Actor 8: “Es que yo creo que si es cierto, tal vez igual y algunas personas si tienen la atención que necesitan pero dependen de los filtros por los que pasan.”

Actor 9: “Yo creo que aquí ya es perspectiva de cada quien sobre sus necesidades porque habemos personas donde eso no sea básico para nuestro desarrollo profesional y personal probablemente a lo mejor podemos tener todas las atenciones monetarias, pero probablemente también hace falta el apoyo moral”.

En cuanto al tema del liderazgo en su totalidad los actores están de acuerdo en que no tienen buenos líderes dentro de la empresa, que en su mayoría son jefes no líderes pues a estos los impone la empresa no porque sepan llevar a un grupo de personas o sean mediadores entre los intereses de la empresa y la de sus trabajadores, sino apuntan que es por el hecho de que esa categoría se las da el tiempo, o la rapidez de encontrar quien lidie con los problemas y de medias soluciones.

Actor 1: “No son buenos líderes, ¿Por qué? Porque una no nos dan los recursos para llevar bien a cabo nuestro trabajo, no hay organización y la tercera es que no saben llevar un departamento, porque lo poco que ellos saben, se lo quedan no lo reparten entre todos, se lo quedan... No hay información definitivamente, lo que pasa es que los líderes están hechos ¿cómo se dice? no están formados éticamente o profesionalmente, sin no están hechos del tiempo”.

Actor 2: “Yo siento que eso es lo que les falta, liderazgo a los jefes, porque muchas veces unos se dejan manipular por otros o en otros casos lo único que están buscando es cómo chingar a la demás gente están buscando como resbalarse para no asumir sus responsabilidades. Sobre todo un líder debe de tener la capacidad de mediar entre sus subordinados y las personas de mayor nivel, si no sabes tener ese equilibrio no eres un buen líder”.

Actor 3: “La mayoría de la gente que nos manda que es líder en la empresa no tiene la preparación adecuada como para hacerlo...un 50 ó 60 por ciento son personas no preparadas y son jefes en la empresa si, y puedes tacharlas de personas necias puedes tacharlas de personas inflexibles, personas que se quedaron ahí, que no avanzan en su trabajo, que no están a la vanguardia, formas de trabajo, formas de pensar, nuevas maneras reproducción. No tiene bien definido lo que es un líder”

Actor 4: “Yo también puedo hablar de mi jefe y hasta eso que el sí es susceptible a enseñarnos para tener una mejoría en nuestra productividad, él no se cierra a decir hazlo tú, lo que no le

entienda uno a lo mejor él se clava y trata de que lo entendamos y sacarlo adelante conjuntamente, nos ayudamos mutuamente. Los líderes te echan a pelear, porque incluso como dicen si yo estoy bien en mi departamento y yo voy al otro departamento ya te andan voceando dice otro líder ha este cabrón anda por acá vocéalo ¿qué no tienen trabajo allá?”

Actor 5: “Las personas que están ahí en las jefaturas hay de todo, hay gente que esta preparada, gentes que no están preparadas, bueno no que no estén tan preparadas si no que se hicieron ahí y nada más tiene una visión de cómo hacer las cosas, este pues yo creo que esto tiene sus ventajas y desventajas”.

Actor 6: “Mi jefe que sé que es así, inaccesible, y podemos hablar de muchos, es él más que nada el “yo por qué te enseño” porque yo te doy información si tarde tanto tiempo”, para mi esta mal porque el beneficio es para todos, porque si tú me lo enseñas a mi, yo más adelante puedo enseñarlo a alguien más, para poder crecer como empresa más que nada. Eso tienen los jefes, que te avientan por delante, no lo son porque no lo demuestran y además si entre ellos mismos se están picudeando, ¿qué pueden hacer en su departamento?”

Actor 7: “Se hace por el tiempo que lleva pero no es gente que esta capacitada para mandar para saber llevar el trabajo, para responsabilizarse por el tiempo que lleva pero no sabe como se maneja del departamento como se maneja el personal, no tiene la capacidad par llevar a cabo ese tipo de labores, e el que innova el que escucha aprende y que sabe llegar.”

Actor 8: “Yo creo que para ser un buen líder hay que tener un poco de ética y de saber escuchar a las demás personas y sobre todo de respetarlas, pienso que a veces hay mucho problema con eso, pienso que por el simple hecho de ser jefa, o sea por eso siente que tiene un poco de poder sobre los demás a veces siento que se mete en cuestiones que no tiene nada que ver con lo laboral, sino con lo personal y siento que eso está mal”.

Actor 9:” Los jefes te cierran las puertas para relacionarte con otros y trabajar en equipo el hecho de que seas jefe no quiere decir que ya tengas poder sobre todas las cosas de la empresa, o sea, coincido con que hay que respetar a las personas e incluso atreverse a conocerlas un poquito más, porque si tú conoces a esa persona puedes entender por qué actúa de esa manera o por qué trata de ser así. El entender alas personas y respetarlas no cualquiera tiene esa capacidad, eso para mí es ser un buen jefe o líder, y sobre todo tener decisión propia y el suficiente criterio para manejar ciertas situaciones.”

Sobre la información tenemos que los actores consideran que la empresa y los líderes no les proporcionan la información adecuada para desempeñar su trabajo, pues ellos deben buscar la información y toparse con gente que no se las otorga por no querer que aprendan más sobre su trabajo, pues el temor a ser desbancados de la posición de líder es inminente, no dan la información completa para que el otro se sienta totalmente incapaz de administrar su trabajo.

Actor 1: “Se te queda la experiencia de cada cosa que vas pasando, porque yo creo que vamos a estar en diferentes lugares y de cada uno vamos aprender”

Actor 2:” Yo en lo personal en cuanto a información por parte de mi jefe, el Sr. Rojas, que es un poco cerrado, cuando tengo una duda voy con ellos y luego luego me ayudan, en ese aspecto si me ayudan”.

Actor 3: “Tú tienes que sacar con tus propias uñas la información o hacer lo que sea porque si necesitas la información tu jefe no te la da, yo la tengo que sacar, tengo que hallarle. Mira en cuanto a comunicación interdepartamental se refiere no la hay andan por los suelos, hacen rutas para determinarse el uno al otro y empiezan tú la regaste, no tú, no tú”.

Actor 4:” Si, estamos mal porque no tenemos las expectativas para que nos enseñen que hay que avocarse a otra persona, y si ésta se cierra ya no aprendes nada, entonces uno mismo tiene que buscar los medios de cómo sacándolo adelante y esa es la cuestión en la empresa”.

Actor 6: “A mi igual mi jefe, pero si ellos buscan esa información y van con mi jefe el se las va a negar y así es, en el departamento me pueden apoyar internamente, pero ya con los demás no es lo mismo”.

En cuanto a los incentivos que se manejan dentro de la empresa estos están muy divididos pues si de permisos y oportunidades para seguir estudiando, estos se dan sin ningún problema, pero en cuanto al factor emocional o económico están muy por debajo de las expectativas de los trabajadores ya que si su trabajo sale bien nadie se los reconoce pero hay que tener cuidado porque si de reprender a los empleados por algún error cometido en el trabajo este es tomado como pretexto para ocasionar grandes discusiones que generan chismes y rumores entre el personal. Así es como opinan los empleados de Industrias Mass acerca de los incentivos que les ofrece la empresa:

Actor 1: “Ver el beneficio, yo por ejemplo me veo muy beneficiado por las utilidades que da la empresa, el aguinaldo que nos dan, comparado con el exterior”.

Actor 3: “A no eso no te lo discuto, no tengo ningún problema con las prestaciones cosa que en otras empresas no hay, las están quitando todas las prestaciones, eso lo agradecemos, y otra cuestión es que si yo llego con personal necesito tal día porque tuve algún problema te lo dan de volada, llegas y es algo paternalista, la dirección es paternalista y me consta. Motivación si las hay desde el punto de vista de que si necesitas algo hay esta, poca pero la hay en los salarios son muy bajos”

Actor 4: “No hay iniciativa monetariamente entonces tratas de hacer el trabajo bien pero no lo ven por ese lado”

Actor 5: “No es por ser broncado, pero en producción y ventas y en las utilidades que la empresa da por ejemplo en eso no andamos mal, el año pasado fue de las empresas que más utilidades generó, a pesar de que estamos en último, yo como dueño mientras la empresa esté dando adelante”.

Actor 9: “En el tiempo que estuve no porque me hayan corrido , si no porque lo veo así en general, en todos los trabajos que he estado e incluso en éste, te recriminan mucho lo que haces pero no te aplauden o no te reconocen lo bueno que haces”.

Para que la empresa trabaje y se maneje bien los actores comentan que se debe de reestructurar la manera de producir los equipos, empezar a recuperar el mercado que se ha ido perdiendo que si bien hace 20 o 30 años era de las número uno, en la actualidad esa posición ha decaído en gran parte porque la competencia que no tenía hace tantos años se está actualizando y produciendo en serie lo que hace que la mano de obra no sea tan costosa y se implemente una sistematización que ahorre tiempo de entrega y que los precios bajen, pero por otro lado está el temor de perder el empleo al ser reemplazado por esta sistematización ya que la mano de obra tendría que reducirse.

Actor 1: “Anteriormente nosotros producíamos para guardar y entregar, ahorita estamos produciendo sobre la entrega, si te das cuenta ya casi no tenemos stock, ni de calentadores, ni de filtros, nada, todo lo que estamos produciendo es para que salga de inmediato conforme se venda”.

Actor 2:” Pues por la falta de materiales. Yo siento que una de las cosas problemáticas que ha tenido la empresa es que nos hemos conformado, durante cuarenta años hemos tenido un mercado y no hemos explotado otro tipo de mercado”.

Actor 3: “Industrias mass es que no le han metido tecnología, porque no han metido líneas de producción, no han metido desarrollo en manufactura, yo soy ingeniero industrial, tal vez estoy equivocado con ello, en su forma de pensar, pero yo te estoy hablando de otra manera si yo no meto métodos de tecnología y de producción me voy a quedar abajo...“Entran mentes frescas a la empresa y son las que se van, no se si estén haciendo bien su trabajo o lo estén haciendo mal pero ya tres o cuatro o cinco personas ya es mucha coincidencia no”.

Actor 7: “Déjame decirte una cosa ahorita ha bajado un 40% la producción te lo puedo comprobar con el trabajo que nos llega...Yo les voy a decir, esto pasando con la falta de materiales está provocando a que demos unos tiempos de entrega más largos, en cambio antes tu te dabas cuenta los tiempos de entrega eran muy cortos...Puedes darle a la empresa a que gane más dándole herramientas”

Actor 9: “Si, como lo menciona el compañero y desde mi punto de vista ya casi no hay materiales es que sólo se compra lo que se va necesitando”.

Estas cuestiones mencionadas desembocan en un ambiente de trabajo tenso, donde los actores no están totalmente a gusto, donde hay contradicciones pues si bien llegan a tener el apoyo en cuestiones de querer superarse y seguir estudiando no están del todo contentos en su trabajo, la falta de materiales provoca pequeñas o grandes discusiones entre los departamentos, lo que genera un clima laboral tenso, donde las personas sólo confían en los integrantes de su departamento y en nadie más pues se sienten atacados por los demás departamentos, por lo que el compañerismo deja mucho que desear. Aunque hay quienes están casados con la institución y tratan de no verlo o minimizarlo.

Actor 1: “Yo si porque la verdad he tenido grandes beneficios de la empresa honestamente, y como yo te digo en lo personal, tengo un ambiente laboral a nivel dirección muy apapachado, no hablo de los jefes, con los jefes es diferente, para mí, mi mayor jefe es el director general y ahí si creo que nos halaga...a nivel área por ejemplo yo me llevo bien con todos”.

Actor 6: “Hay que rascarse con sus propias uñas porque no hay el suficiente apoyo para poder facilitarnos el trabajo, el poder emprender y ayudar a los demás, y pues a veces la actitud que tomamos hacia los demás no es la más lógica, porque si me caes mal ya te voy a tratar así, o porque vienes bien cerrado conmigo yo también lo voy hacer si seguimos así no vamos a crecer, mientras no creamos ese ambiente laboral para poder crecer”

Actor 7: “Si pero te voy a decir una cosa yo por tratar de apoyar al departamento de ventas me cerraron las puertas, ya no me permitieron echarles la mano, uno trata de apoyarlos y ellos lo tomaban de otra manera y te limitan”.

Actor 8: “Yo creo que la clave del éxito está en la armonía entre nosotros, entre compañeros, pienso que es importante establecer una buena relación entre nosotros para poder sacar adelante nuestro trabajo porque a veces hay muchas personas que en realidad están muy cerradas y que te traban lo que estas haciendo que rechazan lo que estas haciendo y eso es frustrante, y eso es lo que creo que es importante, llevarnos bien entre nosotros hacer las cosas lo mejor que podamos y apoyarnos cuando podamos”.

Actor 9: “Crear un ambiente pensando en nosotros mismos, porque así vamos a trabajar todos los días mejor y sobre todo, trabajar en equipo yo creo que es algo que cuesta mucho trabajo en realidad porque si no compagino con x persona ya no trabajo en equipo y suceden un montón de cosas que hace que la misma empresa vaya en declive”.

Con todas estas expectativas sobre la mesa los actores al momento de preguntarles sobre el futuro de la empresa se dividen opiniones, están aquellos que piensan que de seguir así la empresa con estas fallas y limitaciones poco a poco irá decayendo:

Actor 2: “Yo veo una situación complicada debido a que otras empresas están entrando a nuestro mercado y están empezando a competir, veo la situación difícil, necesitamos revisar no sé, como puede cambiar la empresa para sobrevivir a esto”.

Actor 3: “Espero y me coma la lengua pero en 10 años veo que la empresa quiebra, quiebra de total al ritmo que va, yo así lo veo que la empresa quiebra.”

Actor 4: “La empresa va a seguir igual por la administración que se está dando no hacen nada, no van hacer nada y va a seguir igual, va a dar la vuelta de la misma manera.”

Actor 7: “Pues tendría que ver primero cómo se va a manejar la administración en diez años haber que pasa, pero si sigue la administración así, esto va a ir poco a poco para abajo necesitan checar, hacer un buen plan en la empresa para poder ir para arriba si no lo veo mal.”

Actor 8: “Yo creo que si no cambia la administración todo va a seguir igual porque en diez años ya no creo que el Sr. Ortega a lo mejor ponen de Gerente General a Juanita y eso va a estar peor, ojalá que no sea así.”

Actor 9: “Pues yo creo que dentro de diez años nada más tienen la matriz y empiezan a cerrar las sucursales y si no se actualizan va a empezar en declive creo que como dice Norberto van a empezar hacer cambios por el personal, entre sucursales hay muchos distribuidores pero creo que sólo va a quedar la matriz, en cuanto a la administración pues, nada más se va a basar en una cuantas personas y si sigue así no se vana a dar muchos frutos de la administración.”

Por otro lado encontramos a los que siguen casados con la empresa y que a pesar de todo creen que esta seguirá de la misma forma operando:

Actor 1: “La empresa va a seguir igual, va a seguir vendiendo lo mismo porque afuera tiene las necesidades de la empresa, adentro también va a seguir igual, con la misma tecnología, la misma forma de pensar y con la misma administración definitivamente.”

Actor 5: “Yo al contrario siento que se vienen cambios desde la administración porque la gente que esta aquí esta viendo el futuro de la administración que tenemos desde hace diez años y eso no va a ser, siento que la misma necesidad nos va a obligar a tener un cambio muy positivo. No va a ser la misma administración en diez años.”

Actor 6: “Así es, las necesidades nos van a obligar al cambio y va a tener que crecer voluntariamente a fuerza porque si ahorita ustedes dicen que de alguna manera nos están comiendo, pues nos estamos obligando a ser más y ahorita.”

Esto es en cuanto a las posturas que se obtuvieron por tema, en cuanto a las posturas de los actores se encontró que están quienes le son fieles a la empresa y creen aun en su discurso, que

los años los han mimetizado con esa identidad en la que ahora creen que esta bien y que no pasará nada a futuro aun cuando las cosas sigan así, también están las personas que ven que algo esta mal en la empresa pero que poco creen que pueden hacer porque esto cambie y por último las personas que creen que de seguir así la empresa no tiene futuro, que tienen ideas nuevas pero se sienten atados de manos, que sus opiniones no son tomadas en cuenta y que por lo tanto consideren sólo una estancia mínima dentro de la empresa pues ésta no les ofrece un futuro halagador.

El Actor 1 maneja la idea de “autocriticar a cada uno” y ver de que manera se desenvuelven las personas dentro de la empresa ya que por más que él trate de poner empeño en sus labores, cree que la manera en que se maneja la empresa de una manera conservadora como la describe le da el apoyo suficiente, ésta mirada puede ser porque lleva ya mucho tiempo dentro de ella y que es de cierta forma apapachadora con la gente a nivel dirección, se siente beneficiado con lo que son las prestaciones como el aguinaldo entre otras, encuentra “precipitado” el hablar de las demás personas dentro del grupo, es decir, se encuentra un poco renuente a las otras visiones de sus compañeros y hasta cierto punto frustrado por llevar tanto tiempo dentro de la empresa y no tener ese desarrollo profesional que tanto pregona y cae en contradicción porque por una parte defiende la directiva de la empresa y por otra parte está en total desacuerdo con el manejo de los jefes hacia su personal.

Para el Actor 2 la empresa no les brinda el apoyo necesario, se encuentra a medias, pues debería de complementarse tanto en lo físico como en lo emocional, para este actor los jefes no son buenos líderes ya que a veces se dejan manipular por los demás y sólo están buscando la forma de joder al prójimo, no son capaces de mediar entre sus subordinados y las personas de mayor nivel, tampoco estos líderes ayudan a que los empleados manejen la información necesaria para realizar su trabajo, siente que la empresa no avanza porque ya hay dentro de ella cierto conformismo pues no cuentan con la herramienta necesaria para innovar y encontrar nuevos mercados y así poder expandir los objetivos de la empresa, debido a esto ve un panorama difícil para la empresa por la competencia en el ramo.

El Actor 3 también cree que el futuro de Industrias Mass no es muy alentador, la ve en quiebra en un futuro a diez años ya que considera que la empresa se dirige a través de una directiva inflexible, que los jefes de área no están bien preparados y que a pesar de tener este puesto debido al tiempo y la experiencia son gente que no sabe cómo tratar a los empleados a su cargo lo cual dificulta las tareas y tensa la situación laboral, en cuanto a los incentivos considera que si los hay porque se respetan algunas prestaciones pero los salarios son muy bajos y el trabajo muy pesado.

Por su parte para el Actor 4 no queda más que esforzarse en hacer bien su trabajo desde la primera vez, plantea que el apoyo de la empresa está desordenado pues cuando requiere algo sólo son vueltas y vueltas para conseguirlo, en cuanto a los líderes, reconoce que hay tanto buenos como malos pero que en su mayoría no se hacen responsables y que sólo están echando a pelear a la gente, la información no fluye de manera correcta pues todo lo que debes saber y aprender es a través de las personas, son situaciones cara a cara y si se niega a darte la información se complica la obtención de la misma, en cuanto a los incentivos plantea que hace falta el incentivo monetario pues es una buena recompensa al trabajo y esfuerzo al ser todólogos en la empresa. A futuro ve a la empresa en estancamiento pues no cree que algo de lo que sucede actualmente vaya a cambiar.

El Actor 5 es una persona que cree en el discurso de la empresa ya que desde su punto de vista el apoyo que ésta le brinda es bueno comparable a otras empresas en las que ha estado, plantea que los líderes tienen esa actitud ya que se han hecho a base del tiempo dentro de la empresa y que por tal motivo sólo tienen una visión de como hacer las cosas, así que por tal motivo la información no tiene un papel tan relevante pues todo se aprende sobre la marcha a base de errores, tomando decisiones poco asertivas, en cuanto a los incentivos destaca la parte monetaria a la cual no le pone peros, porque si él estuviera de dueño mientras la empresa genera algo de ganancia está bien, en cuanto al futuro de la empresa pronostica un buen futuro ya que no será la misma administración la que siga dirigiendo y que las necesidades que se presenten la van a obligar a generar un cambio positivo.

Al igual que el actor anterior, el Actor 6 considera que la situación que se presente a futuro va a orillar a la empresa a generar un cambio “voluntariamente a fuerza”, no contempla un ambiente laboral cordial debido a que las actitudes que la gente toma no son las más adecuadas, considera que los jefes se muestran celosos de la información que poseen por el tiempo en que fue obtenida y por lo tanto, si dan de manera rápida esta información a la nueva gente que se va formando ellos pueden dejar de ser útiles a la empresa, por eso los jefes no son afectos a enseñar los conocimientos que han adquirido.

Para el Actor 7 estar bien con los clientes depende de que desde adentro todos hagan bien su trabajo, esto propiciaría una mayor satisfacción de los consumidores que se reflejaría en el trato que la gente de la empresa les da pero esto entra en la disyuntiva de la poca actualización en herramientas y el material que maneja la empresa, la cual lo ha apoyado personalmente en cuestiones de superación personal pero ya con el trato entre empleados cree que se tiene una visión muy corta de lo que es el compañerismo pues en ocasiones por tratar de apoyar a otros departamentos le han cerrado las puertas, de esta manera también responsabiliza a los jefes quienes para él no están capacitados para manejar a las personas que están a su cargo por lo que pronostica un futuro incierto dentro de la empresa, en la cual si no se implementa un buen plan , la empresa va a ir decayendo.

El Actor 8 plantea que el apoyo de la empresa hacia los empleados se da en cuestiones más que laborales personales, ya que depende si le caes bien a las personas el que puedan brindarte el apoyo o hacer que triengules las cosas y pierdas tiempo y paciencia, por lo que considera necesario trabajar en armonía, establecer una buena relación entre compañeros para sacar a la par el trabajo adelante. En cuestiones de liderazgo cree que para ser un buen líder hay que tener ética y saber escuchar y respetar a las demás personas, que los jefes en ocasiones abusan del poder que les da este nombramiento y entran ya en cuestiones más personales que laborales.

Por último el Actor 9 considera que ya es perspectiva de cada uno ahondar en las necesidades que tenga la empresa, para él, el apoyo moral es casi nulo y para algunas personas éste retribuiría en igual medida que el incentivo monetario podría influir en el buen desarrollo de las labores dentro del trabajo donde los jefes deben escuchar a los trabajadores en sus necesidades o problemas,

pues en ocasiones cierran las puertas para que los empleados se relacionen entre sí, la empresa debe de cuidar más el aspecto de sus recursos humanos de no ser así no tendrá mucho futuro, para este actor de seguir así las cosas ya no ve dentro del panorama las sucursales de la empresa, sólo a la matriz.

Por toda esta información obtenida y analizada tanto de manera vertical como horizontal, podemos llegar a entender las diferentes posturas que se tienen dentro de la empresa, si bien cada uno de los integrantes del grupo de discusión fue elegido por ser parte representativa de los departamentos de la empresa y tomando en cuenta que lo que pasa en un lugar de la empresa se puede repetir en otro es que podemos ahora reagrupar estas opiniones.

Reagrupando a Industrias Mass

En el capítulo anterior se encontró que de manera formal existen grupos que tienen una meta en común y que persiguen un fin por departamento a esto correspondería cada una de las áreas de la empresa y de manera informal aquellas que se forman por el trato, las afinidades fuera de lo laboral, quienes empatan en gustos y personalidades; esto se realizó dentro del departamento de ventas y tomando en cuenta a actores de diferentes áreas con los que se complementaba el grupo de afinidades.

Después de aplicar la técnica de grupo de discusión se pueden enfocar otras agrupaciones las cuales se organizan de acuerdo a la postura que toman dentro de la empresa, es decir a los pensamientos que se agrupan de acuerdo a los temas que se tocaron, de tal manera que este grupo arrojó la siguiente reagrupación del entorno en Industrias Mass.

La realidad que construyen estos actores y que perciben desde su punto de vista es autorreferencial de las interacciones que se manejan dentro de la empresa, donde como se ha planteado, la interacción busca ligar aquellas personas que se agrupan más que por cuestiones laborales por puntos de vista en común y es así como perciben a la organización.

Se encontró que hay actores dentro de la organización que están casados con el verso que maneja la empresa, pues si bien muestran cierto descontento con algunas cuestiones que se plantean

como el apoyo que brinda la empresa, los incentivos, el ambiente laboral y no vislumbran un futuro incierto para la organización, pero tampoco algo halagador, pues si bien no se fomenta el crecimiento laboral, creen a la empresa como en un bache permanente donde todo seguirá como siempre y todo se concentrará en el mismo reto de pretender mejorar las cosas pero sin llegar a ello, bajo esta perspectiva se cae en la visión de Popper, donde cada quien es individualista y no repara mucho en considerar al otro o tener un acuerdo con los demás, simplemente se basan en hacer sus tareas y no interactuar más de lo necesario.

Después encontramos a quienes ya llevan tiempo en la empresa y están en desacuerdo con varias cuestiones, pero tienen confianza en que esto cambiará porque así lo exige el mundo fuera de la empresa, creen que para poder sobrevivir hay que crecer y tratar de interactuar siendo objetivos y esto obligará a la organización a replantearse su existencia y coexistencia.

Consideran necesaria la motivación económica, pero más aun la motivación moral, que les reconozcan su trabajo y que sean tomados en cuenta por los otros dentro de la organización, al contrario del otro grupo consideran el trabajo en equipo indispensable para poder salir adelante.

Por último encontramos al grupo donde todo lo que pasa en la empresa esta mal y necesita urgentemente un plan que haga una reestructuración desde el plano administrativo para quitar tantas trabas con las que se topan los empleados. Se conforma por actores de reciente ingreso, con más preparación que quienes se han formado dentro de la empresa, no les queda más que seguir al pie las normas que impone la empresa aunque no estén de acuerdo con ellas, para ellos es importante el respeto que se dé entre compañeros, fomentar el trabajo en equipo y consideran que los jefes tratan de mantener su poderío por medio de la incertidumbre, pues al no darles la información tienen atados a los demás trabajadores, no creen que la organización esté comprometida a dar grandes beneficios a los empleados pues para ellos el jefe esta bien mientras vea que la empresa genera ganancias, pero a partir del cambio de gerencia se perdió el valor humano, lo cual ha hecho de la empresa una organización donde interactuar es estresante, ya que por todos lados hay malas actitudes del personal.

El tema más sobresaliente del grupo de discusión fue el apoyo que da la empresa a los empleados el cual destapó el tema de los líderes, los cuales son los que más se trataron dentro del grupo.

Todo ser humano vive un drama y más si está rodeado de personas que en ocasiones no comparten la misma visión del entorno debido a la subjetividad de la realidad, los actores buscan entablar relaciones con quienes les rodean y es a partir de esta posible interacción que el actor de la organización se encuentre sumergido en un entorno de disputas por el poder.

A partir de que dentro del grupo de discusión se planteó el cómo es que la empresa apoya a los empleados éstos empezaron a tener reacciones poco favorables, en su mayoría al trato mecanicista que les da la empresa preocupada por la tarea más que por el bienestar de los empleados quienes a veces se sienten denigrados al papel de simples máquinas.

El tratar de hacer bien el trabajo y sentirse obstaculizados disminuye la participación que el actor puede llegar a tener dentro de la organización pues si bien como menciona el actor 1 en el grupo de discusión: “aunque yo quiera hacer bien mi trabajo, si no lo desarrollo con carácter y llamémosle con armonía no voy a tener la capacidad, porque yo puedo hacer mi trabajo cien por ciento lo mejor que pueda pero si me comporto de esta manera o trato mal a la gente yo creo que influye mucho lo que es mi trabajo porque de ahí parten mucho todas las cosas y el ambiente laboral que se pueda generar”.

Es decir, ellos están conscientes del papel que la buena actitud y cordialidad que se demuestren los unos con los otros es primordial para el desempeño de las labores diarias, donde a pesar de estar en una empresa que aunque cuenta con las prestaciones básicas para el trabajador se sienten relegados del incentivo más importante que es reconocer que su trabajo está bien como señala el Actor 9: “probablemente a lo mejor podemos tener todas las atenciones monetarias, pero probablemente también hace falta el apoyo moral el ¡lo estás haciendo bien! con lo que tratan de decir los actores que más que el incentivo físico necesitan sentirse estimulados por este tipo de actitudes que deben de tomar las personas de mayor rango dentro de la empresa.

Estas personas de mayor rango, a quienes clasifican los actores de jefes más que líderes, no los creen lo suficientemente preparados para llevar a cabo la función de ser representantes de la opinión de un grupo y básicamente están allí por ser impuestos por los directivos más no por que tengan el carácter y las aptitudes necesarias para poder llevar un departamento.

Estos líderes no están acostumbrados a compartir y ven en la información una situación de poder y de asegurar su lugar dentro de la empresa ya que como manifiestan los actores “ es mas que nada el “yo por qué te enseñó, porque yo te doy información si tardé tanto tiempo en obtenerla” de tal manera se observa cómo el líder o quién posee mayor información no la comparte con sus compañeros pues la empresa dejaría de necesitar de ellos y posiblemente también prescindiría de sus servicios, pero no toman en cuenta que al irse ellos se llevarán toda esa información y la empresa quedaría siempre en un bache donde les va a tomar tiempo volver a tener gente capacitada y lista para resolver cualquier tipo de problema laboral que se les presente.

“El liderazgo es un comportamiento complejo y estratégico para la estructuración de una institución. Por una parte representa la cultura organizacional (la forma de vida institucional) y por otra ostenta el poder (la capacidad para regular y controlar)⁵⁴, y esta parte es la que no ven en sus líderes los actores de Industrias Mass, para ellos los jefes “sobre todo un líder debe de tener la capacidad de mediar entre sus subordinados y las personas de mayor nivel, si no sabes tener ese equilibrio no eres un buen líder”.

Y para esto es necesario que la organización cuente con un buen departamento de recursos humanos el cual este al pendiente de las necesidades de sus empleados, que se encargue de contratar para la empresa gente capacitada que cumpla el perfil que el puesto requiere; de lo contrario la empresa tarda más en formar y capacitar a la gente que necesita para cubrir cierta área, y puede ser que esta persona ni siquiera esté interesada en aprender y sólo se encuentre de paso, lo que genera una rotación de personal el cual va a seguir estando débil para los fines que requiere la empresa, como consolidar un grupo de trabajo como el actor 9 lo refiere “Si es fundamental cuidar sus recursos humanos independientemente del lugar en que se posicione la empresa, el hecho de que una empresa lleve 40 años no garantiza que ésta siga”.

⁵⁴ Serrano Rafael. Construcción del liderazgo,

El no contar con un departamento de recursos humanos sólido que medie al igual que los líderes entre los intereses de la empresa y de los empleados puede generar que caigan en un conformismo que no les permita avanzar, si no cuentan con los recursos necesarios como lo son las herramientas de trabajo o maquinaria actualizada no les permitirá afrontar los retos que les vengán a futuro en cuanto a producción al verse delimitados y con poco apoyo por quienes deberían respaldarlos puede que la empresa decaiga o nunca llegue a tener una estrategia que pueda combatir los errores y siga sólo reaccionando a los conflictos que se le presentan pero nunca previniendo estos hechos “esta empresa es lo que tiene, es apaga fuegos, apaga fuegos, nunca los previene”

Los actores plantean que no tienen la información necesaria para llevar a cabo sus labores “tú tienes que sacar con tus propias uñas la información o hacer lo que sea porque si necesitas la información tú jefe no te la da, yo la tengo que sacar, tengo que hallarle” es donde la información se toma como poder, como el controlar a los demás para que no tengan armas con que sobrepasar al poder, manteniéndolos en la ignorancia no podrán avanzar o tener las herramientas necesarias para poder enfrentar situaciones de reto.

A todo esto los actores se muestran optimistas y pretenden “crear un ambiente pensando en nosotros mismos, porque así vamos a trabajar todos los días mejor y sobre todo, trabajar en equipo yo creo que es algo que cuesta mucho trabajo en realidad porque si no compagino con x persona ya no trabajo en equipo y suceden un montón de cosas que hace que la misma empresa vaya en declive”.

Si se toma en cuenta que uno de los papeles de la comunicación es administrar los malos entendidos para poder llegar a acuerdos o mediaciones que permitan una sana convivencia entre los actores de una organización, es necesario implementar un plan de acción comunicativa que permita encontrar aquellos puntos que son más frecuentes a estar en contradicción y ver en qué medida se pueden resolver.

Pero ¿cómo lidiar con todo ello y hacer de la organización un lugar donde convergen armoniosamente todas las perspectivas y puntos de vista de cada una de los actores que ahí se

encuentran? Esta interrogación nos da pie al siguiente capítulo en el que se tratará de buscar las estrategias más congruentes para la resolución de estos conflictos, aquellas que medien entre los intereses de la organización y de sus habitantes.

Capítulo IV
La cultura organizacional de
Industrias Mass
Propuesta de intervención

A través de los capítulos anteriores se ha podido observar a la organización de estudio desde diferentes perspectivas, donde se ha reafirmado que los seres humanos somos complejos y por lo tanto existen organizaciones altamente complejas y paradójicas. Se analizó el entorno determinando la importancia, viabilidad y trascendencia del mismo, se evaluó a la empresa de acuerdo a la parte formal y funcional así como las posibles variables que disparan estas situaciones.

En el capítulo II se identificaron a los actores que intervienen dentro de la organización, así como los grupos formales e informales que se llegan a formar conociendo su personalidad, el tipo de liderazgo de manera formal e informal; en el tercer capítulo se trabajó con la subjetividad de los actores, las representaciones que tienen de la empresa y la interpretación que los actores dan a los acontecimientos a partir de su perspectiva.

De lo que se pudo obtener que existe entre los líderes de cada departamento falta de comunicación, poco respeto, incongruencia entre lo que dicen y hacen, así como retrasos en los procesos administrativos y de producción. Por otra parte los ejecutores del trabajo pesado caen en solo trabajar por su departamento, en el individualismo, donde una cultura de falta de respeto entre los trabajadores es común, muestran apatía hacia los cambios y poca credibilidad hacia sus líderes por no ser congruentes.

En éste último capítulo ahondaremos en lo que se ha reflejado hasta ahora, la cultura organizacional, cómo a partir de los elementos vistos se va estructurando la cultura que rige a Industrias Mass y la hace ser, así como el papel que desempeña el comunicador dentro de las organizaciones, para finalmente hacer una propuesta de intervención comunicativa que ayude a mejorar la estancia dentro de la organización, a disminuir o mediar los conflictos encontrados hasta el momento en esta investigación., a producir más a menor costo y sobre todo la ayude a ser habitable, donde puedan co-existir los actores en armonía.

4.1 Organización, comunicación y cultura

4.1.1 Del quiebre de las instituciones a las organizaciones del futuro en México

Industrias Mass, forma parte de tantas y tantas empresas mexicanas que se ven envueltas en circunstancias diversas para poder seguir subsistiendo. La burocracia, la corrupción, la prepotencia, entre otras, han formado parte del quiebre institucional que se ha generado en México.

Si se toma el quiebre institucional como “la ausencia de un orden que tenga la capacidad de canalizar los eventos, fenómenos y comportamientos de la sociedad en el sentido de su desarrollo, satisfacción o solución de sus problemas”⁵⁵, como lo señala Jaime Pérez Dávila, estamos ante el rompimiento del estatus de institución ya que en la actualidad pocas organizaciones se preocupan por mantener éste orden; sobre todo de tolerar o bien, entender el comportamiento de la sociedad.

A pesar de que la sociedad cuenta con diversas instituciones creadas para regular aquellos disturbios que se puedan generar dentro de la misma, las instituciones rara vez cumplen con el cometido para el que fueron diseñadas; es así como se encuentra la sociedad envuelta de trabas como la tramitología, una de las principales instituciones que marcan un desapego de la sociedad es la gubernamental.

Esto en gran medida por las diferencias entre la sociedad y las instituciones que tratan de homogenizarla lo que impide tener objetivos compartidos, si bien las instituciones son “las construcciones hechas por la sociedad para establecer de un modo específico de conducirse o solucionar problemas dentro de una colectividad, grupo social, etc.”⁵⁶ no logran las instituciones cristalizar esta colectividad, pues no le dan el lugar que le corresponde a los sujetos.

El quiebre institucional se da por la falta de acuerdos y negociaciones que pretendan resolver los conflictos, si a esto se le añade la diversidad de culturas que se manejan dentro de las

⁵⁵ Pérez Dávila, Jaime, “El quiebre institucional en México y las tareas de organización de la comunicación” en Cuadernos del Colegio de Educación y comunicación, número 1, octubre de 1997., pág.9

⁵⁶ Op.Cit. pag.9

organizaciones, donde las subjetividades no corresponden más allá de uno mismo, la organización se fractura y se estanca, se vuelve un circo donde el dramatismo es el pan de cada día.

Para minimizar estos efectos del quiebre, hace falta que en las organizaciones se escuchen los unos a los otros, que se medie entre los intereses de la organización y de los actores, forjar un compromiso en el cual ambas partes sean retribuidas, hacer los procesos más funcionales en vez de formales, que la gente se sienta alentada y reconocida por las organizaciones.

Hasta que punto la sociedad mexicana ha caído en el conformismo de ver como algo normal los errores de las instituciones y no preguntarse si es anormal, cuando esto sucede se cae en cuenta que “finalmente así nos lo construimos; los responsables de nuestra situación somos nosotros, aunque sean los otros a quienes les echemos la culpa”.⁵⁷

No se trata de reaccionar sino de planear, de implementar estrategias que ayuden a fortalecer las culturas y a respetarlas a través del habla y el escucha; si no somos capaces de llevar estas acciones a cabo “no sólo seremos ineficientes e improductivos, sino que estaremos estableciendo las condiciones de la desintegración nacional”.⁵⁸

Si las organizaciones se comunican más y ponen en práctica esta acción, la cual ayuda a esclarecer malos entendidos y a negociar, detonarían más acciones productivas a menor costo y así podrá subsistir a los diferentes cambios y retos que se presenten a futuro en el país, de lo contrario la organización esta destinada al implacable quiebre institucional.

De aquí se puede pensar en una organización del futuro, donde las partes se integren, cuenten con una mayor producción, donde el trabajo colectivo se encuentre coordinado, una organización donde se equilibra el orden y el caos, que se pueda articular.

Al decir que una organización se encuentra articulada, es decir que se encuentra conectada en su interior con todos los departamentos y es precisamente la comunicación quien establece las ligas

⁵⁷ Ídem. pág.15

⁵⁸ Ídem. Pág. 16

para la articulación ya que la información fluye a través de los diversos canales manteniendo la organización comunicada e informada.

La comunicación ayuda a disminuir malos entendidos, diferencias, a negociar intereses, puede reducir la incertidumbre, generar el orden y propiciar acciones a menor costo, las ayuda a ser más productivas. “La comunicación es el instrumento para el trabajo productivo dentro de las organizaciones e instituciones”⁵⁹

Para disminuir los quiebres institucionales hay que dejar atrás a la organización racionalista que sólo ve a los individuos como máquinas destinadas hacer una tarea, donde se exige una subordinación total a los mandatos, disciplina y obediencia que hagan predecibles a los actores y dejen de lado toda la emoción que le puedan imprimir los sujetos a la organización; deja fuera las aspiraciones, las voluntades y las opiniones, en sí deja fuera al ser humano y trabaja con máquinas.

Mediante la comunicación las organizaciones pueden llegar al consenso y al compromiso; orientar la acción social al cumplimiento de objetivos y mediar entre los conflictos. Ayuda a la eficiencia y la cohesión de las partes integrándolas para poder autoeterorregularse, y ser eficientes, media entre los intereses de la organización y de los actores.

4.1.2 El comunicador. Habilidades y valores en las organizaciones.

Para detener el quiebre institucional y dar pie a las organizaciones del futuro es necesario que el comunicador desempeñe un papel importante dentro de las organizaciones, donde a través de estrategias involucre en su totalidad a los actores de la organización haciendo que entren en conciencia de respeto y de tomar decisiones por el bien común, no sólo de manera particular.

Un buen comunicador debe tener valores que se distinguen por medio de actitudes, ser asertivo dentro de lo que observa crear pequeños compromisos que generan grandes diferencias; debe manejar capacidades y habilidades como el saber escuchar para conocer el mundo y a los demás,

⁵⁹ Pérez Dávila, Jaime. Op. Cit. Pág.17

dialogar, observar todo lo que lo rodea para poder crear imágenes que podrá interpretar y expresar hacia los demás y por último ser competente ante las situaciones que se presentan.

Si logra reunir estos elementos podrá comprender los escenarios que se dan a su alrededor y que se constituyen como verdades subjetivas, la representación que tiene de su empresa para él en particular y comprender lo que el otro dice a partir de lo que se es.

Se puede entender que al darse el quiebre institucional también se está dando el quiebre comunicativo, donde las estructuras para que la comunicación fluya estén dadas y no tener un responsable de ejecutarlas o bien no se capacita para realizar dicha labor.

El comunicador tiene el compromiso de hablar, escuchar y comprender lo que sucede dentro de la organización, es el encargado de administrar la comunicación, originar las estrategias mediante las cuales se utilicen los medios que puedan llegar a la mayoría de los actores dentro de la organización ajustándola a cada uno, a todos enterados de los procesos que se originan y de esta manera actuar para mediar entre las partes.

“La comunicación puede ofrecer y hacer múltiples servicios a un proceso de cambio pacífico y civilizado. Sirve de instrumento de diálogo, de acercamiento de los extremos de lo que hay que hacer (negociación); es un extraordinario conducto de las explicaciones de los procesos de transformación (mediación), reduce la incertidumbre, ayuda a canalizar la acción social hacia el logro de objetivos; ayuda también a la cohesión y la integración, disminuye la tensión (tareas de enculturización).”⁶⁰

De seguir estas acciones comunicativas, el comportamiento organizacional está dentro de las altas expectativas de la interacción humana, la cual genera un trabajo eficiente y de autorregulación.

Por lo tanto, el comunicador organizacional no sólo está confinado hacer tareas de revista o de llenar los pizarrones de la empresa, “al respecto resulta indicativo el tipo de formación que acusan algunos de los egresados de estas pocas (nueve) carreras que ofrecen la especialidad

⁶⁰ Ídem. Pág 17-18

quienes, a grandes rasgos señalan sentirse capacitados para elaborar medios institucionales: periódicos murales, boletines o “house organs” o en las formas más sofisticadas de formación de universidades privadas, se confiesan capacitados para producir audiovisuales o programas de circuito cerrado, así como la organización de eventos culturales, sociales o de convivencia; algunos, los más avezados, se proponen manejar campañas publicitarias o de relaciones públicas, pero pocos, muy pocos acusan vocación o capacidad profesional para enfrentar el papel estratégico que debe cumplir la comunicación en la mejora organizacional”.⁶¹

El comunicador organizacional tiene la tarea de lograr el consenso y el compromiso entre las partes, de regular la comunicación y los medios por la cual se distribuye para generar empresas altamente eficientes y rentables. Ayuda a la organización a prever y no a actuar por reacción, mediante las posibles situaciones busca las opciones que le permitan manejarse con bajos costos y grandes beneficios, procurar que las empresas den el mensaje a los empleados de seguridad, lo que disminuye la incertidumbre y poco a poco va creando una organización confiable para los actores.

Dentro de la organización existen diversos factores humanos que influyen en la convivencia diaria, factores como los intereses, las aspiraciones, las costumbres, ideologías, tradiciones que se convierten en representaciones las cuales son captadas a través de la subjetividad de cada habitante de la organización, por lo que el comunicador organizacional debe entender cada una de las posturas, ampliar su criterio y modificar su percepción de lo que ocurre.

“Así pues, necesitamos a un comunicador organizacional capaz de enfrentar todas las inercias, mediar entre el pasado y el futuro organizacional, y que más allá de lidiar con organigramas, modelos y objetivos, entienda que las organizaciones son redes de relaciones entre seres humanos distintos y que juntos conforman una realidad compleja, que traducida en acciones, funciones y actitudes a nivel práctico, son capaces, a pesar de la diversidad de sus pretensiones e intereses de crear los objetivos colectivos de la organización”.⁶²

⁶¹ 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 pag. 90

⁶². Op cit. Pág95

4.1.3 Valores del comunicador.

El comunicador al ser el artífice de dichos cambios dentro de la organización debe actuar con cautela ya que la información puede ser vista como generadora de progreso o como instrumento de poder, lo cual generaría conflicto entre las partes involucradas, el poder rara vez se rechaza.

El comunicador debe ser leal a su organización, crear compromiso entre los demás para buscar fines comunes y de interés para toda la organización. Debe ser congruente en su decir y en su actuar; estar comprometido con las acciones que realiza, ser honesto y realista en cuanto a lo que la empresa puede generar o cambiar pues si bien en algún momento sus expectativas o estrategias pueden estar por encima de lo que la empresa puede dar, tener el valor de reconocer cuando sirva o no a la organización.

No debe olvidarse de hablar, escuchar, comprender y actuar en pro de mediar entre los intereses de la organización y los intereses de los que viven y co-existen dentro de ella, debido a que una organización siempre esta en construcción su trabajo nunca acaba, sobre todo debe poner especial interés en el reconocimiento del otro y hacer este sentimiento común entre los habitantes de la empresa; trabajar con la subjetividad y manejarla de tal modo que no se salga de control, entender que las partes están compuestas de diferencias y estructuradas en grupos y subculturas que luchan por conseguir un lugar en la organización, es el encargado de que estos lugares se ocupen con cordialidad, es quien ayuda a articular las partes como un todo.

Un comunicador debe ser honesto y ecuánime al interpretar las situaciones que se dan en el entorno, manejar bien su habla, acto que le impone el compromiso de ser plural, veraz y sincero. Al expresarse mediante la conversación esta debe ser diseñada para que pueda ser entendida por cada una de las personas a las que va dirigida de esta manera administrar los posibles quiebres que resulten al ponerla en práctica.

Cumplir el compromiso al que se hace acreedor en lo posible de esto depende la confianza y credibilidad que los demás integrantes vean en el comunicador; éste intercambio se convierte en un contexto compartido donde escuchar para entender y comprender se vuelve el arma para

poder generar nuevas organizaciones donde la gente se comunica y se informa no de manera superficial sino entendiendo el por qué de las cosas y acciones en los demás.

4.1.4 La Organización Habitable.

Para generar una organización habitable en el caso de Industrias Mass es necesario que exista una conciencia de lo importante que es la comunicación, la cual es el mejor instrumento del que nos podemos valer para convivir y estar bien con los “otros”.

Hace falta que la organización reconozca al ser humano que la mantiene viva, dejar de verlos como maquinaria destinada hacer tareas, de lograrse, los actores comenzarán a sentir el reconocimiento y trabajaran en pro de una mejora tanto productivo como emotiva.

Disminuir la incertidumbre en que se encuentran los empleados ya que la información no fluye en todos los canales lo que ocasiona que los actores se sientan excluidos de lo que le pasa a su organización, crear conciencia en los líderes de que es importante transmitir esta información para agilizar los procesos de trabajo que hasta el momento dejan mucho que desear a los clientes.

Articular a la organización en todos los sentidos, debido a que principalmente sufre de conflictos entre departamentos los cuales crean tensión que recae sobre aquellos que necesitan intervenir en estos conflictos, lo que impide una unidad de las partes internas de la organización haciéndola poco productiva y costosa, mas que económicamente, psicológica y físicamente. De corregir éstos puntos entre otros la organización podrá intentar ser habitable.

Tras entender en el capítulo anterior la complejidad de los seres humanos y estudiar la doble contingencia en la que se ven envueltos los actores de las organizaciones, así como la subjetividad con que estos se manejan, hay que ser conscientes y apreciar al otro que se desarrolla de forma paralela dentro de la organización.

La necesidad de identificar al otro sirve de soporte para poder plantear metas comunes, que ayuden a la empresa a comunicarse entre si en todas direcciones, que ayuden a construir esa atmósfera común que por fin la haga habitable.

Dado que la subjetividad se da desde el propio criterio de quien yace en la organización, de esta misma forma se crean las representaciones, las cuales vistan de ser compartidas en ocasiones por los integrantes de la organización debido a la ambigüedad que representan los seres humanos, ésta se torna confusa así como la comunicación que se intenta llevar a cabo; por lo que se pretende combatir los problemas comunicativos que se generan al interior de Industrias Mass y hacer de la empresa, una organización más productiva.

4.1.5 Compromiso y credibilidad. Redes de Comunicación.

Si ponemos en practica los valores, aptitudes y actitudes de los comunicadores organizacionales, podemos empezar a entrenar o enseñar a los habitantes de la organización para que aprendan a escucharse, comprenderse, reconocer y respetar a cada una de las opiniones que se generen dentro de la organización.

A partir de estos comportamientos y aptitudes, se pueden empezar a generar compromisos y en el grado en que avancen consensos, de esta manera ir obteniendo voluntades ya que “una empresa puede sobrevivir sólo en la medida en que puede contraer compromisos y cumplir con ellos, para lo cual a su vez toma compromisos relativos a los recursos que quiere para cumplir con los compromisos contraídos. Por lo tanto para que una empresa sobreviva debe de ser capaz de hacer frente a circunstancias imprevistas⁶³

Incidir en los demás que se debe tener conciencia de respetar al otro, ser congruentes e informar de los que sucede con la organización tanto al interior como al exterior, lo que generará mayor compromiso con el trabajo y ganar la lealtad del personal.

Para poder convences es necesario ser congruente y siempre cumplir con los compromisos que se generen de esto depende que los líderes ganen voluntades y para llegar a este punto se necesita que la organización converse. “Las conversaciones son esencialmente temporales, tanto como

⁶³ Flores, Carlos Fernando. Inventando la empresa del siglo XXI, Santiago de Chile. Hachete 1989. pag. 64

una secuencia de actos como dentro del contexto más amplio de conversaciones y acciones en una comunidad u organización”.⁶⁴

“La información solo tiene importancia para los administradores debido a que ellos necesitan ejecutar acciones, para las cuales a veces requieren fundamentos en forma de declaraciones resúmenes e informes.”⁶⁵

Esta información se convierte en redes de comunicación, recordemos que toda organización es una red de conversaciones. “El análisis de las redes conversacionales puede revelar puntos susceptibles de fallas, comunicativas, lazos conversacionales tortuosos e innecesariamente indirectos atrasos críticos, cuellos de botella”⁶⁶, las redes de comunicación se pueden dar tanto de manera formal como de manera informal, a lo que comúnmente se le denomina rumor.

Para concebir una red de comunicación donde hay peticiones y promesas para llegar al cumplimiento de compromisos se toman en cuenta aquellas peticiones que están de por medio, esto implica una negociación entre quien hace una petición y quien la ejecuta, por lo que la red de comunicación implica que los sujetos involucrados se comprometan en la medida de sus posibilidades para llevar a cabo la línea de negociación.

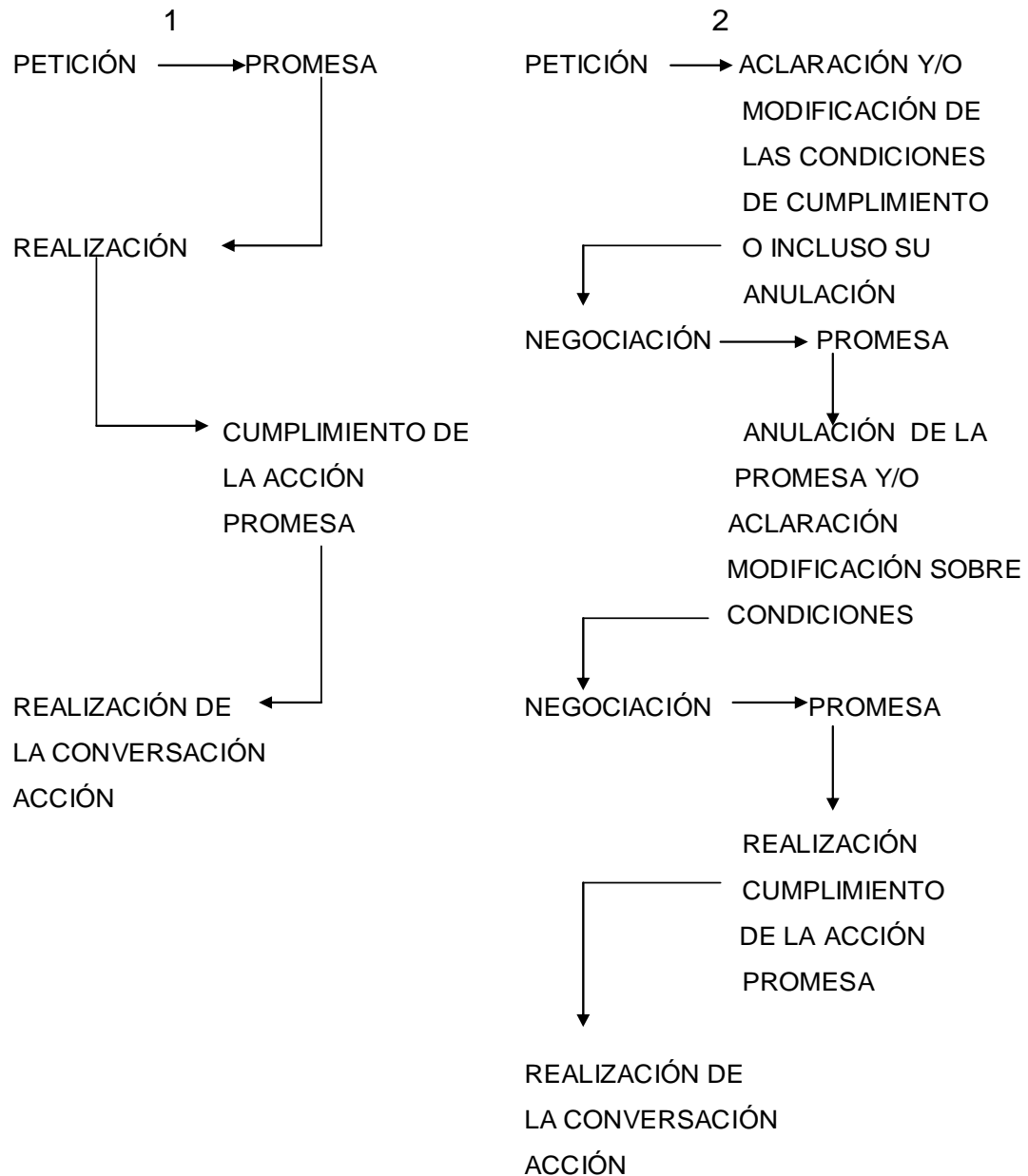
Las redes de conversación se pueden estructurar de la siguiente manera, ya sea de un modo sencillo o por el contrario si existe un desacuerdo la manera de negociar, para llegar al fin de la acción. A continuación se presenta el diagrama de las redes de conversación el cual será empleado más adelante para las acciones de la propuesta intervención comunicativa.

⁶⁴ Íde., pág 92

⁶⁵ Ídem, pág 84

⁶⁶ Ídem, pág 65

La estructura de la conversación para la acción es la siguiente:



Fuente: Síntesis. Flores, Carlos Fernando. "Inventando la Empresa del Siglo XXI", 4º capítulo: por Xavier Avila G. y Jaime Pérez D., México, mimeo., s/f.

4.2 Cultura organizacional

4.2.1 Delimitación teórica de la Cultura Organizacional

El auge de la cultura organizacional fue en la crisis de los años setenta quien enfrentó a los líderes de la productividad industrial mundial. El éxito de las empresas japonesas fueron quienes impulsaron el estudio de la cultura en las organizaciones. En la cultura son tomados en cuenta los conceptos de contenido, sujetos, mecanismos, efectos, fines y aspectos históricos.

Utilizando la racionalidad como principal herramienta se fue descubriendo a la cultura organizacional, aunque a este principio se le impuso el principio de la nacionalidad. “la supuesta racionalidad, universal, lógica, única, neutral y absoluta, se convertía, así, de un sólo golpe, en el modo de pensar particular, específico y, lo que es peor, etnocéntrico, de la sociedad occidental”⁶⁷.

El concepto de cultura no estaba bien definido pues sólo se trataba de la acumulación de algunas ideas y experiencias, las viejas teorías se empiezan a dar cuenta de lo importante que son los procesos ante las estructuras que se forman al interior de las empresas, se dan cuenta que “las organizaciones tienen culturas y estas culturas tienen que ver con unos supuestos, prioridades y creencias compartidos por sus miembros”⁶⁸ se busca la excelencia en la organización.

Para Peters y Waterman la empresa excelente asume criterios como el énfasis en la acción, la proximidad al cliente, la autonomía e iniciativa, la productividad contando con las personas, valores claros, que las empresas se dediquen sólo a lo que saben hacer bien, a estructuras sencillas y pocos ayudantes. Aunado a esto Kennedy plantea algunos criterios culturales como el fomento de valores, los ritos y rituales, la exaltación de alguna persona importante determinándola como héroe y la red cultural; de esta manera la racionalidad se vuelve parte de lo simbólico de las creencias y de los valores.

La racionalidad se vuelve un mundo donde se ejercen los símbolos, los valores y las creencias, tratando de manejar ante todo que, lo que es bueno para la institución también lo debe ser para quienes la habitan, donde el líder se transforma de un solucionador a un “gurú”, a partir de esta

⁶⁷ Ruiz Olabuenaga, José Ignacio, Sociología de las organizaciones, España, Universidad de Deusto, 1995 Pág.214

⁶⁸ Ídem, pág.215

transformación lo que él dicte se hace sin objeción pues crea la lógica de una amplia sapiencia y donde el error casi es nulo.

Weber dejó sentadas las bases del liderazgo clasificándolo en tres tipos, el racional, de forma tradicional y de forma carismática. Y sobre todo sentaba las bases de uno de los postulados más importantes dentro de la organización “que toda organización guarda una relación estrecha de interdependencia con el sistema cultural de la organización general que la rodea”⁶⁹

Al considerar a la cultura como un elemento implícito se tiene que para T. Parsons la evolución de la cultura parte de la racionalización, la diferenciación e integración, para algunos, “la cultura está impresa en todas las relaciones sociales y comprende todos los supuestos y expectativas de las que depende la interacción social”⁷⁰.

Los autores de este enfoque (Polany, Parsons, Max Weber) han seguido tres líneas distintas de investigación, la primera el estudio de las normas y valores, la diferenciación e integración, y la racionalización, la segunda que se basa en las actitudes y creencias, se establece más en los hechos individuales y la tercera orientada al estudio de la cultura como mentalidad.

La cultura como construcción explícita nos refiere a “la cultura como una especie de producto simbólico que brota, espontánea o predeterminadamente, de la interacción social, adopta un perfil observable e influye en su medio ambiente social.”⁷¹

Al ser explícita se da mayor importancia a los actores, quienes dan en sí los productos culturales, comprende tres tipos de conocimientos, los conocimientos expresivos que dan lugar a aquellos que mediante ritos o creencias crean la cultura, el conocimiento instrumental en el cual se ejerce una técnica, se genera también la información y el conocimiento, se encarga de analizar los elementos que van desde los macro, como son rituales, dramatizaciones o de orden micro que son las conversaciones, las relaciones personales y los actos individuales.

⁶⁹ Ídem pág. 221

⁷⁰ Ídem pág.222

⁷¹ Ídem pág. 223

Para analizar a la cultura se forman dos corrientes principalmente, la orientación funcionalista y la orientación crítica.

La corriente funcionalista incorpora a la cultura como forma de regulación y eficiencia en la organización, la cultura trae consigo subculturas al igual que contraculturas, entonces se tiene que el funcionalismo ve a la organización como un organismo ordenado y común, “el punto de partida de esta corriente consiste en destacar, por un lado, la importancia que los elementos culturales poseen en el desarrollo organizativo y, por otro, en atribuir un papel excepcional, cuando no exclusivo, a la dirección formal o gerencial de las organizaciones”.⁷²

En esta orientación la cultura tiene como principales funciones la simbólica, una función identificadora, y como medio para obtener los objetivos anteriores, de manera instrumental.

La orientación crítica trata la sociología del conflicto, de las subculturas y contraculturas de las que se compone la cultura, los cuales pueden representar para la organización amenazas, conflictos y desacuerdos, los autores de este pensamiento examinan los medios por los que los objetos desempeñan las funciones ideológicas como medio de control, donde el poder gerencial se aprovecha de este dote y puede, mediante trucos ideológicos, manipular a los demás en ocasiones mediante los mitos o historias, planeados con este fin.

Tanto el enfoque funcionalista como el crítico, buscan el fomento de la gestión y el control de la cultura, buscan una empresa eficiente y productiva desde cada una de sus perspectivas.

Al entender a las organizaciones como “entornos que implican cultura”, se teme que esté enmascarada y sea en realidad una técnica de explotación social; la comunicación organizacional se refiere a dos circunstancias en particular:

“Primero, las organizaciones son ellas mismas constructos simbólicos, productos culturales en sí mismos, como tales son reflejos, refrendos, ecos o expresiones de una cultura más general. Segundo, las organizaciones son establecimientos creadores potenciales de cultura, puesto que en ellas las personas se reúnen regularmente de continuo. En ellas los individuos dependen unos de

⁷² Ídem, pág.228

otros para efectuar su trabajo, encuentran oportunidades de juntarse con otros para iniciar experiencias sociales se crean intereses en común y enfrentados...”⁷³

Las organizaciones son los lugares donde se crea y re-crea la cultura debido a que esta ocupada por individuos que se agrupan y encargan de lograr fines, objetivos o metas en común, tiene un código similar de conducta general, de acuerdo a Van Maanen y S.R. Barley se distinguen seis focos de creación y desarrollo de la subcultura dentro de la cultura de la organización.

Una de ellas es la departamentalización, es la división de trabajo que agrupa a los individuos que contribuyen a la fidelidad, limita el intercambio de conocimientos y de interacción social, crea objetivos, valores en ocasiones discrepantes con la organización empezando a formar las subculturas al interior de la cultura organizacional. La importación que se da cuando llegan a la organización nuevos elementos, los cuales van, aportando culturas que traen de otros trabajos y que creen necesarias aportar a la nueva organización.

Por otra parte, las innovaciones tecnológicas pueden ser tomadas como una herramienta de progreso o como una forma de estancamiento si se toma como medio de poder, puede ser que se crea una necesidad del otro por ser enseñado sobre el manejo de esta nueva tecnología o que se rechace; la diferenciación ideológica se trata de la división interna, ya sea por líderes informales, que generen una división interna y pueden llegar a ser del orden social, político o religioso entre otras.

Los movimientos contraculturales que se generan a través de reconocer aquellas expresiones o actividades que van contra lo establecido, es decir, aquello que diferencia a los individuos; y el futuro promocional que se genera cuando hay un choque de subculturas.

“La cultura da forma a la realidad y al pensamiento, establece nuevas maneras de obrar y ofrece la oportunidad de pertenecer y contribuir a una meta colectiva”⁷⁴; es por ello que la cultura en las organizaciones da a los individuos que las habitan la pausa para crear metas en conjunto, donde la

⁷³ Ídem pág. 244

⁷⁴ Abravanel, Harry, Cultura organizacional, Colombia: Legis Fondo Editorial, 1988, pág 44

identidad individual se convierte en colectiva, reforzando de alguna manera la pertenencia a la organización.

Una de las filosofías que se deben compartir dentro de la empresa es la importancia de la gente, la gerencia debe tomar en serio y muy en cuenta este factor dentro de su organización si es que desea que todo marche con regularidad y sobre todo si quiere que sea productiva; darle importancia a la gente que genera un clima primordial dentro de la empresa, los actores pueden desenvolverse y ser más propositivos, al ser tomados en cuenta no sienten limitación o miedo de exponer sus inquietudes.

Marcar reglas claras y comprensibles para todos los que habitan la organización, creer en que el otro puede entenderlas y realizarlas sin necesidad de tener un capataz que lo esté vigilando o sometiendo.

La creación de ritos dentro de la empresa ayuda a los empleados a afianzar la pertenencia al lugar, como por ejemplo las salidas informales las ceremonias de brindis o de festejos guadalupanos o de reyes son rituales que se viven dentro de Industrias Mass, que si bien no son grandes fiestas, son momentos en que los empleados pueden compartir más allá del rol que les fue asignado, si bien existe un reglamento en el que se estipula que si dos empleados se encuentran a medio patio y no tienen un asunto laboral que tratar queda prohibido quedarse a platicar, tras la rigurosa regla se da el mínimo de esparcimiento, que si bien no es efectuada por los empleados, al menos queda constancia de lo que la empresa pretende con sus habitantes, tenerlos como máquinas.

“La palabra cultura es una metáfora que designa el estado del espíritu colectivo, o el así se hacen las cosas aquí, la cultura es la que determina la actitud y la reacción de los gerentes en el trabajo.”⁷⁵ En este sentido los gerentes tienen una función importante dentro de la organización ya que deben crear en el actor el estímulo para mantener la cohesión entre los integrantes y el medio en el que trabajan de esta manera eficientar a los grupos que se generen, también deben negociar entre los acuerdos de la organización, ser mediadores entre las partes.

⁷⁵ Ídem. Pág 44

Crear dentro de los grupos aquellos objetivos que convengan al desarrollo de la empresa y de su vida personal, ayudar de cierta manera a las personas a adaptarse a las circunstancias de trabajo. La cultura puede ser el vehículo para que la organización la implemente como una forma de mediación o bien como un medio de control.

En IndMass, prevalece la cultura de la desconfianza, como ejemplo podría citar cuando despiden algún empleado éste es llamado a Recursos Humanos y su jefe o un compañero de trabajo recoge las cosas y se las lleva, esto con el fin de que el empleado no vaya a sustraer información valiosa de la empresa, pero de cierta manera es tratarlo con poco tacto como si no confiaran en su honradez aunque la haya practicado durante la estancia en la empresa, o simplemente un día ya no le permiten la entrada y de la misma forma llevan sus objetos personales al departamento ya mencionado.

Bajo esta desconfianza los empleados tienen prohibido guardar los archivos de la computadora en memorias USB, disco de 3 ½, no pueden abrir CD'S , pues el temor a que se filtre la información es constante, todas las conversaciones por el Messenger y correo electrónico son guardadas y leídas por el departamento de sistemas el cual se ha ganado el mote de “el cielo” ya que para los empleados este departamento sugiere tener al mismo Dios como jefe, libres de cualquier error y que controla todo el sistema informativo de la empresa utilizándolo como un medio de poder.

Se trabaja bajo la cultura del desconfiar hasta de lo que uno hace, pues el miedo al error es inminente, ya que si se comete un error el ser expuesto ante los demás es el siguiente paso, por eso es común escuchar:”trabajen con miedo, revisen una y otra vez de lo que están haciendo”, lo que obviamente genera un estrés generalizado y un gasto importante de energías.

La cultura se centra en el control y autoritarismo, no tanto del gerente general o del dueño sino de los gerentes hacia los empleados, imponiendo su autoridad, al señalar que hay cosas que ellos como jefes si pueden hacer a diferencia de los demás, entre los jefes hay una falta de respeto importante y esto afecta al trabajo diario ya que comienzan a poner trabas, y triangular el trabajo, buscan la forma engorrosa o burocráticas de hacerlo en vez de eficientar los procesos.

Trabajan con la incertidumbre por delante pues si bien sólo entre jefes saben el rumbo por el que va la empresa se les hace poco necesario enterar a los empleados de los asuntos que convergen al trabajo, sólo se dedican a dar instrucciones y hacerlas cumplir, tal vez por esta situación los empleados no sienten a los líderes como tales, sino como personas impuestas por otras, no creen que sus jefes puedan ser capaces de poder prevenir y mejorar los errores que se dan en el día a día.

Las organizaciones para pretender ser eficientes caen en el mecanicismo y la poca voluntad que dejan a sus empleados de ser libres y de expresarse, la voluntad de los actores es latente dentro de las organizaciones aunque éstas estén en situaciones mecanicistas, es mediante la voluntad que las organizaciones pueden llegar a realizar sus objetivos y el reconocer la voluntad es reconocer el hecho de entender que las organizaciones se llevan a cabo a partir de la colectividad donde es necesario reconocer a los otros. Bajo esta lógica es importante conocer qué es lo que mueve a los empleados, examinar internamente bajo que aspectos giran sus intereses y comportamientos, para poder satisfacer sus necesidades, generando una cultura estable, se empiecen a concebir subculturas y grupos dentro de la organización.

4.2.2 Aplicación metodológica. Mapa cultural, grupos y subgrupos de IndMass

Para conocer la Cultura de IndMass, es de utilidad hacer una descripción detallada de los grupos que surgen dentro de la organización a través de un mapa cultural, el cual pretende describir la ubicación, nombres con que se conocen a los integrantes de los grupos, a partir de la investigación que hasta el momento se ha realizado y con ayuda de la observación y la experiencia personal del investigador.

El mapa cultural nos ayudará a comprender como es que se dan los grupos dentro de la organización, cuantos son, como se les denomina, el por qué de su existencia, la relación que llevan con los demás grupos y subgrupos dentro de la organización. A continuación se muestra el mapa cultural de Industrias Mass.

Tabla No. 6 Código de relaciones






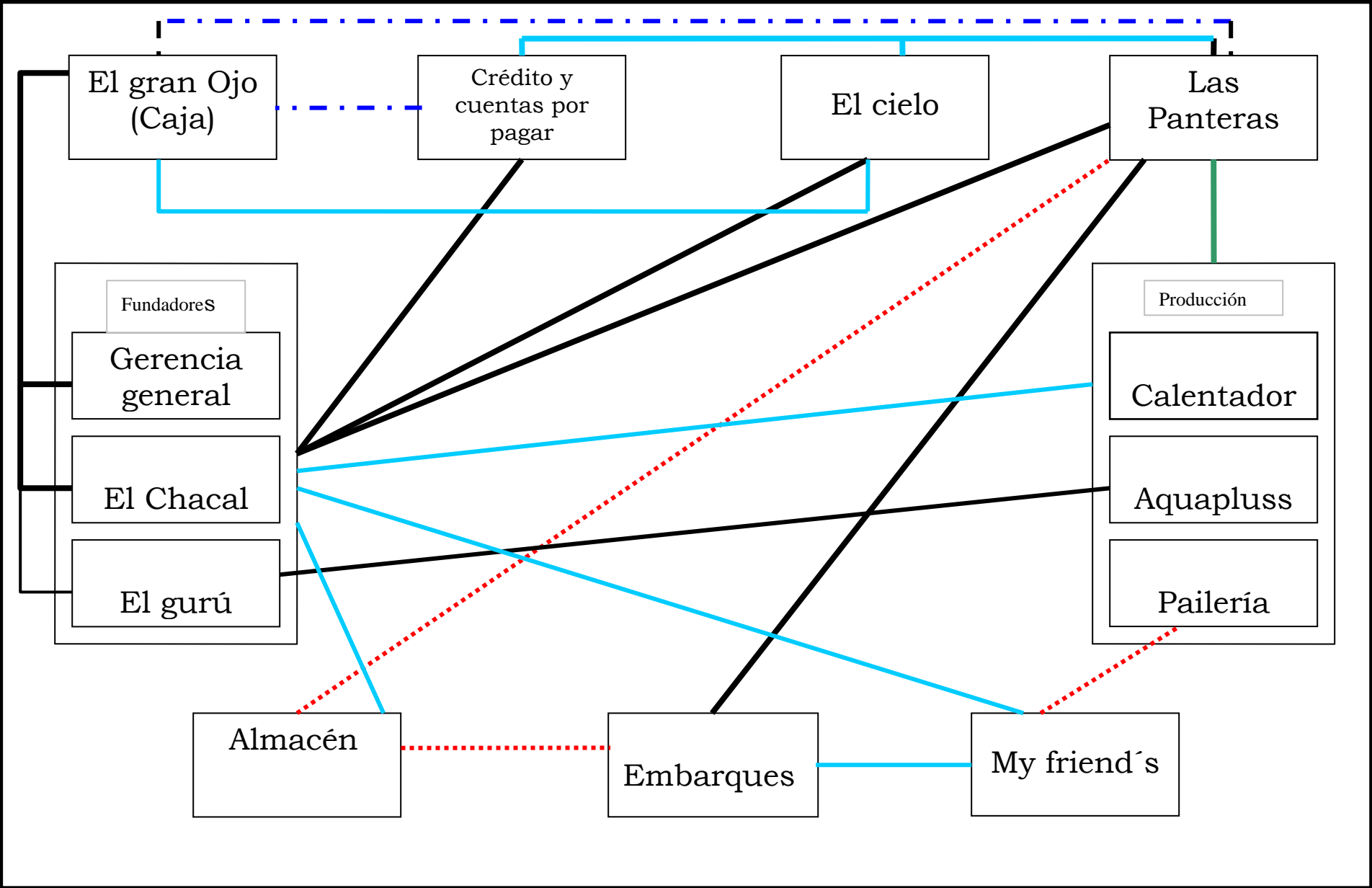
Tipo de relación	Color de identificación	Caracterización de la relación
Fuerte	Línea negra 	En estas relaciones la comunicación fluye un poco más que en las otras, se comenta todo lo importante referente a la empresa se da principalmente entre jefes.
Con problemas constantes	Línea verde 	Esta relación se torna en algunas ocasiones conflictiva y afecta al desarrollo del trabajo .
Relación cordial	Línea azul 	Estas relaciones son cordiales porque no les queda de otra.
Conflictos	Línea roja 	En ésta relación una de las partes nunca cede y siempre se termina en conflictos agrandados por la parte personal afectando a todos los integrantes del departamento.
Con problemas ocasionales	Línea azul punteada 	Es un trato cordial pero inestable, se sobrelleva a las personas, pues los desacuerdos están muy marcados.

Figura No.5 Mapa cultural de InIndustrias Mass



En la siguiente tabla se muestra una pequeña caracterización del mapa cultural (figura No.5) donde se explica cuál es el origen del nombre que se le asigna, así como el motivo de su agrupación.

Tabla No. 7 PRIMERA
CARACTERIZACION DE LOS GRUPOS

Grupo	Origen del nombre	Razones de su agrupación inicial	Razones de su existencia actual
El gran ojo (Caja)	Es el ojo y oídos del departamento de recursos humanos y de la secretaria del gerente general	laboral	laboral
Crédito y cuentas por pagar	No tiene mote el departamento	Formal, laboral	Es un departamento con un equipo sólido de trabajo
El cielo (Sistemas)	Dado que queda en el último piso y se jactan de no cometer errores se les puso este nombre	Formal laboral	Laboral y el dominio de la información
Las panteras (Ventas)	Debido a que se encuentran bajo la lupa y escrutinio de los demás departamentos y cualquier error que comentan se magnifica por cada error ya una raya al tigre y son tantos los errores que ya es pantera.	Formal laboral	Formal laboral
Producción (pailería, calentadores y aquaplus)	Cada uno de ellos representa una subcultura ya que se encuentran en diversas áreas de la empresa y representan la mano de obra general.	Formal laboral	Formal laboral, Aunque en el departamento de pailería realmente se ha formado una camaradería sólida.
El chacal (Recursos Humanos)	Debido a que los empleados refieren que solo te llama para correr a las personas	Formal laboral	Formal laboral
Gruñones	Debido a la poca amabilidad con que tratan a las personas que se acercan a pedirles algo, creen que los hacen trabajar de mala manera los demás	Formal laboral	Formal laboral
Embarques o senectud	Son los encargados de repartir todos los pedidos que se generan dentro de la empresa pero se cree que aquí es donde va a parar la gente mayor que ya no puede hacer muchas cosas	Formal laboral	Formal laboral, El jefe de este departamento se esta preocupando por entender y conocer sus empleados, trata de mediar sus intereses y esta empezando a cohesionar el dpto.
My friend's (Ingeniería)	En este departamento se maneja el ingles y así es como uno de ellos se dirige a los demás compañeros	Formal laboral	Formal laboral

La tabla No. 7 nos muestra la interpretación del mapa cultural que se realizó a través de la observación y experiencia del investigador dentro de la organización, en ella se trata de describir las razones por las cuales se han formado las diferentes agrupaciones dentro Industrias Mass, el mote con el que se les conoce y brevemente las razones de su existencia.

En Industrias Mass son muy celosos de la información que se hace circular dentro de la empresa, muy cuidadosos de que todo quede entre jefes pues a los demás no tienen por que incumbirles esos asuntos ni tiene necesidad alguna de saber o entender de lo que se trata.

Los fundadores son aquellas personas que llevan más años en la empresa, algunos desde que se fundó literalmente la organización, son un círculo cerrado compuesto por el gerente general, su secretaria, el chacal y el gurú éste último muy introvertido, de pocas palabras, el grupo se ve enriquecido por el gran ojo quien es el encargado de ser los ojos y oídos especialmente de la secretaria y del chacal, este gran ojo se encarga de detallar los errores que se cometen principalmente en ventas.

Crédito y Cuentas por pagar es un departamento que está muy estructurado, cuenta con gente de tiempo en sus filas por lo que todo marcha como maquina, son muy pocos los errores que se llegan a cometer trabajan mediante planes de trabajo y no son personas que se lleven mal con otros departamentos.

El cielo es el departamento de sistemas, donde por su ubicación, el último piso, se le ha denominado de esta manera; a través de los años se ha ganado este mote el departamento pues se jactan de nunca cometer errores que todo es impecable pero a razón de esto o tras éstas referencias se ve a un cielo que controla bajo el poder pues tiene la consigna de suministrar o no las herramientas necesarias a los demás para que realicen correctamente su trabajo, donde el caerles bien va por delante a su obligación de brindar el mismo trato a todos los empleados, los empleados de este departamento tienen como principal regla no hacer “amistad” con los demás empleados de la empresa claro esto no es fácil de cumplir por la socialización natural de las personas.

Las panteras su nombre tiene origen en los errores que comenten, el gerente general, de forma pícara, los denomino en un principio los tigres y cada que había un error decía: “una raya más al tigre” pero ya con tanto error no cabe una raya más y de tigres pasaron a panteras, este departamento (ventas) está bajo la lupa y el escrutinio de todos, pues si algo sale mal seguramente ellos tuvieron algo que ver, para los demás sólo van a sentarse a su trabajo, es tan poco el conocimiento que se tiene de este departamento que les es fácil a los demás juzgar los movimientos que dan, pero no piensan que es el departamento que más peso tiene dentro de la empresa y del cual sale el trabajo para todos.

Éste departamento no se encuentra cohesionado pues la rotación de personal no deja que se forme un grupo integrado y comprometido, en gran parte por la diferencia de pensamiento entre los empleados y la gerente de ventas pues son muy seguidos los roces que se dan dentro del departamento en gran parte como vimos en el capítulo tres por los rasgos de personalidad que se manejan el departamento.

El área de producción se divide en tres subculturas, pues dentro de cada bodega se viven diferentes ritos, actuares y simbologías, entre ellos no hay mucho trato, pero si están muy bien definidos, los más unidos son los de pailería al grado que de si despiden al jefe de este departamento los trabajadores se van con él, ellos han podido establecer una camaradería más allá del trabajo, su jefe ha sabido darles el lugar a cada quien, ha entendido a cada uno y ha podido defender a su equipo, por otra parte en el departamento de aquaplus la relación es cordial pero no tan entrañable como en pailería, hay respeto entre los empleados.

En el departamento de calentadores se presentan más roces entre empleados y jefe, es un poco mas grande que los otros dos departamentos, con mas gente a su cargo las personas no se sienten identificadas con su jefe; El departamento de pailería tiene rencillas con los my friend's, quienes son los encargados de Ingeniería y Control de calidad, siempre hay una disputa cuando se trata del rechazo de algún producto pues ambos departamentos creen que el otro es incompetente, no dialogan las diferencias a fondo sino sólo para salir del bache, lo que repercute en el departamento de ventas pues debe avisar al cliente que su material va a tardar mas por problemas técnicos.

El departamento de embarques a partir de que tiene un nuevo jefe éste se ha preocupado por mejorar el rendimiento del departamento, de integrarlos como equipo de trabajo y cohesionarlos con los demás integrantes de la empresa fomentando una relación mas estrecha con los demás departamentos.

Los frecuentes roces y enfrentamientos con los departamentos de ventas, embarques y producción son ocasionados por una mala actitud que tiene el jefe del departamento de almacén, se molesta si se le reclama el por qué no ha surtido algún pedido, pone pretextos como que tiene mucho trabajo, que tiene poca gente, que todo se lo reportan a última hora, pero si se le ofrece ayuda no la toma, un trato grosero, un ambiente de burlas, de faltas de respeto, intolerancia es el que describe al departamento del almacén.

Debido a estas referencias de cómo son las relaciones en Industrias Mass, no es difícil creer que en repetidas ocasiones la organización se encuentre en crisis, amenazada por estas explosiones de actitud de los empleados que no logran convivir sanamente dentro de la organización.

Para Horacio Andrade “la cultura es la manera como 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”⁷⁶ de aquí que el autor nos da unos puntos para clasificar la cultura organizacional de acuerdo a su grado de fortaleza y de funcionalidad, que pueden ayudar a ubicar a la organización en cuanto a las relaciones de cultura y crisis.

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

⁷⁶ Andrade, Horacio, La Comunicación positiva y el entorno organizacional, en <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/andrade.html>

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.

Al cruzar las variables se tiene que:

<p style="text-align: center;">Cultura débil-disfuncional</p> <p>En ella existen pocos significados compartidos, lo que provoca una gran heterogeneidad tanto en la percepción de la realidad como en el comportamiento de las personas que la integran. Ante una crisis, la gente se siente desorientada, y por lo tanto va a responder reactivamente, al no tener experiencias previas de las que hubiera podido aprender.</p>	<p style="text-align: center;">Cultura fuerte-disfuncional</p> <p>En ella existen significados compartidos, pero éstos no proporcionan una guía para la acción ante situaciones de crisis, debido a que la organización ya no es capaz de obtener los resultados esperados. Por esta razón, la cultura, muy arraigada a la tradición, genera una gran desorientación y resistencia al cambio. La organización va a tratar de aplicar los parámetros a través de los cuales ha interpretado en el pasado la realidad, aún cuando éstos ya no sean exitosos.</p>
<p style="text-align: center;">Cultura débil-funcional</p> <p>En ella, como en el primer caso, hay pocos significados compartidos, y ante la presencia de una crisis se cree que, debido a la funcionalidad de la cultura, las acciones que se han puesto en práctica en otras situaciones siguen siendo válidas. Este pragmatismo hace que la percepción de la crisis sea poco realista, y que la manera de enfrentarla esté basada en experiencias pasadas que no se apoyan en un conjunto de creencias y valores asumidos por los miembros de la organización, que le den sentido y dirección al esfuerzo. En estas circunstancias, el riesgo de equivocarse es alto</p>	<p style="text-align: center;">Cultura fuerte-funcional</p> <p>En ella hay una gran cantidad de significados compartidos que permiten que las personas tengan una percepción homogénea y realista de la crisis. Los valores organizacionales, siguen demostrando su plena vigencia, generan acciones concertadas y paneadas de antemano.</p>

De acuerdo a la tabla propuesta por Andrade, Industrias Mass se ubica dentro de una cultura disfuncional débil, pues a pesar de que la empresa lleva más de cuarenta años, no existen muchos significados compartidos, lo que provoca que la realidad sea muy ambigua para los

integrantes de la organización, que se generen grandes crisis y conflictos, por el poco entendimiento de las partes, como se ha mencionado en capítulos anteriores la organización tiende más a reaccionar que a planear.

A pesar de ubicar a la cultura dentro de este rango también podemos encontrar que tiene aspectos de la cultura Fuerte- Disfuncional, debido a que el arraigo de la cultura mecanicista y tradicional no le permite innovarse, generar cambio en su propio beneficio, teme a innovarse por sentir que pierde el control, y sigue cayendo en los mismos errores al tratar de solucionar sus conflictos pues en la mayoría terminan en distanciamiento de las partes involucradas.

4.2.3 Industrias Mass, sus recursos culturales.

Para generar cambios en estas situaciones es importante contar con el apoyo del factor humano, empezar a ganar su voluntad para que de esta manera se genere el compromiso de ambas partes y a su vez crear la disponibilidad de cada uno de los actores para poder integrarse a la organización.

Se necesita de una organización que pueda integrar y entender lo que pasa dentro de ella, que pueda mediar entre las necesidades que se generan en el entorno y las necesidades que nacen alrededor de los actores.

De esta manera la cultura organizacional se constituye de todo lo que el factor humano contribuye para mantener funcionando a la organización, donde el individuo se crea una representación, una opinión y un prejuicio de la organización que influye de alguna manera en la empresa y trabaja sobre las representaciones que se van adquiriendo.

Dentro de los Instrumentos de modelación de la cultura, podemos encontrar que cuenta con el conocimiento científico de investigación y sistemas de capacitación pero esto sólo para los distribuidores más que para los propios empleados, es importante que siempre se encuentre actualizada en cuanto a la investigación por tipo de producto que se maneja debido a que el mejoramiento de la calidad del agua está en constante cambio.

En cuanto a la participación se ve muy limitada de los mandos medios hacia abajo ya que las personas sólo están en función de acatar órdenes y realizar funciones o tareas. El liderazgo no se toma como un ejemplo a seguir ya que la mayoría de los empleados ven a sus líderes como jefes impuestos quienes no siempre manejan una congruencia entre lo que dicen y hacen demeritando su propia imagen ante los espectadores.

Hay un mínimo de ceremonias y rituales que se generan dentro de la empresa, donde el libre desenvolvimiento de los empleados se ve muy poco a pesar de que en estas ocasiones no se encuentran directivos o mandos medios, pues aun así se sienten vigilados.

Como tótem cuentan con el gerente general y el gurú quienes han permanecido por muchos años dentro de la empresa, el primero por la jerarquía que posee no se le cuestiona nada, las cosas se hacen como él dice sin poner pero alguno, en el segundo caso se ha ganado el reconocimiento por tantos años de experiencia lo que avala que lo que él diga se cumpla al pie de la letra debido a que es considerado una eminencia en el tema.

Estos son los rasgos culturales que mas definen a IndMass, ya que carecen de un ideario organizacional compartido, no poseen cuentos, leyendas, relatos, mitos que generen la unidad, cohesión o integración de los individuos con la organización.

4.3 Propuesta de Intervención Comunicativa

Para que Industrias Mass renueve e innove en sus procesos diarios de convivencia es necesario generar un cambio desde lo social, guardando aquello de la tradición que les hace bien y seguir adelante cambiando aquellas cuestiones que los mantienen estancados. Se trata de innovar aquellos procesos que ya son obsoletos para que la organización siga caminando pero también de retener aquello que da la seguridad.

Por este motivo es pertinente se genere una propuesta de intervención la cual trate de buscar una mediación entre los conflictos que se generan en la organización con un beneficio para ambas partes, utilizar a la comunicación como mediadora de conflictos, como vínculo para el cambio que se pretende generar “la mediación, como sistema institucionalizado, no sólo cumple

funciones mediadoras sino que produce objetos que transportan modelos de ajuste a los cambios que se originan en el plano cultural-tecnológico y en el plano de la innovación y del cambio cultural; que implican, a su vez, el ajuste necesario a una visión del mundo que justifique la relación ente en medio social y el medio natural”.⁷⁷

La mediación trabaja como conciliador entre la parte de cambios culturales y tecnológicos, como un armonizador de la parte social de la organización, puede ser a través de ganar voluntades y modificar las actitudes y comportamientos de las personas que habitan la organización. “Asimismo, el patrón de ajuste que conlleva la mediación es un una representación de la realidad y se presenta como un modelo que organiza para hacer consonante la practica social.”⁷⁸

4.3.1 Plataforma Estratégica

Presentación de los paradigmas viejos y nuevos.

Al ser las organizaciones complejas como el número de personas que se encuentran dentro de ellas, donde la subjetividad es la principal acción a la que se enfrenta todo el personal. Las organizaciones como sistemas estructurados tratan de limitar las acciones y roles que comprenden los actores dentro de la organización, aunque los actores poseen cierto grado de libertad, ésta se acorta cuando forman parte de una cultura sometida a la estructura de una organización, permitiendo sólo el desenvolvimiento del rol para el cual fueron reclutados.

El que las organizaciones llamen al factor humano “la pieza más importante para la organización” no quiere decir que ésta siempre lo tome como tal, aunque el actor sea la pieza clave y que sin ella no habría tales empresas es muy demeritado en la práctica ya que para la organización mientras cumpla con sus tareas y genere ganancias es más que suficiente.

Como se ha mencionado el papel que el ser humano ha tenido en las organizaciones en su mayoría aún sigue bajo la lógica funcionalista, donde los empleados pasan a último término y en

⁷⁷ Serrano, Rafael y otros, La organización habitable, México, S Y G, S. A.. de C. V., 2001, pág.177

⁷⁸ Ídem. Pág. 179

primer lugar se encuentra el desarrollo de la producción de la empresa, semejando a la organización como una máquina donde lo mas importante es la realización de tareas.

Al saber que la realidad se construye desde el consenso podemos entender por qué en las organizaciones es difícil llegar a estos términos de identificación ya que los mandos medios siguen en el pensamiento funcionalista, le dan poca importancia a la comunicación y la mínima o casi nula a la interacción de los actores, por lo que se llega a estar muy lejos del consenso, por tanto con frecuentes disputas internas, conflictos que a falta de comunicación yacen al interior de las organizaciones.

En la comunicación los paradigmas clásicos han operado a lo largo de su evolución, se han creado en las organizaciones aquellas paradojas a las que se enfrentan los habitantes de las organizaciones, como lo son el consenso con el que se pretende actuar y el control con el que se tiene que lidiar, la flexibilidad que presentan algunas de las operaciones en comparación con la rigidez de los procesos.

La objetividad con la que se realizan los trabajos que la organización requiere, la mirada que ésta tiene de ella misma contra la subjetividad que se genera y reproduce tantas veces esté la organización habitada por personas que tras esta subjetividad tiene sus propias representaciones y realidades.

Diagnóstico sobre los diagnósticos realizados

A través de los capítulos anteriores se han detectado una serie de problemas que podemos enumerar y ordenar para poder discernir los que se van a atacar desde el punto de la Comunicación y por los cuales se realizará la propuesta de intervención comunicativa.

Estos hallazgos se han dado desde la estructura, el funcionamiento, la cultura y la comunicación, a través de los estudios realizados en los capítulos anteriores. Al ordenar la información obtenida se puede determinar que dentro de Industrias Mass, convergen más las debilidades y amenazas que las posibles, fortalezas y oportunidades, es importante plantear un plan estratégico de

comunicación para crear un equilibrio entre lo que la hace padecer y lo que la puede sacar adelante.

Industrias Mass es una empresa mexicana que lleva más de 40 años en el mercado, ha pasado hasta ahora por dos gerencias, en donde la primera trataba de ser más humana, preocupada por los intereses tanto de la empresa como de los empleados, con una atención personal del dueño de la empresa personal hacia los empleados. En la actual gerencia que lleva 20 años, las cosas han cambiado mucho los empleados ya no sienten que se les tome en cuenta y hay poco reconocimiento de los jefes que pretenden ser líderes en la organización.

En el capítulo uno se detectó que es una empresa donde los procesos formales no existen todo es de manera funcional, no hay algo por escrito que guíe a los empleados para poder desempeñar el trabajo correctamente, en la actualidad la empresa trata de obtener la certificación del ISO-9000, se han dado a la tarea, mediante becarios, de formalizar los procesos de trabajo, así como de crear una misión visión y valores guiados por un consultor, pero sólo como simple trámite, no lo están creando a medida de las necesidades de la empresa sino simplemente como requisito, lo que implica que tampoco les interesa mucho que los integrantes de IndMass los conozcan para llevarlo a cabo.

Por lo que la empresa no tiene un punto fijo hacia donde ir, tal vez informalmente se den los objetivos, pero puede ser que la idea no se comparta por los empleados en su mayoría. La investigación arrojó en el problema medido, al confrontar lo formal con lo real, que en el departamento de ventas se estaban cancelando pedidos y en su mayoría son por faltas del personal, pues omiten dar seguimiento a los pedidos que les llegan, por una parte se reflejó que esto se debe a que tienen una carga de trabajo excesiva, ya que entre 5 coordinadores de ventas atienden aproximadamente a 400 personas entre distribuidores y representantes, más las 5 sucursales y las ventas directas que se den en el transcurso del día.

Por otra parte, las personas que forman parte de la empresa y principalmente en el área de ventas no cubren con el perfil necesario para realizar esta actividad, en su mayoría los empleados de la organización son gente que se va haciendo en lo cotidiano, que llega sin experiencia y la va

obteniendo aún con todos los vicios y deformaciones que ésta ya tenga. Esta experiencia también hace a los líderes quienes son vistos por los demás empleados, como arrojó el grupo de discusión, como jefes impuestos ya que no están capacitados para tener a personas a su cargo, ya que si es que poseen algún tipo de información útil para desempeñar el trabajo lo obstaculizan negándola porque si a ellos les tomó tanto tiempo aprender como les van a dar a los “nuevos” la información tan rápido.

No dan credibilidad a las personas que tienen a su cargo debido ya que no hay congruencia entre su decir y hacer, no consideran importante informar a los empleados de lo que pasa en la organización, lo que genera retrasos administrativos, ya que depende del cómo le caigas a la gente el que tú asunto tenga prioridad.

Al negarle la información a los actores se tiene un poco valoración hacia sus capacidades, no se cree en la organización que la comunicación sea parte integral del trabajo, no todos los trabajadores se enteran cuando la empresa pasa por un mal momento, no se sienten libres de expresar sus desacuerdos lo que disminuye en gran medida la participación de los empleados, la cual sería esencial para mejorar la comunicación interna.

De seguir trabajando la organización bajo está lógica rígida y automática, dificulta a los demás a adaptarse y puede que sobrevenga una quiebre institucional donde todos se encuentren aún menos comprometidos y fracturando a la organización.

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de IndMass

A lo largo de la investigación se han podido identificar algunos de los pros y contras que se dan dentro de la organización, a continuación se ordenan en el cuadro FODA los hallazgos encontrados en el entorno, la estructura y el funcionamiento.

El cuadro FODA representa las fortalezas y debilidades de manera interna y las oportunidades y amenazas de forma externa, es una herramienta analítica que nos permite trabajar con la información de la organización, cuyo objetivo es analizar lo que se hace bien (Fortaleza), lo que se hace mal o no se hace (Oportunidades), lo que se podría mejorar (Debilidades) y lo que

dañaría (Amenazas) a la organización, para poder tener un panorama de lo que se ha encontrado en la investigación.

Tabla No. 8 Cuadro FODA

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuenta con un amplio mercado que le permite seguir innovando en el tratamiento de agua y seguir con los clientes debido a que ofrece el mantenimiento de los equipos que vende. - Trata de visualizar proyectos que le permitan abarcar un mayor mercado dentro del ramo. Tratando de generar innovaciones tecnológicas. 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> -Al ser elaborados los productos totalmente a mano, hace que estos tengan una mejor calidad para el cliente. - El ramo que maneja de tratamiento de agua le da para muchos años, pues éste será el tema y preocupación del futuro no sólo en nuestro país sino en el mundo entero.
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poco sistematización en los procesos de trabajo, lo que retrasa los tiempos de entrega y hace más caro el producto en comparación con la competencia. - No cuenta con la certificación de los productos, lo que la competencia si ofrece. - No cuenta con una formalización de trabajo, los empleados no conocen el ideario organizacional. -Los empleados se sienten poco importantes para la empresa lo que genera que éstos no se sientan identificaos con la organización. - Los departamentos están en constante desacuerdo, en las temáticas de trabajo hay muchos roces entre los jefes de departamento lo que hace poco ágil el trabajo. - Hay un bajo reconocimiento del personal hacia sus líderes por no considerarlos congruentes en su actuar. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - No se ha invertido en la actualización de las maquinarias para la elaboración de los productos, ya que esto requiere de una fuerte inversión y la empresa no lo puede financiar en este momento. - El no reclutar personas que cubran el perfil dentro de la empresa provoca que no se solidifique el trabajo y siempre se tengan errores los que pueden ocasionar que la empresa de un mal servicio al cliente. -Si la organización sigue con esa estructura rígida no permite que los empleados puedan adaptarse o crear un buen ambiente laboral. - De seguir con la estructura rígida corre el riesgo de que los empleados sufran un desgaste tanto físico como psicológico y esto disminuya su efectividad laboral o se produzca un quiebre institucional.

Proyecto

Nombre: Purificando a IndMass

Objetivos: A través de esta propuesta de intervención comunicativa se pretende atacar aquellos problemas que convergen a la comunicación dentro de la organización, sensibilizar a los integrantes de la organización del papel que juega la comunicación dentro de ésta con la cual pueden beneficiarse al dialogar y buscar acuerdos.

Finalidad: Mejorar el funcionamiento al interior de la organización al disminuir costos tanto para la organización como para los actores. Esto a partir de llegar a acuerdos que satisfagan tanto a la organización como a los empleados.

Justificación: Por medio de los diagnósticos realizados en los capítulos anteriores se han detectado algunos problemas que pueden ser atacados desde el punto de la comunicación, lo cual hará más efectiva la participación y acciones de los integrantes de Industrias Mass, procurando mejorar la eficiencia y productividad de la empresa, manteniendo como principal objetivo los fines para los cuales fue creada la empresa como lo son la atención al cliente y las ventas de productos para calentamiento purificación y almacenamiento de agua caliente.

Políticas o normas de acción:

- Involucrar más a los líderes de departamento para que compartan con la gente que tienen a su cargo y entre ellos ya que las rencillas entre jefes de departamento que obstaculizan el desempeño de las funciones.
- Que la organización vea como seres humanos a los empleados y no tanto como máquinas destinadas únicamente a realizar funciones y roles, sensibilizarlos para que puedan entender que de esta manera pueden ser más productivos a menor costo.
- Respetar las diferencias que se dan dentro de la organización tanto a nivel personal como en grupos y subgrupos, tratando de integrar a las partes para que puedan entablar buenas relaciones en el trabajo y no se vuelva una carga sino una satisfacción de logros.

- Escuchar, entender y tratar de comprender cada una de las opiniones y posiciones que se puedan generar dentro de la organización, mostrar respeto hacia las personas que lo emiten y tratar de considerar la posibilidad de su aplicación.

Estructura: Para la realización de este proyecto, se necesitará de la ayuda de todos los líderes de los grupos detectados que sensibilicen a las personas que tienen a su cargo, del departamento de recursos humanos quien es el encargado, o debería ser el encargado de revisar estas cuestiones, en todo momento apoyado por el investigador.

Funcionamiento: La coordinación de las estrategias previstas en el proyecto serán coordinadas en su totalidad por el investigador, quien se apoyará con el jefe de Recursos Humanos para destinar los horarios pertinentes para su realización y no intervenir de manera abrupta en los horarios de trabajo.

El investigador revisará los avances en un lapso de un mes, para ver el avance que estos tienen, verificar si siguen siendo pertinentes, o en su defecto emitir o modificar la estrategia.

4.3.2 Estrategia Comunicativa

La finalidad de la estrategia comunicativa es lograr integrar a la organización, haciendo de ésta un lugar habitable donde sean reconocidos los factores humanos así como sus necesidades y puntos de vista.

A lo largo de la investigación se han podido identificar problemáticas dentro de la organización que pueden ser atacadas desde el plano de la comunicación que atañen a su entorno, estructura y funcionamiento como son:

- Industrias Mass cuenta con poca sistematización en los procesos de trabajo, lo que retrasa algunas de las labores que se realizan, sobre todo en atención al cliente, disminuye la productividad de los empleados y encarecen el producto.
- No cuenta con una formalización del trabajo, debido a esto los empleados no conocen el ideario organizacional, no trabajan por una meta en conjunto.

- Los departamentos se encuentran en constante desacuerdo debido a las fricciones que se generan por malos entendidos en la comunicación que se genera entre los jefes de departamento, lo que genera que los tramites internos se vuelvan engorrosos. Los líderes pierden credibilidad debido a que en repetidas ocasiones de alejan de realizar lo que dicen.
- El personal que es reclutado para el área de ventas no cubre con el perfil de vendedor, lo que genera errores y una rotación media en el departamento, lo que impide formar un equipo de trabajo sólido y competitivo
- La estructura rígida en la organización no permite que los empleados puedan manifestar su opinión libremente ni la interacción entre ellos ya que en el reglamento general en alguno de los apartados se menciona que de encontrarse en el patio con otra persona y no se tiene algún asunto de trabajo que tratar queda prohibido parase a platicar, lo que impide que los empleados se relacionen mas allá de lo estrictamente laboral.
- Entre departamentos no existe una solidaridad permanente, todos sólo ven por el bien de su departamento pero no por el bien de la empresa en común, esto hace que la estructura de la empresa no esté bien articulada y que presente fallas a nivel formal, lo que genera una disolución entre los departamentos.
- Dentro de las cancelaciones de los pedidos que fue el error medido dentro de IndMass deja de ganar por los pedidos cancelados anual de 2 367,160 pesos que en conjunto con el costo del personal que interviene asciende a \$2 727,160.26. Este error se debe a la carga de trabajo de los coordinadores de ventas, a la casi nula capacitación que les da la empresa, y a que no cumplen con el perfil ideal para el departamento, esto genera que no se logre una madurez dentro del departamento por la rotación del personal constante.
- La comunicación informal que se puede dar en la organización ya sea por messenger o correo electrónico se monitores por el departamento de sistemas el cual se encarga de leer todo lo que se genera en la empresa y de encontrar algún detalle provoca confrontaciones entre las partes involucradas, no hay una libre expresión y los actores se sienten en todo momento vigilados.
- La comunicación formal esta desplazada por el rumor, que se toma como fuente verídica para aclarar situaciones que se convierten en exagerados errores.

- No todas las personas que trabajan dentro del departamento de ventas están muy relacionadas con el uso de la computadora y sistemas no propone un curso para poder enseñarles y agilizar su trabajo.

De no ser atacados los problemas detectados mediante el diagnóstico IndMass podría desarticularse más, los departamentos no tendrían la interacción necesaria para retroalimentarse, lo que generaría grandes costos a la empresa pues los errores tienden a ser mayores.

El personal trabaja bajo un estrés constante lo que genera pérdidas económicas tanto a la empresa como a los empleados ya que al tener errores disminuye su sueldo porque se les cobran los errores, pero no sólo disminuye su sueldo, sino también en las demás prestaciones, tienden a elevar los costos psicológicos, energéticos y temporales.

Al no tener una buena selección de personal no se termina de formar o integrar el grupo dentro del departamento de ventas, ya que al no sentirse capaz el actor se va de la empresa y el grupo que se estaba consolidando debe volver a comenzar la integración de grupo, generar el conocimiento dentro de la nueva persona y esto retrasa a los demás pues son quienes absorben una carga extra de trabajo.

Al no tener una buena relación los jefes de los departamentos fraccionan a la organización, tensan el clima laboral, parte de esta carga la llevan los empleados quienes se ven atrasados en el cumplimiento de su trabajo debido a que si a un jefe le cae mal el de otro departamento no les da la información necesaria, lo que dificulta un buen desempeño de los empleados hacia los clientes.

La falta de capacitación trae consigo errores y vicios de trabajo, los empleados enseñan unos a otros como entienden, no como se debe realizar el trabajo, lo que trae consigo los errores mencionados.

Los jefes de cada área no consideran importante comunicar a sus empleados las metas a corto mediano y largo plazo, así como tampoco consideran necesario compartir con los trabajadores los problemas que enfrenta la empresa. Si no se efectúa la comunicación en los departamentos no

pueden reducirse los costos, mejorar los productos, disminuir la incertidumbre lo que genera la seguridad del empleado en el trabajo y que éste se desempeñe bien sin presiones.

Los actores al no sentirse considerados se sienten frustrados y con poco sentido de pertenencia dentro de la organización, no son tomados en cuenta y la empresa pierde aportaciones que le podrían ser de utilidad para desempeñar las labores diarias.

Al no tener información los empleados de sus jefes de área, éstos no cuentan con la información necesaria para unificar objetivos como departamentos que si bien en el caso de ventas el objetivo son captar mayor cantidad de clientes y de generar las ventas necesarias para cubrir los pronósticos anuales, el fijar otros puntos ayudaría al departamento a cohesionarse en la medida de lo posible.

4.3.3 Planes y estrategias comunicativas.

El principal propósito de crear una estrategia comunicativa es poder mediar las acciones que hasta hoy se han podido detectar, donde se busquen los mínimos acuerdos a los que se pueden llegar a través de la comunicación, teniendo el firme propósito de respetar las diferencias y poder integrarlas para dar soluciones a los conflictos.

Mediante estos planes y estrategias comunicativas se pretende incidir sobre todo en modificar el simbolismo que tienen los empleados de sus líderes, el tratar de que la empresa contrate personal con el perfil indicado para el puesto y sobre todo trabajar con la gente que ya se tiene, es decir implementar capacitaciones que les sean de utilidad y aumenten su productividad, atacando principalmente estas dificultades podremos comenzar a integrar a las partes, mediar entre los intereses y establecer propuestas que sirvan para regular los problemas que hasta ahora se han presentado.

En base a debilidades o fallas detectadas anteriormente, la presente investigación pretende incidir sobre los colaboradores y la organización para modificar los siguientes aspectos importantes:

- Identificar a los actores con la organización.

- El simbolismo que los empleados tienen de sus líderes.
- Generar la comunicación entre los mandos medios y los subordinados para poder crear acuerdos.
- La contratación de personal y la falta de capacitación

Mediante los planes y estrategias comunicativos que a continuación se describirán y que darán solución a los ámbitos anteriores, podrán integrarse los intereses de los colaboradores y de la organización con el fin de regular los problemas que hasta ahora se han presentado.

Como se ha visto, la cultura juega un papel importante en el desarrollo de la organización. A través de ella, esta propuesta buscará ganar las voluntades de ambas partes para modificar la conducta y los patrones establecidos. Para llevar a cabo tal tarea es preciso:

1. **Diseñar un ideario organizacional** que permita la participación de los integrantes de la empresa quienes en mutuo acuerdo deliberen cuales son los valores, la misión y las políticas por las que se va a regir la empresa, que se originen a partir de las necesidades tanto de la organización como de los empleados, de esta manera poder designar las aspiraciones que cubran todas las partes de la organización, a los individuos, a los grupos y a la propia organización.

Acciones:

- Debido a que la empresa desea certificarse con el ISO-9000 ha puesto principal interés en llenar este hueco, pues se ha dado a tarea de crear un ideario, el cual es pertinente ser conocido y en caso de ser necesario se modifique a fin de hacer participe a todos los empleados para poder arraigar una identidad más comprometida con la organización.
- Mediante juntas semanales, donde líderes de los grupos informales y jefes de la organización destinen una hora después del trabajo dos veces por semana durante un mes para poder construir y estructurar el ideario que logre identificar a los habitantes de IndMass, donde se empiece a negociar entre los intereses que tiene la empresa con los

intereses que tienen los empleados, para que se sientan por fin tomados en cuenta y se sientan parte de la organización.

- Crear un taller de Cultura Organizacional, donde se enseñe a todos los operadores de la organización a enfatizar en aquellos rasgos culturales que al momento se manejan y empezar a conocer aquellos que se podrían generar y que serían de utilidad para el desenvolvimiento de la organización, trabajar con los instrumentos de modelación que se vieron a través del Seminario Taller Extracurricular Organización Comunicación y cultura.

Este taller se impartiría una hora dos días a la semana durante un mes en la sala de juntas de la empresa, contando con la asistencia en lo posible de la mayor parte de la gente que labora en la empresa, donde los principales temas serán:

- La cultura Organizacional
- La generación de compromisos y acuerdos mediante la Comunicación
- La integración del personal.

2. **Reposicionar al liderazgo dentro de Industrias Mass.** Debido a que éste fue uno de los principales focos rojos dentro de la organización, implementar acciones que les permitan a los líderes ser creíbles, que aprendan a escuchar, comprender y mediar entre los diferentes intereses o conflictos de los empleados.

Acciones:

- Abatir los desacuerdos que causan conflictos entre los jefes de departamento, implementar una vía de comunicación efectiva entre los líderes de la organización en el cual se puedan concretar los asuntos laborales dejando fuera los asuntos personales, lo que hará que entre ellos se respeten y al mismo tiempo los empleados los empiecen a ver de diferente manera.
- Fortalecer la imagen del líder a través de redes de conversación. Las redes se realizan por niveles para lograr el compromiso a través del lenguaje, de esta manera ir estructurando los puntos más importantes que se traten y las posibles soluciones que se vayan

generando. Esto a través de la realización de compromisos que se lleven a cabo mediante la negociación que pueda beneficiar a las partes involucradas, donde los empleados puedan ver que los líderes están realmente comprometidos en llegar a acuerdos con ellos.

- A través de estas redes de conversación comenzaran los lideres a ser congruentes entre lo que dicen y su actuar, podrán empezar a ganar voluntades y así implementar acciones que contribuyan a una mejor estadía en la organización, tendrán mayor credibilidad y respeto.
- Se puede realizar las redes de conversación en juntas de máximo dos horas, una vez a la semana durante tres semanas y una mensual para ver los avances y logros que se van teniendo, las juntas se llevaran a cabo en la sala de juntas de IndMass.
- También es necesario que los fundadores que son personas que llevan en algunos casos más de dos décadas dentro de IndMass, se acerquen más a los líderes pues ellos marcan las pautas a seguir, si ellos en primera instancia ponen de su parte y tratan de humanizarse más, los líderes al tenerlos en un alto nivel de respeto trataran de hacer lo mismo y se darán cuenta que están tomando una vía diferente a la del control, que es la de reconocer a cada uno de los individuos que trabajan en la empresa, empezaran a tomar estas acciones, de esto parte también que puedan empezar a proveer a los demás del cúmulo de conocimientos que han adquirido para que de esta manera dejar de ver a los nuevos empleados como amenazas y verlos como una seguridad de que la empresa prevalezca.
- Para esto se toma como base la presente investigación con la cual mediante una presentación en la sala de juntas se establezcan los parámetros que se tocaron y los problemas que fueron detectados, para convencer a los fundadores de que hace falta una reestructuración en su actuar dentro de la organización y de no ser así los costos que tendría para la empresa como para quienes la habitan. Hacer conciencia de la problemática y de lo que pasaría de no corregirse enfatizar en lo que puede repercutir si no cambian su actitud y que de cambiarse podrían lograr una organización articulada y productiva a partir de mejorar la comunicación para integrar y cohesionar a los grupos que en ella convergen.

- Mejorar las relaciones jefe subordinado a partir de técnicas de integración que permitan mejorar las relaciones interpersonales, se proponen fines de semana en los que se trabaje con la integración de grupos en parques que ofrezcan éstas dinámicas de integración las cuales se podrían realizar una vez cada dos meses en parques donde asistieran tanto jefes, empleados y directivos, esto se realiza fuera de la empresa para poder tener una mayor apertura de convivencia ya que desaparecen los cargos que se imponen en la organización.
3. **Reestructurar el departamento de Recursos Humanos** ya que quien está a cargo del departamento no cuenta con las habilidades necesarias para poder mediar entre los intereses de los empleados y de la organización, que pueda recibir asesoría en cuanto a la selección del personal que se integra a las filas de IndMass, ya que en su mayoría no cumplen con el perfil que se solicita.

Acciones:

- Capacitar y asesorar al departamento de Recursos Humanos por medio de un Lic. en Psicología Industrial, o Lic. En Pedagogía para implementar una buena selección del personal así como a la aplicación de exámenes correspondientes al puesto que se solicite.
 - Renovar y actualizar los perfiles de puesto que se tienen a la fecha para que cumpla las demandas del mercado.
 - Esas asesorías se llevarán al cabo de 6 meses con un primer curso de tres meses después una asesoría cada cuatro meses durante 2 años.
4. **Aumentar la eficacia de los empleados** para lograr un servicio eficiente y de calidad, comprometido con la organización y en busca de mejoras en atención al cliente.

Acciones:

- En el caso de los empleados del departamento de ventas para disminuir la cancelación de pedidos, que fue el principal problema medido, implementar un curso de capacitación en uso de las herramientas tecnológicas de acuerdo al trabajo que realizan, el cual puede ser impartido por

el propio departamento de sistemas de la empresa, en un lapso de un mes con una duración de una hora de lunes a viernes.

- Manejar dentro de la empresa por parte de cada uno de los jefes de producción un curso intensivo con duración de 1 meses explicando el funcionamiento y preguntas más frecuentes de los clientes para que los vendedores puedan aumentar el rendimiento de su trabajo y tener clientes más satisfechos. Esto podría ser todos los viernes tomando la primera hora de trabajo que es cuando no se tiene mucho movimiento y con una duración de 1 hora.

A partir de la complejidad de la organización integrar las partes diferentes a través de la mediación por medio de la participación y el reconocimiento, lo que permite de alguna manera cohesionar los grupos.

Conclusiones

Como se ha observado a lo largo de la investigación, Industrias Mass es una empresa que comenzó como distribuidor de productos americanos, poco a poco e incrementando su base de conocimientos pudo deslindarse de esta sociedad y comenzar a crear un producto mexicano.

A lo largo de sus ya más de 40 años de trayectoria y dos cambios de administración, Industrias Mass no ha podido solidificarse, con un inminente desajuste interior, ésta empresa podría colapsar, sufrir un quiebre institucional del cual, a falta de medidas precautorias, no podría subsistir.

Parte de esto se atribuye a que se ha centrado más en los procesos de realización de materiales que en su gente, dejando fuera la sensibilidad de sus habitantes, destinándolos a ser una parte mas del engranaje que sostiene a la producción de la empresa.

El resultado de esta racionalidad es la presión con la que operan los habitantes de la empresa, lo cual genera altas cargas de trabajo que ocasionan errores al momento de operar, lo que deja pérdidas para la organización y un alto gasto energético y psicológico en los empleados, quienes al sentir la falta de humanización de la empresa no se sienten comprometidos con ésta.

A partir de este diagnóstico, mediante técnicas de observación, cualitativas y cuantitativas se ha hecho un acercamiento a lo que pasa dentro de Industrias Mass detectando lo siguiente:

Atendiendo a la parte del entorno, la estructura y el funcionamiento se destaca que cuenta con un amplio mercado y tiene demanda de productos, lo que le asegura por la parte de los productos una rentabilidad de consideración ya que el tratamiento del agua será mucho más necesario en el futuro, pero puede verse obstruida por el poco aprovechamiento que se le da a los equipos de producción, los cuales podrían producir en mayor cantidad.

Industrias Mass pretende invertir cada vez más en la tecnología para la fabricación de los equipos, que si bien ha sobrevivido el número de producción queda baja entre las competencias más fuertes, pero de nada servirá actualizar la maquinaria si no están concientes de capacitar a su

personal con cursos de actualización en sistemas y manejo de herramientas que les sean de utilidad y eficiencia para mejorar su desempeño.

En cuanto a su funcionamiento, carece de una misión y visión definidas así como de una estructura formal del trabajo, no por esto no se realizan las tareas pero es importante que estén definidas para marcar así el rumbo de la organización, de no tener estimulado correctamente como se debe realizar el trabajo puede que la incidencia de errores sea mayor.

La organización debe tomar en cuenta todos los puntos de vista que en ella convergen, apoyarse en los factores culturales para influir en las actividades generando una cohesión y articulación de las partes de la organización. Tratar de diferenciar a los grupos y actores para poder integrarlos de la misma forma integrar a las partes diferentes, crear un lugar donde se pueda generar esta interacción. De esta manera conservar aquellos rasgos que le son de utilidad, implementando otra paradoja, conservar para cambiar y cambiar para conservar.

Tras los datos que arrojaron las técnicas cuantitativas empleadas en el capítulo II, encontramos que los empleados se sienten poco importantes para la empresa, sin sentido de pertenencia, ocasionando poca motivación y alta frustración, no sentirse libres de expresar su opinión, esta situación poco a poco va generando una fragmentación de los intereses que no son compartidos lo que podría originar un quiebre organizacional, pues si bien la organización dice que “cuiden su trabajo porque viene tiempos duros” no da razones por las que aplique estos comentarios.

La falta de reconocimiento de los actores impacta en los errores que se pudieron observar, generando pérdidas tanto para la organización como para los habitantes, haciendo de esta organización una empresa productiva pero altamente costosa, llena de desgastes y desacuerdos que van fracturando las relaciones y haciendo poco habitable a la organización.

En cuanto a la tercera parte de la investigación entendimos que la realidad que construyen los actores y que perciben es subjetiva y autorreferencial, los actores reaccionan y actúan de acuerdo a lo que perciben, por lo que es importante tomar esto en cuenta y empezar a dar

solución, a ponerse en el lugar del otro y comprender su realidad. Buscar la manera de interactuar sanamente, principalmente dialogando, haciendo intercambio de opiniones que nos ayuden a generar acuerdos.

Al interior se generan grupos, culturas y subculturas que crean la identidad de la organización los cuales pueden estar casados con la empresa, estar en contra o simplemente ser indiferentes y conformistas, esto puede generar un choque y provocar desajustes generando climas laborales tensos, organizaciones desarticuladas que carecen de interacción y retroalimentación entre las partes que la conforman.

A los empleados, no les queda más que seguir al pie las normas que impone la empresa aunque no estén de acuerdo con ellas, para ellos es importante el respeto que se de entre compañeros, fomentar el trabajo en equipo y consideran que los jefes tratan de mantener su poderío por medio del control y de la incertidumbre, pues al no darles la información tienen atados a los demás trabajadores, no creen que la organización esté comprometida a dar grandes beneficios a los empleados pues para ellos, el jefe está bien mientras vea que la empresa genera ganancias.

Los actores de la organización clasifican a los mandos medios como jefes más que líderes, no los creen lo suficientemente desarrollados para llevar a cabo la función de ser representantes de la opinión de un grupo por la incongruencias que estos presentan y básicamente están impuestos por los directivos más no porque tengan el carácter y las aptitudes necesarias para poder llevar a un grupo de personas

Encontramos que la comunicación se da de manera vertical descendente, sólo para seguir en su mayoría las instrucciones para realizar tareas, es impresionante encontrar que para la empresa mientras menos interacción y comunicación tengan sus habitantes mejor, prohibiendo en ocasiones por ejemplo a la Srta. de recepción hablar con el personal de ventas o con los empleados que pasan por su lugar, obviamente esto por la naturaleza humana es imposible hasta ahora, pero esto nos muestra el grado de mecanicismo que pretende la empresa.

Si se toma en cuenta que uno de los papeles de la comunicación es administrar los malos entendidos para poder llegar a acuerdos o mediaciones que permitan una sana convivencia entre los actores de una organización, es necesario implementar un plan de acción comunicativa que permita encontrar aquellos puntos que son más frecuentes a estar en contradicción y ver de que medida se pueden resolver.

La comunicación debe ser adecuada para que pueda ser entendida con éxito, al ser entendida por cada uno de los actores se podrá comenzar a mediar entre los intereses de las partes involucradas, la retroalimentación comenzará a fluir permitiendo cambiar las representaciones de los actores y en gran medida comenzar a ganar las voluntades que les permitan hacer los cambios necesarios para hacer a la organización más productiva a un costo más bajo

El implementar a la comunicación como mediadora para lograr la cohesión de las partes se centra sobre todo el diálogo, donde se puedan llegar a acuerdos de mutua conformidad para hacer del trabajo un lugar deseable donde se pueda coexistir con el otro.

Para que Industrias Mass, pueda seguir subsistiendo hay que comunicarse, lograr ganar voluntades que nos permitan incidir sobre el actuar de los demás de esta manera estaremos comprometidos a seguir luchando por objetivos comunes, los errores disminuirían y la calidad de vida de los actores mejoraría, esta es la parte que más le conviene a la organización ya que sin ella todo se derrumba, el volverse un poco más humanista la podría hacer más competitiva y productiva, generaría que poco a poco se adecuó a su entorno y disminuyan los errores que la hacen perder tanto colaboradores como recursos materiales.

El cometido de este diagnóstico, es tratar de hacer a la organización un lugar habitable donde se pueda coexistir en un ambiente de cordialidad de respeto y sobre todo de reconocimiento al ser humano que hace funcionar toda esa infraestructura para que pueda caminar como reloj, pero siempre con el bienestar de quiénes la habitan.

Reflexión Final.

El Seminario Taller Extracurricular “Organización Comunicación y Cultura”, nos da las bases para poder entender a las organizaciones en que trabajamos, mediante la teoría encontramos la base que sustenta las acciones que en ella se dan y podemos comprobarlo en lo cotidiano.

Nos muestra algunos porqués de los quiebres organizacionales y como es que estos se pueden evitar o bien reestructurar, mediante el análisis de la organización nos ayuda a encontrar las partes donde la organización es débil o presenta amenazas, así como también nos da a conocer la cara amable donde vemos los pros de la organización.

Entender porque si un organización no tiene claro su rumbo, mucho menos su actuar, al parecer la racionalidad funcionalista impera en la mayoría de las organizaciones, las cuales se centran en un solo cometido, producir.

Es éste pensamiento de las organizaciones el que paradójicamente las hunde pues solo piensan en producir, pero no en innovar para re-producir. No todo lo que se encuentra en la organización esta mal, también hay factores que le dan identidad, acciones de invarianza que les permite ir subsistiendo y que les retribuye.

Al empezar a investigar a mi objeto de estudio, Industrias Mass, pude ir encontrando una organización poco adaptada a su entorno que si bien ha subsistido poco más de 40 años, sigue anclada en la vieja escuela donde el centralismo y el poder son los únicos elementos que considera necesarios e imprescindibles para poder controlar a su regimiento.

Es a partir de este control que se empiezan a tambalear las cosas, personas que han permanecido por más años dentro de la organización se creen tan capaces de poder someter y menospreciar a los demás porque el cargo y la antigüedad se los amerita, claro es algo que han ganado por su trayectoria.

Es una empresa que se mantiene funcionando por inercia, siempre respondiendo a bomberazos, nunca previniendo, tal vez al ver estos imprevistos pretende hacer algo, sin embargo no lo media

ni lo consulta simplemente lo impone pero ni así surte efecto pues son medidas que se toman de momento y no se terminan de implementar quedando siempre en el intento.

No se ha preocupado por formalizar sus procesos de trabajo, lo que genera que el producto que se entrega en ocasiones sea casi como lo pidió el cliente, esto poco a poco va desgastando la relación con los clientes quienes como en cualquier lugar no siempre buscan la mejor calidad sino el mejor precio, y es aquí donde cojea más a empresa en comparación con su competencia, pues si las demás cuentan con tecnología de punta que las hace más rentables y con un tiempo de entrega menor, Industrias Mass por carecer de esta innovación tecnológica se ve un poco atrasada en la producción en línea y su precio aumenta.

Y la empresa no esta dispuesta a invertir en mejorar la tecnología que maneja, pues la cree suficiente para la demanda de acuerdo a los “pronósticos que maneja” sin tomar en cuenta que las ventas son aleatorias.

Funciona como puede porque al no tener una buena selección de personal, principalmente por los bajos salarios que maneja, siempre se trabaja a como se entienden las cosas, la mayor parte de los empleados carecen de preparación profesional, lo que los hace más susceptibles de caer en pequeños engaños, pero sobre todo a tenerlos dominados y sometidos.

El no tener una buena selección del personal vuelve a la organización costosa y lenta debido a que les cuesta mucho más trabajo a los nuevos empleados ajustarse a los conocimientos que ya se manejan, se le da capacitación, una o dos semanas “exhaustivas”, pero no les sirve de mucho pues la terminología que se maneja la hace un tanto confusa y poco comprensible.

Aun así, sobre todo en el departamento de ventas es posible que a los dos meses esperan que conozca y reaccione a las cosas como si tuviera años de estar trabajando en la organización, no apuestan a una buena capacitación del personal, lo creen poco necesario, pues sobre la marcha aprenderá, a base de errores pero aprenderá.

IndMass no comprende que mientras más invierta y capacite a su personal mayores beneficios obtendrá, pero de implementarlo puede ser que pase un pequeño monto para que se retribuya todo lo que la organización esta dando para beneficio del trabajador.

En cuanto a las ventas, éstas no son malas, debido a que a excepción de los tanques de almacenamiento todo lo demás se cotiza en dólares, las ganancias son buenas, pero a los coordinadores de venta después de estar en la labor de ventas, estar en el estrés de que se realice bien el pedido del cliente, estar apurando al almacén para que le surta las piezas y salga en la fecha acordada no recibe más que una pequeña compensación.

Lo que tampoco se puede dejar pasar es que pese a que el coordinador de ventas logre realizar una buena venta, si este se equivoca al levantar el pedido o al facturar se le cobra de su salario el monto equivalente al papel y trabajo de otra persona “desperdiciado”, es un desaliento sobre todo para el personal de ventas que sean a los únicos que se les cobra por equivocarse, la empresa , o la jefa del departamento, están tan empeñados en no cometer errores que creen que poniendo un castigo lo pueden solucionar.

Darle solución seria ser amable con el trabajador, no presionarlo ni atiborrarlo de trabajo, darle el espacio de sentirse con la libertad de expresarse, y que no repercuta su punto de vista en otro sanción, si no tuvieran errores dejarían de ser humanos, y aun así, las máquinas y sistemas también fallan, el robotizar el trabajo no los va a eximir de los errores.

Es una empresa casada con el control, lo ve como único medio para someter, en vez de comprender y buscar voluntades, los habitantes de Industrias mass, trabajan bajo la incertidumbre lo que les genera altos costos, más que económico, psicológico y energético, lo que la convierte en una empresa productiva pero altamente costosa.

Los desgastes que sufren los actores se incrementa por el roce que se genera entre los habitantes, pues si bien ya están desmotivados y fatigados el tener que soportar al otro en vez de entenderlo hacen más difícil la situación, actitudes que rayan en las burlas, la discriminación y en algunos casos en a humillación, son con lo que lidian a diario los trabajadores de la esta organización.

Un tema relevante dentro de la investigación fue el de los líderes y la poca afinidad que sienten los actores ante esta imagen de autoridad, para ellos no son más que personas impuestas a las que desafortunadamente deben obedecer, pues si bien hay gente capaz y con verdaderos conocimientos no son tomados en cuenta para el puesto, aquí el saberse relacionar va por delante el caerle bien a unos o a otros o la “amistad” es la clave para “ascender” en algún puesto aunque disfrazadamente se crean puestos a los que el jefes delegan responsabilidades.

En industrias Mass es ser jefe equivale a ser un buen apaga fuegos, más no un buen líder que busque el bienestar de la gente que tiene a cargo, uno de las principales actividades de los “jefes” es estar peleando entre ellos poniendo en medio a los actores, que sin tener culpa son atacados solo por ser del bando del otro. Entre estas idílicas personas la desacreditación esta a la orden del día, siempre están hablando mal uno del otro y la administración lo sabe; sabe la capacidad de sus líderes, pero ¿por qué si ven que causan tanto conflicto no actúan.?

Tal vez porque no han encontrado a otra persona que haga lo mismo por esa módica cantidad que se llama sueldo, o porque son personas que logran identificarse con la poca racionalidad de la empresa y no pueden permitir que otro venga y rompa el esquema.

En IndMass no fluye una comunicación adecuada que contenga información valiosa para los actores, todo se va en función del rumor, nada en concreto, una de las principales trabas para que esto se genere es que los mandos medios no consideren importante que los empleados se enteren de las cosa que suceden a su alrededor porque simplemente no es cosa que les compete. Mucho menos que les importe.

Trata de controlar toda la información que se genera con un fin de poder, pues es algo que el otro siempre va a necesitar y de lo cual nunca se va a proveer completamente, solo se dosifica para que la gente ande medio enterada..

Es a partir de esta falta de comunicación que se vive en el caos, que si bien se necesita este desajuste para poder equilibrarlo (orden-caos-orden), la organización está en un caos permanente; mientras no comprenda la organización que el reconocimiento de quienes lo habitan

es fundamental seguirá en el bache, ocasionarán que el quiebre organizacional termine con ella, desencadenando más conflictos que pueden agravar este panorama.

Si no comprende que mediante el dialogo puede obtener acuerdos y compromisos que se deben cumplir por ambas partes y mediando entre los intereses de la organización va a poder hacerle frente a sus adversidades esta muy lejos de ser un lugar habitable para coexistir sanamente.

Todo será posible en la medida que los actores pongan de su voluntad, generen un grado de compromiso y disponibilidad para poner esto en practica, de esta menar irán sentando las bases para lograr hacer de Industrias Mass, un lugar habitable.

Bibliografía

- Abravanel, Harry, Cultura organizacional, Colombia: Legis Fondo Editorial, 1988.
- Bartoli, Annie, Comunicación y organización. La Organización comunicante, la comunicación organizada, México, Paidós, 1983
- Costa Joan. La comunicación en acción. Paidós España 1999
- Etzioni, Amitai, Organizaciones Modernas, México Uthea, 1986
- Flores, Carlos Fernando. Inventando la empresa del siglo XXI, Santiago de Chile, Hachete, 1989
- Ibáñez, Ferrando y Alviza. Análisis de la realidad social. métodos y técnicas de investigación. Alianza Editorial. Madrid. 1992
- Lodge, George. Administrando la globalización en la era de la interdependencia. México, Panorama Editorial.1996.
- Luhmann. N. Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general. México. Alianza/UIA. 1993
- Luhmann N. Sociedad y sistema: la ambición de la teoría, Barcelona, Paidós, 1997
- Martínez de Velasco Alberto. Escuelas del comportamiento organizacional en Fernández Carlos. La comunicación en las organizaciones, México Trillas 1991
- Mayntz, Renate. Sociología de la organización, Madrid, Alianza, Universidad, Col. Ciencias Sociales, 1990
- Olmsted, Michael. El pequeño grupo. Buenos Aires 1963.

- Pérez Dávila, Jaime, “El quiebre institucional en México y las tareas de organización de la comunicación” en Cuadernos del Colegio de Educación y comunicación, número 1, octubre de 1997.
- Revilla Basurto Mario A. comunicación y reproducción. una reflexión desde el caso TELMEX. Tesis CADEC,
- Rodríguez, M. Darío, Diagnostico organizacional, México, Alfa-Omega Universidad Católica de Chile, 1999,
- Ruiz Olabuenga, José Ignacio, Sociología de las organizaciones, España, Universidad de Deusto, 1995
- Sánchez G. Salvador R. La comunicación interpersonal en las organizaciones, en Fernández collado Carlos. La comunicación en las organizaciones, México trillas 1991
- Schein Edgar H. Los grupos en las organizaciones. México 1982.
- Serrano Rafael. Construcción del liderazgo
- Serrano, Rafael. et.al. La organización habitable, México, Fecha Publicidad, 2001
- Ulloa, Adriana. La comunicación, mas que una habilidad para el trabajo de grupo, en Cuaderno del colegio de educación y comunicación de la ENEP Acatlán, época1, año 1 num1, México, UNAM, Acatlán 1997 Pág. 34

Hemerografía

- Revista especializada: Editores, Manufactura. Año14, número 152, febrero 2008
- Documentos impresos de consulta en Industrias Mass:
- Acta constitutiva de Industrias Mass, S.A. de C.V. 10 de Enero de 1968
- Planeación Industrias Mass, 2008
- Impreso “Historia de Industrias Mass”.

Bibliografía electrónica:

- Andrade, Horacio, La Comunicación positiva y el entorno organizacional, en <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n4/andrade.html> (17/02/09)
- http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%aDa_de_M%C3%A9xicoComponentes_de_la_ec¹ (31/08/09)
- http://mx.encarta.msn.com/encyclopedia_961528353/sectores_econ%C3%B3micos.html (31/08/09)
- http://personales.ya.com/isaacbuzo/geografia/conceptos_actividad_agraria.html (31/08/09)
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Industria> (31/08/09)
- <http://www.cna.gob.mx/conagua/Espaniol/TmpContenido.aspx?id=e7820bc7-2da0-4646-a13ea8d39bd24931%20%20%20%20%20%20%20%20ACERCA%20DEL%20AGUA%20|0|0onom.C3:Ada> (31/08/09)
- http://www.rheem.com.mx/content/Mex_rh/mundial.shtml (31/08/09)
- <http://www.hidroterm.pue-mx.com/productos.aspx?page=2&id=2748> (31/08/09)
- http://www.profeco.gob.mx/revista/pdf/est_00/filtrosagua.pdf (31/08/09)
- <http://www.documentalistaenredado.net/469/glosario-sobre-auditorias-de-informacion/>(31/08/09)

Anexo

**Versión estenográfica del Grupo de Discusión de
Industrias Mass, S.A. de C.V.
Realizado el 17 de diciembre de 2008.**

Versión estenográfica del grupo de discusión Industrias Mass. 17 de diciembre de 2008.

Moderador: Actualmente estamos sufriendo una crisis financiera global, nos esta afectando a todos en mayor o menor grado, en mayor grado el temor es de perder nuestro empleo, ¿qué esta haciendo cada uno de ustedes para no perder su empleo?

Actor 1: Mejorar mis labores en el trabajo, llegar temprano y cumplir bien con el trabajo.

Actor 2: Realizar bien las funciones que desempeño, básicamente es eso

Actor 3: Yo, esforzándome cada día más en mi trabajo

Actor 4: Pues lo mismo, esforzándome hacer bien mi trabajo desde la primera vez, no regarla una vez y otra vez, sino que hacerlo bien a la primera, llevarme bien con mis compañeros.

Actor 5: Ok, mira básicamente son dos aspectos uno personal, todo lo que pueda dar dentro del trabajo, y otro profesional que seria encontrar mejores proveedores, mejores tiempos de entrega apoyar en las cuestiones que pudiera haber básicamente.

Actor 6: Desempeñar mejor mi trabajo día a día para demostrar porque estoy ahí, mantener bien mi trabajo.

Actor 7 Desempeñar bien mi trabajo hacer un esfuerzo para mejorar nuestros equipos básicamente es eso

Actor 8: Tratar de mejorar mi desempeño laboral y tratar de pulir los detalles que o faltas que he cometido he cometido en el tiempo que he estado ahí.

Actor 9 A mi me despidieron y pues no me queda más que buscar un empleo en el que me sienta útil y capaz de mejorar mi trabajo día con día, en un ambiente agradable y que me guste sobre todo para que pueda estar mas tiempo en el lugar.

Moderador: Por ejemplo, en tu caso, dices que ya no estas trabajando, ¿crees que haya sido porque hiciste algo mal en tú trabajo? Porque lo que escuche de todos es algo como mejorar mi trabajo, no digo que lo hagan mal pero porque creen que no lo están haciendo bien o que necesita mejoras

Actor 4: Porque viene mucha competencia entre nosotros.

Interviene Actor 5: No mira básicamente cualquier actividad es susceptible a mejorarse, básicamente eso, uno tiene que estar siempre en autoanálisis, ¿aja?, autocrítica, también de las demás personas que te rodean y pues básicamente es eso que cada actividad se puede mejorar

Actor 3: Y aparte como cada día conoces algo nuevo , puedes tener un posible error, hay cosas que tú haces por primera vez y tienes un error, entonces tienes que ver día con día, a yo tuve este error y no lo tengo que volver a cometer, ese es la forma en como mejora uno ¿no.?

Actor 1: Pero estamos hablando independientemente de lo que es la palabra laborar pero hay que autocriticar a cada uno para ver el carácter con el que se desenvuelve, porque aunque yo quisiera hacer bien mi trabajo, si no lo desarrollo con carácter y llamémosle con armonía no voy a tener la capacidad, porque yo puedo hacer mi trabajo cien por ciento lo mejor que pueda pero si me comporto de esta manera o trato mal a la demás gente yo creo que ahí influye mucho lo que es mi trabajo de ahí parten mucho todas las cosas y el ambiente laboral que se pueda generar.

Actor 2: Aparte día con día yo creo que vas , este, retroalimentándote de lo que vas viviendo en tu puesto de trabajo y al siguiente día vas hacer mejor las cosas no tanto que las estés haciendo mal, sino que vas conociendo más cosas y es lo que te ayuda a ir mejorando

Actor 6: Vas aprendiendo más que nada de los demás no, aprendiendo de que yo me puedo acercar a el y ver que esta haciendo mal y a la inversa también para que todos crezcamos día con día.

Moderador: Y ahora tu que ya no estas trabajando ¿qué fue lo que no hiciste?

Actor 9: Bueno yo creo que esto ya va más en el nivel personal, cada quien conforme le guste lo que esta haciendo es como se va desempeñar, si tu estas en un lugar en el que no te agrada no te vas a desempeñar muy bien, probablemente lo hagas lo mejor que puedas mecánicamente, pero no te vas a desenvolver la cien por ciento porque estas en un lugar que no es para ti porque simplemente no te agrada o donde estas las personas que te rodean no son las indicadas para tu desarrollo profesional

Moderador: Aquí estamos hablando de dos matrices, el ámbito laboral que es desempeñarse, estar a la vanguardia, cumplir con el trabajo, ver la competencia, pero me llama la atención el ámbito personal, o sea ustedes se quieren comprometer con su trabajo para hacerlo bien, díganme si estoy equivocada, para ustedes mismos como para satisfacción suya, personal ¿por eso hacen bien su chamba?

Actor 7: Yo creo que hay depende mucho de cómo lo hagas tú, la empresa tiene que ver resultados, que los clientes estén satisfechos eso va a dar mejores expectativas hacia los clientes, tener nuevos clientes, que tengas un buen equipo, tanto que entregue a tiempo, eso depende de que cada quien haga bien su trabajo.

Moderador: Eso es un compromiso de ustedes hacia Industrias Mass, pero ahora mi pregunta es ¿de industrias más para ustedes?

Actor 1: Al cien por ciento, yo siento que tenemos una dirección llamémosle...como te podría decir... Conservadora porque mucha de la gente que nos encontramos, incluyéndome yo, este, tenemos muchos años y la vez como que tiene una forma de papachar al trabajador definitivamente, en comparación con otras compañías, digo ya en lo personal, pues veo que estoy en una empresa agradable definitivamente donde la persona mas arriba tiene una atención personal hacia cada uno de nosotros, donde cada uno de nosotros se acerca, explica sus necesidades o problemática y el puede intervenir en cualquiera de las situaciones

Actor 9: Yo creo que aquí ya es perspectiva de cada quien sobre sus necesidades porque habemos personas donde eso no sea básico para nuestro desarrollo profesional y personal probablemente a lo mejor podemos tener todas las atenciones monetarias, pero probablemente también hace falta el apoyo moral el “lo estas haciendo bien”, el este respetar a lo mejor también tu forma de ser que eso también influye en tu forma de trabajo y sobre todo escuchar a veces eso yo creo que es básico, yo creo que toda empresa si no cuida sus recursos humanos va para abajo porque los recursos humanos son básicos para que salga la empresa a flote, entonces si la empresa no se preocupa por sus recursos humanos es una empresa que no tiene mucho futuro para mi punto de vista y aquí si ya variaría de acuerdo a cada persona que es lo que busque

Actor 1: Discúlpame que te interrumpa pero ¿a que llamas tu futuro si la empresa ya lleva 40 años? Estas hablando a nivel personal tuyo, pero no estas hablando a nivel empresa y dices que donde esta el futuro de la empresa, si la empresa ya lleva 40 años

Actor 9: por eso yo dije desde el principio que es desde mi perspectiva, a nivel personal cada quien opina diferente y a mi punto de ver en lo personal es así

Actor 3: Haber una cosa, Paco hablo personal, Nelly habló personal y no son mismos puntos de vista, yo como trabajador o como empleado se podría decir que yo desempeño un puesto y ese puesto lo quiero desempeñar lo mejor posible y preocupándome por las dos cosas ¿no?, ser cada día mejor personalmente, y que la empresa se encuentre bien con mi trabajo, yo a la hora de hacer las cosas lo pienso personalmente si se que en algunas cosas la empresa esta tranquila y esas son las dos cosas a las que yo le doy prioridad si, y este hablaban ahorita de la dirección de la empresa yo tengo dos años trabajando en la empresa y yo no congenio con ninguno de los dos yo a lo que si voy y digo es que la empresa tiene una directiva inflexible ¿Por qué? Por que la mayoría de la gente que nos manda a la mayoría de la gente que es líder en la empresa no tiene la preparación adecuada como para hacerlo, entonces pasa lo que en cualquier empresa negocio o lo que tú quieras, yo tengo un trabajador y no se si por su trabajo, no se porque no me consta a mí pero subió a un puesto y por lo que yo veo aquí subió al puesto por el tiempo que lleva en el lugar de trabajo nada más o por el tiempo que lleva en la empresa porque la preparación no la tiene y de hay le das el lugar a una persona que no sabe manejarlo aunque tenga mucho tiempo nunca ha sabido manejar ese poder porque no tiene la preparación adecuada como para manejarlo, entonces se convierte en una persona poco flexible y por lo tal estamos hablando cien por ciento de la directiva de la empresa un 50 ó 60 por ciento son personas no preparadas y son jefes en la empresa si, y puedes tacharlas de personas necias puedes tacharlas de personas inflexibles, personas que se quedaron ahí, que no avanzan en su trabajo, que no están a la vanguardia, formas de trabajo, formas de pensar, nuevas maneras reproducción...

Actor 1: Lo que pasa es que yo creo dentro de la empresa no nos desarrollamos por medio de directivas, existe un solo director y existe un solo gerente pero nada más, no existe ningún otro gerente, no hay mas, nos vamos por medio de jefes que se denominan jefes de área

Actor 3: Hay problemas muy grandes en la empresa porque hay veces que no se, no se si a paco le pase así pero a mi no, ni a mucha gente tampoco, que diga yo tenga la atención directa, eso no es cierto, hay veces que llegas a un directivo y tu tienes que sacar con tus propias uñas la información o hacer lo que sea porque si necesitas la información tu jefe no te la da , yo la tengo que sacar, tengo que hallarle, entonces hay la atención que mencionaban hace rato pues no se da, y pues muchas veces, y termino con esto, porque sabes que yo dure 30 20 15 50 años para aprender esto y no te lo voy a enseñar en una hora entonces yo con eso concluyo, esa es la política principal , la que manejan nuestros jefes dentro de la empresa.

Actor 9:Es que yo creo que si es cierto, tal vez igual y algunas personas si tienen la atención que necesitan pero dependen de los filtros por los que pases, ,porque igual y a lo mejor tu quieres ir directamente con el gerente general a decirle oiga señor, es que pasa esto, y te dice porque no lo comentas con tu jefa y tu jefa te manda con su secretaria y su secretaria de plano te dice que no , si le caes bien o si le caes mal, o si esta de buenas o si no, las cosas son al menos así para mi punto de vista.

Actor 5: Yo voy a emitir mi opinión, he estado en otras empresas como en todos lados con unas cosas buenas otras cosas malas no, aquí la mayoría ya llevamos más de un año no, o sea que también eso es por algo, aunque simple hay unas deficiencias o defectos que se pueden comparar con otras empresas y por otro lado como dice Francisco pues ya pasaron cuarenta años y ahí están no, o sea ahí esta el huevo de oro, no todo es cambio no se si sean cuestiones de crédito o de ventas, como subsistimos si es una empresa que no da crédito, ese es un ejemplo, y hay estamos, generando utilidades...

Actor 1: Esa es una de las partes donde debemos de intervenir un poco, de ver el beneficio, yo por ejemplo me veo muy beneficiado por las utilidades que da la empresa, el aguinaldo que nos dan, comparado con el exterior, no vamos muy lejos, todos conocemos a IMI

Moderador: Yo no, ¿Qué es IMI?

Actor 1: Ingeniería y mantenimiento es una de las compañías que compra más a Industrias Mass, en donde yo que personalmente lo viví porque antes me dedicaba más andar en la calle, se acercaban a que les firmaran el cuaderno porque ese era un peso de utilidades y entonces todos con la peor grosería que puede existir no le firmaban, y entonces en ese sentido si nos vemos muy beneficiados, yo entiendo que en el ámbito personal y laboral tenemos muchas trabas, como en el caso que mencionaba ella de los recursos humanos, en el caso de los jefes, y si hay mucha negligencia en cuanto a los jefes porque por tener esa información ellos mismos, personalizada y no extenderla hacia los demás

Moderador: Julio tu que opinas

Actor 6: Bueno yo tengo mi jefe que se que es así, inaccesible, y podemos hablar de muchos, es el más que nada el “yo por qué te enseñó” porque yo te doy información si tarde tanto tiempo, para mi esta mal porque el beneficio es para todos, porque si tu me lo enseñas a mi yo más adelante puedo enseñarlo a alguien más, para poder crecer como empresa más que nada

Actor 1: Desarrollarnos y facilitar las cosas porque yo creo que si tú aprendes de aquella persona, tú a su vez te vas a desenvolver y vas a facilitar el trabajo que se hace en cierto tiempo

Actor 6 y sobre todo poder y querer, el querer ayudar a los demás, darles esa facilidad.

Actor 4: Yo también puedo hablar de mi jefe y hasta eso que el si es susceptible a enseñarnos para tener una mejoría en nuestra productividad, el no se cierra a decir hazlo tú, lo que no le entienda uno a lo mejor el se clava y trata de que lo entendamos y sacarlo adelante conjuntamente, nos ayudamos mutuamente

Moderador: Pero con respecto al apoyo del que estamos platicando, de empresa a persona, más que entre colaboradores

Antor 1: Pues de la empresa a la persona si como dijeron ellos esta un poco desordenado todo eso porque no nos apoyan en ciertas cosas verdad, como por ejemplo en la información que puedas tener o vas y pides algo y te mandan para acá, te mandan para allá y al fin de cuantas te quedas igual

Actor 3: Yo creo que el apoyo que debería que la empresa debería brindarnos a nosotros no existe como tal , esta a medias, la información te la brindan cuando les conviene cuando no les conviene no te la dan , es el caso de cuando te piden que desarrolles un proyecto importante ellos se clavan a la expectativa de haber cuando la riegas para reprenderte en lugar de que en el transcurso del desarrollo de ese proyecto te estén apoyando y diciéndote échale los kilos, ya al final cuando terminas ese proyecto si salio bien felicidades

Actor 6: Eso tienen los jefes, que te avientan por delante

Actor 3: Si

Actor 6: Supongamos si tu estas expresando todo tu potencial para desarrollar tal proyecto y sale mal, te mandan por delante si la riegas empiezan, porque no viste esto u lo otro

Moderador: Y si esta bien ¿qué pasa?

Actor 3: O sea si esta bien nada más no te dicen nada

Actor 6: Pero si esta mal aguas

Moderador: O sea si esta bien mal te regañan, si esta bien.

Actor 6: También te regañan

Francisco: Pues yo creo que, sin faltar al respeto con el mayor tiempo que tengo yo en la empresa encuentro un poco precipitado el hablar de esta manera, porque ellos mismos lo han dicho gente que ya lleva más tiempo y que ha ido escalando peldaño tras peldaño y ahí se mantiene, yo creo que ellos están construyendo para que más adelante, si llegan a necesitar de ellos, de su ayuda, ellos van a estar allí, ellos siempre se han mantenido en la empresa ellos apenas tienen dos años en la empresa, pueden pasar 6 o 10 más no se y seguir allí

Actor 9: La experiencia es muy respetable, yo no digo que no, pero porque no estar dispuestos a probar de otras maneras

Actor 1: ¿cómo en qué?

Actor 9: Por ejemplo si tú eres emprendedor, tienes una mente fresca, si tienes otra forma de ver las cosas, o sea por que no te dan la oportunidad de hacer las cosas como tu las crees posibles de realizar

Actor 5: Tan solo te voy a decir una cosa Anahí, como lo dice Maquiavelo hay esta y esta funcionando, y así estará hasta que tengan problemas

Actor 9: Pues esto es un problema entonces

Actor 1: Pues es que esta el “yo quiero”, porque no me ven a mi, porque no me suben, yo ya lo hice, ya hice 20 proyectos y no he avanzado, porque la empresa esta preocupada en generalmente sigue desarrollando, ahí esta la cuestión.

Actor 3: Ahí esta la cuestión, que no hay desarrollo. Mira Paco te voy a explicar una cosa, esta empresa tú me dices, tiene cuarenta años, a ti te constan 20 años de esa empresa, hace 30 o 40 años era la empresa número uno en México si, no había otra empresa que se dedicara a tratamiento de agua en México, ¿sabes que posición ocupamos ahorita? Somos de las últimas empresas en tratamiento de agua nos ganó Water Tec Monterrey, y varias empresas más

Actor 5: Perdón, ¿en qué se basa la calificación?

Actor 3: En que te diré, en producción, en ventas

Actor 5: No es por ser broncudo, pero en producción y ventas y en las utilidades que la empresa da por ejemplo en eso no andamos mal, el año pasado fue de las empresas que mas utilidades genero, a pesar de que estamos en último, yo como dueño mientras la empresa este dando adelante.

Actor 3: A no eso no te lo discuto, no tengo ningún problema con las prestaciones cosa que en otras empresas no hay, las están quitando todas las prestaciones, eso lo agradecemos, y otra cuestión es que si yo llego con personal necesito tal día porque tuve algún problema te lo dan de volada, llegas y es algo paternalista, la dirección es paternalista y me consta, pero mira Norberto vamos a verlo desde otro punto.

Actor 5: haber vamos, tu estas dando tu visión de como estamos, digo, cual no es la visión de la empresa, seria bueno conocer cual es esa visión que tiene la empresa, como dueño de la empresa sabes que de aquí a cinco años es ganar dos veces más no y entonces puesto me importa que sea

el último lugar el tercero el cuarto, lo que a mi me importa es que deja, sabes que la administración se va por el lado de...

Moderador: Que pasaría si esta cuestión de recursos humanos la potencializamos, creen que ganaran más o ganaran menos, no es que sea una mala empresa, pero puede ser una mejor empresa.

Actor 3: Es que mira la empresa se ha mantenido ha perdido algunas posiciones pero de ventas en México, esto nos quieres decir que algo se esta haciendo mal, que nosotros estamos dejando de hacer las cosas bien es a lo que yo voy, ellos hablan de desarrollo, el cual no hay. Claro ejemplo, entran mentes frescas a la empresa y son las que se van, no se si estén haciendo bien su trabajo o lo estén haciendo mal pero ya tres o cuatro o cinco personas ya es mucha coincidencia no,

Moderador: ¿Qué tratan de innovar?

Actor 3: Si, que entran y salen, entran y salen pero las personas que ya llevan 30 años son intocables

Actor 8: Si es fundamental cuidar sus recursos humanos independientemente del lugar en que se posicione la empresa, el hecho de que una empresa lleve 40 años no garantiza que esta siga por un lado, por otro vuelvo a lo que mencionaron que casualidad que cinco personas se hayan ido en menos de un año, esto quiere decir que la empresa no anda muy bien, yo no tuve la oportunidad de estar en venta, pero hasta donde me pude dar cuenta las ventas no andan bien, la producción se esta parando, a lo que yo me refiero es que no porque ahorita este bien no querer decir que esto evite que el futuro nos alcance porque hay que mejorarlo

Actor 7: Déjame decirte una cosa ahorita la ha bajado un 40% la producción te lo puedo comprobar con el trabajo que nos llega

Actor 1: Te voy a decir una cosa, anteriormente nosotros producíamos para guardar y entregar, ahorita estamos produciendo sobre la entrega, si te das cuenta ya casi no tenemos stock, ni de calentadores, ni de filtros, nada, todo lo que estamos produciendo es para que salga de inmediato conforme se venda

Moderador: Haber una pregunta ¿si ya no se esta produciendo como antes porque crees que sea?

Actor 2: Pues por la falta de materiales

Actor 8: Si, como lo menciona el compañero y desde mi punto de vista ya casi no hay materiales es que solo se compra lo que se va necesitando, hace poco nos citaron un sábado en la empresa para decirnos que cuidáramos nuestro trabajo, porque las cosas no iban muy bien y ya para que el director lo diga es porque hay algo muy grave, entonces que no hay ventas y por esta situación sólo se esta comprando para lo que se necesita únicamente.

Actor 7: Yo les voy a decir, esto pasando con la falta de materiales esta provocando a que demos unos tiempos de entrega más largos, en cambio antes tu te dabas cuenta los tiempos de entrega eran muy cortos.

Actor 1: Yo creo que aquí hay un punto que no hemos tocado y es un punto clave, que el ingeniero Anhalt ya no esta con nosotros,

Moderador: ¿Quién es el ingeniero Anhalt?

Actor 1: Él era el dueño y él era otra cabeza, era de otro pensar, tú prodúcelo y manténmelo ahí y ahora no, con el doctor es solo ir produciendo lo que se va necesitando,

Actor 3: Pero mira paco no quieras ver cosas donde no las hay, espérame, yo estoy de acuerdo totalmente con lo del ingeniero Anhalt porque él sabía de ingeniería, y una empresa se mueve a base de ingeniería, pero vamos a verlo desde este punto, en comparación con el año pasado estamos mal y tú estás conciente de eso, no estamos vendiendo igual, el año pasado vendimos equipos grandísimos y este año casi no han salido, ahora la cuestión por la cual los productos o porque estamos bajando la producción no se, sabes que es por la falta de desarrollo en la empresa, a que me voy a desarrollo, yo te pongo un ejemplo bien claro, en un terreno de 100 hectáreas me dedico hacer muebles de madera, y esos yo los sembré y cuando iba a empezar a producir dije yo tengo mis terrenos llenos de árboles pero la madera está muy gúera, yo me fui arrancando árboles y nunca sembré de nuevo para cuando yo me cabe ese cuadrado agarre de acá y de acá,

Moderador: Eso ¿cómo lo llevas a Industrias Mass?-----

Actor 3: A lo que lo llevo a industrias mass es que no le han metido tecnología, porque no han metido líneas de producción, no han metido desarrollo en manufactura, yo soy ingeniero industrial, tal vez estoy equivocado con ello, en su forma de pensar, pero yo te estoy hablando de otra manera si yo no meto métodos de tecnología y de producción me voy a quedar abajo, me estoy acabando lo que sembró y no estoy invirtiendo más, entonces ese es el problema y todos estamos de acuerdo, sabes que la empresa ahí está y está funcionando, ese fierro está doblado, enderezado y sigue trabajando y si ese otro se despega pégalo con ligas y que siga, entonces estamos hablando de que no hay un desarrollo, y si yo administro un método de producción para la empresa meto tecnología, meto esto, meto lo otro le doy mayor utilidad a mi producto, si la competencia lo vende en diez pesos yo lo vendo en ocho y menos mal que yo tengo cuarenta años en el mercado y eso me sustenta y si yo tengo tantos a los y te vendo más barato me avala la marca por los cuarenta años, y hay gente que llega con equipos de 20 o 35 años funcionando y dicen me lo puedes arreglar..

Actor 9: Yo pienso que realmente estamos mal y desde las cosas pequeñas, digo eso ya es a nivel ingeniería, yo no te podría hablar de las cosas que están hablando pero desde las pequeñas cosas que son importantes para que funcione están mal por ejemplo yo soy secretaria y mi labor es hacerme cargo del fax y otras cosas, a veces tengo una carga de trabajo impresionante sin embargo, el fax que es el único que hay en toda la empresa para todos los departamentos, está muy mal ubicado, porque se supone y yo creo que el fax debería de estar en el área de recepción, porque eso facilitaría el trabajo y sería una función más para la recepción y sobre todo facilitaría el trabajo de todos o tener cada quien su fax, eso es a lo que me refiero, las personas que ya llevan mucho tiempo dentro de la empresa están estancados en llevar un control innecesario

Actor 3: Exacto

Actor 9: Tan absurdo, o sea imagínate, si para esas pequeñas cosas son tan controladores, ahora imagínate para comprar una maquinaria...

Actor 2: Yo siento que una de las cosas problemáticas que ha tenido la empresa es que nos hemos conformado, durante cuarenta años hemos tenido un mercado y no hemos explotado otro tipo de mercado por ejemplo en tratamiento de agua solo es agua no residual, porque no innovar

y tratar el agua residual, esa es una de las problemáticas que tenemos ahora, empresas que se dedican a agua residual, y no residual han invadido nuestro mercado y es lo que nos ha afectado

Moderador: Haber hasta ahorita hemos hablado de tecnología, de incentivos, de ingresos, pero que tal están ustedes, les va bien en el salario??-----

Actor 3: En cuanto a prestaciones bien

Moderador: A incentivos, a situaciones de compañerismo, entre ustedes como se llevan se llevan bien, mal, como se llevan, ya vimos por un lado que la empresa tiene cuarenta años y va para los ochenta, pero ahora aquí a nivel de la mesa a ustedes como les va ustedes quieren permanecer los cuarenta años que vienen

Actor 9: ¡No!

Actor 1: Yo si porque la verdad he tenido grandes beneficios de la empresa honestamente, y como yo te digo en lo personal, tengo un ambiente laboral a nivel dirección muy apapachado, no hablo de los jefes, con los jefes es diferente, para mí, mi mayor jefe es el director general y ahí si creo que nos halaga.

Actor 7: Haber Actor 1 ¿y a nivel área?

Actor 1: a nivel área por ejemplo yo me llevo bien con todos

Actor 7: Pero ¿a nivel de trabajo?

Actor 1: A nivel trabajo patético, porque veamos por cada área porque por ejemplo veamos almacén el Sr., Hernández te pone muchas trabas, pero por ejemplo hablemos de Margarito, Margarito te apoya muchísimo, te da la mano para solucionar la situación y así podría hablar de cada uno de los departamentos

Actor 7: si pero te voy a decir una cosa yo por tratar de apoyar al departamento de ventas me cerraron las puertas, ya no me permitieron echarles la mano, uno traba de apoyarlos y ellos lo tomaban de otra manera y te limitan.

Actor 9: Es que es eso, los jefes te sierran las puertas para relacionarte con otros y trabajar en equipo

Moderador: Desde mi perspectiva y punto de vista eso no es un incentivo ni una forma de ayudarlos

Actor 3: En cuanto a lo que tú preguntaste de los salarios y eso son bajísimos.

Actor 1: Pero te voy hacer un comentario con todo respeto como te lo dije al principio veamos recepción, recepción es la que atraía a la mayor parte de los hombres y estaba acompañada a todas horas, y yo creo que en ese sentido la empresa lo vio de otra manera y tu no tienes la culpa, sino la gente que se acercaba a ti no, Leoncio, Hernández que con nadie se para, Hugo, en fin.

Moderador: Pero como un incentivo entonces para trabajar porque perdón la palabra pero todo me parece chingale, chingale, chingale, o sea si hay alguien que necesite ir a la escuela no lo dejan

Actor 7: No para eso si te dan oportunidades

Moderador: Pero entonces cómo son los incentivos, hay compañerismo entre ustedes?

Actor 1: En el nivel más bajo si, porque entre jefe y jefe nada más se andan tirando entre ellos, el error no fue aquí, fue allá y yo creo que en el mismo departamento o área si yo llego y le pido un favor a tú o a tú, ellas con mucho gusto lo hacen y pues en otro departamento no lo se...

Actor 6: En otro departamento te la refrescan, jajajajaja

Actor 4: No hay iniciativa monetariamente entonces tartas de hacer el trabajo bien pero no lo ven por ese lado e incluso no es por ser acá pero soy el elegido del departamento, que se atraviesa algún problema, manden a chetos, haber que puede hacer hay, que manden al chetos, entonces chetos va y se lo hace y pun pun, pero no ve nada chetos (hace con la mano la expresión común de dinero) para eso hay no lo ven así, chetos se jodió y lo hizo bien pero ¿y? pero no va a ver en su sobre otra iniciativa ahí qué digas una motivación o algo.

Actor 3: Motivación si las hay desde el punto de vista de que si necesitas algo hay esta, poca pero la hay en los salarios son muy bajos.

Actor 1: Espérate, pero no podemos hacer cuentas...

Actor 3: Mira en cuanto a comunicación interdepartamental se refiere no la hay andan por los suelos, hacen rutas para determinarse el uno al otro y empiezan tú la regaste, no tú, no tú,

Moderador: En esta cuestión de la información y la comunicación,, mencionabas hace rato ha había que rascarle por donde hubiera y como ven los demás que opinan sobre esto, si existe la información, o sus jefes no se las dan, te dicen como hacer las cosas o tu tienes que investigarle y aprender sobre la marcha-----

Actor 5: No, todo lo aprendes sobre la marcha y bien padre jajajaja., es lo que te vuelvo a repetir eso depende de la visión de la empresa, la empresa puede llevar veinte años o los que sean y van bien, igual y su visión no la sabemos no, y pues cada quien ya sabe a lo que aspira, tanto personalmente, laboralmente, económicamente, y pues uno sabe porque esta hay y no en otro lado o pedir un aumento, eso depende de cada uno no, la verdad eso depende de cada uno.

Actor 1: Se te queda la experiencia de cada cosa que vas pasando, porque yo creo que vamos a estar en diferentes lugares y de cada uno vamos aprender

Actor 2: Yo en lo personal en cuanto a información por parte de mi jefe, el Sr. Rojas, que es un poco serrado, cuando tengo una duda voy con ellos y luego luego me ayudan, en ese aspecto si me ayudan

Actor 1: A ti si te dan la ayuda pero a otra gente no

Actor 6: es al lo que iba, a mi igual mi jefe, pero si ellos buscan esa información y van con mi jefe el se las va a negar y así es, en el departamento me pueden apoyar internamente, pero ya con los demás no es lo mismo

Actor3: si a ti te la dan porque te tienen confianza y todo lo demás pero...

Actor 1: Es que aquí hay otro punto que tratar de la empresa que tiene que ver con los productos, si tu comparas un purificador con éxito de nosotros y lo comparas con un chino te cuesta el chino mucho mas barato lógicamente y al final...

Juan: pero ¿sabes como podrías mejorar eso? Con un buen sistema

Actor 3: O maquinaria, que es de lo que yo hablaba hace un momento, los procesos que manejes, ok, si un chino te cuesta 10 pesos yo la mano de obra la tengo bajísima porque el método de producción es el más eficiente y efectivo y así les puedo competir

Actor 5: Por eso mira, si llevan 5 10 o 25 años es porque le esta funcionando y es por algo y o te puedo repetir todo es para mejorar

Actor 1: Te voy a decir algo que me dijo Roberto, en una ocasión hablando de lo chino yo le dije oye y porque no vendemos de esos productos chinos y ¿qué crees lo que me dijo? Mira te voy platicar algo, en México es donde se compran más autos usados es el país número uno, y me dijo yo les quiero vender a ellos, y me quede con esa visión y por una parte tiene razón

Moderador: Pero cuantas personas de la empresa tiene esta visión----

Actor 5: Pues es lo que te digo más para acá no lo conocen y la persona que le dijo eso al Actor 1 yo la conozco, la visión de la empresa es sabes que, yo quiero utilidades, aja, y digo tal vez tú ganes menos o vendas menos pero ganes más.

Actor 7: Si pero puedes darle a la empresa a que gane más dándole herramienta

Actor 5: Es, no sabes si esa inversión que vas hacer te la va a retribuir la, digamos la visión de la empresa es quiero ser la número uno entonces ya va a cambiar

Actor 9: Si pero la empresa no comparte esa visión con sus trabajadores hay esta el problema porque si la empresa compartiera esa visión con sus trabajadores todos trabajaríamos en conjunto.

Actor 3: A parte ustedes como trabajadores ¿cuánta capacitación han recibido?

Actor 5: Pues casi no, pero la empresa nos esta dando la facilidad de seguir estudiando y digo creo que si hay facilidad

Actor 6: A no en esa parte no me quejo

Actor 3: O sea, tienes que dar capacitación, capacitar a tu personal

Actor 7: Lo de la escuela es porque yo quiero superarme

Actor 8: Bueno pero ¿si la empresa quisiera y tu no?

Moderador: Haber cuantos conocen la visión de Industrias Mass

Actor 9: Yo nunca la conocí

Actor 8: Yo tampoco

Actor 2: No tampoco

Actor 1: Si, hace poco tuvimos un cursos de psicología donde nos enseñaron sobre la empresa, desafortunadamente no continuo por la actitud de cada quien, decía en aquel entonces Servando, todas las mañanas dale una palmadita al de la lado, como sacándole la mula que lleva dentro, es una forma de decirte las cosas, es decirnos las cosas, y es la verdad porque llegas y saluda y hay gente que no siquiera te voltea a ver ni nada, pasa y sigue con la misma actitud y esa actitud no deja que se generen mas cosas, yo creo que nosotros mismos con nuestra actitud, vamos generando esto dentro de la empresa, porque por ejemplo si yo me pongo en inaccesible con mis compañeros, pues ya les eche a perder el trabajo y todo lo que viene atrás

Actor 7: Pero desgraciadamente eso Actor 1 es como tu dices, si esa gente es así es porque ya lleva años siendo así, y no la vas a poder cambiar

Moderador: ¿Los demás que opinan de eso?

Actor 2: ¿En cuanto a que?

Moderador: En cuanto a la actitud, el conocimiento y la información de Industrias Mass y la visión

Actor 2: Mira la verdad no conozco la visión de la empresa, es la verdad, yo cuando entre a trabajar allí, llegue y me dijeron vas a manejar esta máquina, vas a ver este tipo de programas, me dieron una capacitación de que será medio día, y al ratito ya me estaban pasando trabajo, entonces yo siento que la capacitación que me dieron ahí fue nula prácticamente lo que yo he aprendido es porque me he metido allá al área de calentadores y al área de producción y estoy ahí preguntando y viendo como se hacen las cosas, es el modo en el que aprendes ahí en esa empresa

Actor 7: La capacitación te la da la gente que se abre porque también hay gente que se cierra y no te dice nada.

Actor 3: Mira misión y visión hay en la empresa, por ejemplo a mi me las llevaron la otra vez y me dijeron arréglalas no, o sea arregla la misión y mi visión de la empresa y le dije si deja treinta mil hojas que pendientes yo vendo en México y ya, no. Entonces si estamos mal en visión porque no tenemos las expectativas no, entonces estamos mal

Actor 4: Si, estamos mal porque no tenemos las expectativas para que nos enseñen que hay que avocarse a otra persona, y si esta se cierra y a no aprendes nada, entonces uno mismo tiene que buscar los medios de cómo sacándolo adelante y esa es la cuestión en la empresa,

Actor 5: Pues sí, lo mismo, yo como les comentaba, es falta de visión, no tenemos establecida hacia donde queremos llegar, donde queremos ir, como nos queremos ver dentro de diez años, yo digo que tanto organizacional como personalmente, porque también uno esta hay y cree poder yo siento que siempre cabe la posibilidad de ir y platicar con un cliente, con el gerente general o con el dueño inclusive, algunas veces, entonces yo siento que si sería muy bueno, saber esa visión pero volvemos a lo mismo, ha de tener una buena visión porque se ha mantenido, yo en estos ultimo tiempos recuerdo que hace unos años vendían muy poco, casi no facturaban nada y pues siguen hay, llegan los aguinaldos, o sea podemos decir que estamos mal pero la empresa te va a seguir pagando, entonces a mi básicamente me gustaría saber en que visión nos estamos basando

Actor 6: Ciertamente, la visión la desconocemos no? Más que nada qué cómo lo dijo aquí el compañero hay que rascarse con sus propias uñas porque no hay el suficiente apoyo para poder facilitarnos el trabajo, el poder emprender y ayudar a los demás, y pues a veces la actitud que tomamos hacia los demás no es la más lógica, porque si me caes mal ya te voy a tratar así, o porque vienes bien cerrado conmigo yo también lo voy hacer si seguimos así no vamos a crecer, mientras no creamos ese ambiente laboral para poder crecer.

Actor 7: Pues sería cuestión de que se platicara, se trabajara en el aspecto personal, que se hiciera una visión de poder confiar en las personas y ver hacia delante y no hacia a tras

Actor 8: yo creo que la clave del éxito esta en la armonía esta entre nosotros, entre compañeros, pienso que es importante establecer una buena relación entre nosotros para poder sacar adelante nuestro trabajo porque a veces hay muchas personas que en realidad están muy cerradas y que te traban lo que estas haciendo que rechazan lo que estas haciendo y eso es frustrante, y eso es lo que creo que es importante, llevarnos bien entre nosotros hacer las cosas lo mejor que podamos y apoyarnos cuando podamos

Actor 9: Yo creo que ya no podría opinar mucho porque ya no estoy en la empresa, pero el tiempo que estuve allí yo creo que si hace falta tener nuevas ideas y probar nuevas cosas, no siempre llevarse a lo convencional sino atreverse hacer nuevas cosas hoy en día el mercado es diferente al de hace cuarenta años y eso en lo personal no garantiza que la empresa siga otros cuarenta años mas pero más sin embargo como dice la mayoría, crear un ambiente pensando en nosotros mismos, porque así vamos a trabajar todos los días mejor y sobre todo, trabajar en

equipo yo creo que es algo que cuesta mucho trabajo en realidad porque si no compagino con x persona ya no trabajo en equipo y suceden un montón de cosas que hace que la misma empresa vaya en declive sobre todo también como dice el compañero, saber cada uno que es lo que quiere, porque si yo no pretendo estar en la empresa por mucho tiempo tampoco voy a hacer y deshacer de la empresa, y si yo pretendo estar toda la vida en la empresa voy a dar lo mejor de mi y tener una buena relación con mis compañeros, para que los que quieran seguir conmigo podamos estar bien durante tantos años y que la empresa comparta esa visión con nosotros para así como nos da, nosotros también le podamos dar frutos porque si la empresa tiene unas ideas y nosotros otras, pues nunca vamos a funcionar

Actor 3: nada más una cosa no hay que confundir el tener un buen ambiente de trabajo o llevarnos bien con las personas con el ser conformista, porque al momento en que una persona llega negligentemente conmigo y yo se que necesito de esta persona y yo no reacciono porque me esta diciendo mil cosas y no reacciono es cierto conformismo lo cual con mi persona no va y por lo que he tenido varios problemas en la empresa pero yo mi forma de ser es diferente y yo lo que menos tengo es ser conformista yo si hago mi trabajo lo trato de hacer lo mejor posible y si una persona se que necesito de ella pero llega ofendiéndome con la pena hay que delimitar bien y evitar esto ok, yo debo de llevar una buena relación con el si, de trabajo, y seque lo necesito pero no por eso me va a faltar al respeto, entonces no hay que confundir esos puntos. Hay límites y debemos de tenerlos bien claros, otro punto importante es en cuanto a los jefes de cada área principalmente les falta que se responsabilicen más, de su actos o de las actividades que se hacen en la empresa, para ellos es muy fácil decir sabes que se cometió un error no fui yo, fue él, y el es mi asistente, o es el auxiliar, o es “x” sabes que es que yo no fui señor, fue él.

Moderador: Que opinan ahorita que los estas tomando en cuenta, ¿qué opinan de los jefes? ¿Son buenos líderes? ¿Cómo creen que es un líder?

Actor 1: Yo te voy a decir una cosa, yo creo que cada uno de nosotros ahorita somos un pequeño grupo pero te voy a decir algo se siente como resentimiento, en todo lo que estamos hablando y definitivamente queramos o no seguimos en la empresa, yo creo que de la noche ala mañana no la vamos hacer cambiar por nada, porque nuestras cabezas ya están formalizadas en ese ámbito , están acostumbradas digámoslo así..

Moderador:¿Los líderes?

Actor 1: Si los líderes, entonces cada uno de nosotros que es lo que más quisiera o sea, aportar ideas, este que se generen más utilidades, que tengamos mayor ventas que seamos el número uno del ramo pero no se puede, no vamos a poder cambiar las cosas de la noche a la mañana, yo creo que lo bueno que hagamos para la empresa va a ser bueno para cada uno de nosotros obteniendo lo que nos estén dando

Moderador: ¿Dices que no se pueden cambiar las cabezas o líderes?

Actor 2: no porque ya...están muy arraigados

Moderador: ¿Qué opinas de los líderes?

Actor 1: No son buenos líderes, ¿Por qué? Porque una no nos dan los recursos para llevar bien a cabo nuestro trabajo, no hay organización y la tercera es que no saben llevar un departamento, porque lo poco que ellos saben, se lo quedan no lo reparten entre todos, se lo quedan. No hay información definitivamente

Actor 3: No tiene bien definido lo que es un líder...

Actor 1: Ahora bien, con todo respeto si alguien se siente que es más y que puede más, honestamente ¿qué hace en la empresa, si el puede más?, él no va a cambiar la empresa ni yo tampoco, yo creo que los directivos no piensan en eso, y si yo tengo noción para crear más y desenvolverse más yo creo que la empresa le esta quedando chica para hacer lo que el puede hacer más

Actor 5: Bueno eso ya depende de la visión de cada quien

Actor 1: Exactamente

Actor 5: Uno puede decir yo quiero estar aquí solo dos años para aprender y me quiero ver como jefe de producción de aviones Mass ¿no? Cada quien sabe como hace su limpieza

Actor 3: Con la situación del país esta difícil cambiar de trabajo

Moderador: Pero entonces seguimos con los líderes, ¿qué opinan de los líderes?

Actor 2: Yo siento que eso es lo que les falta, liderazgo a los jefes, porque muchas veces unos se dejan manipular por otros o en otros casos lo único que están buscando es cómo chingar a la demás gente están buscando como resbalar para no asumir sus responsabilidades

Actor 6: Mas bien cómo hacer que resbale el otro

Actor 1: Y más que nada que estas así vigilado con lupa, tu puedes hacer tu trabajo lo mejor que puedas pero no pueden verte con aquella persona porque ya te están acusando, este guey ya esta en tal lado platicando y en un minuto ya te habla tú jefa ¿qué estas haciendo allá y la chingada? Existe esa pequeña...

Moderador: O sea que a pesar de que los líderes no son buenos líderes hay pique entre ellos

Actor 6: ¡Hayyy noooo!

Actor 7: ¡Huyyy!

Actor 1: No solo entre los líderes, sino entre todo el personal, yo puedo estar bien en mi departamento pero quien sabe, a lo mejor en el otro me dicen si te lo doy pero ya por atrás ya te están apuñalando

Moderador: ¿Y crees que los líderes tengan algo que ver con eso?

Actor 5: Si este tenedor es tuyo ¡y cuídalo! Si, llega otro wey y te lo pide y ni madres, no ni maíz...

Actor 1: Lo que pasa es que los líderes están hechos ¿cómo se dice? no están formados éticamente o profesionalmente, sin no están hechos del tiempo

Actor 4: A la ligera

Actor 1: De que dicen, ya lo aprendiste, ahora te pongo a ti.

Moderador: Llevas 20 años ahora te toca a ti hacerlo

Actor 1: Si exactamente

Actor 6: Jajaja, o llevamos 20 minutos

Actor 3: No lo pelan ni en su casa y acá le dan poder la güey, así es, aunque se rían así es, llegan acá y no se callan.

Actor 9: Se desquitan de lo que no hacen en su casa

Actor 1: Si, por ejemplo, ves una cosa esta el dueño y toda la gente esta pero si movida de aquí para allá, movida, no dejan caer nada

Actor 6: Zapatos boleados y toda la cosa

-Risas generales-

Actor 6: ¿A poco no?

Actor 4: Y no está el dueño y caminas con pies de plomo

Moderador: Haber ¿qué opinas de los lideres?

Actor 4: Los líderes te echan a pelear, porque incluso como dicen si yo estoy bien en mi departamento y yo voy al otro departamento ya te andan voceando dice otro líder ha este cabrón anda por acá vocéalo ¿qué tiene no trabajo allá?

Actor 6: Pero no ven si tú necesitas algo

Actor 4: Exactamente, a mí me ha pasado eso yo incluso le digo a mi jefe, voy para allá pero pues entre el de aquí pa'ílla dicen que estoy platicando y me vocean, ¿quién le dijo? ¿Quién sabe?

Actor 1: es que es parte del reglamento he, tú tiene prohibido encontrarte en el patio y estar platicando, hay un párrafo que lo dice

Moderador: Y firmaron un contrato así

Actor 1: Nosotros firmamos el reglamento

Actor 9: A mí no, me pasaron ese reglamento

Actor 1: Si, esta prohibido comunicarse, si yo no tengo nada que ver con esa persona no tiene porque existir una...

Actor 9: Cuando a mi me contrataron nada más me dijeron fírmale y ya

Actor 1: Nunca viste el pinche reglamento

Actor 9: No, hasta una vez tuve un problema con el sr. Heriberto porque me dijo que no se podía hacer tal cosa y yo le dije que jamás me había dado algún reglamento

Moderador: Pero también platicar es de seres humanos no

Actor 5: Claro es de seres humanos

Actor 1: Si, ya después de tres horas

-Risas generales-

Actor 5: Después de tres hora se te cae la frazada

Actor 1: Si hay cada párrafo tan jalado

Actor 5: O sea volviendo a lo mismo todo es para mejorar, o sea las personas que están hay en las jefaturas hay de todo, hay gente que esta preparada, gentes que no están preparadas, bueno no que no estén tan preparadas si no que se hicieron ahí y nada más tiene una visión de como hacer las cosas, este pues yo creo que esto tiene sus ventajas y desventajas, digamos en mi caso pues yo a veces tomo decisiones que a veces me paso a mi jefe o al de otras áreas y pues a golpes pero aprendes tal ves de la manera más fea pero aprendes

Actor 3: A regañadientes

Actor 5: Bueno no que te regañen pero si no toman esa dedición por ejemplo yo le me salto a mí jefe sabes que pues ya tráete el tanque, si ya tráetelo, y pues me salto a mi jefe y a ventas y a control de calidad...

Actor 7: Pero te voy a decir una cosa a veces tomas tú una decisión porque sabes que puedes sacar el problema, porque eres capaz de solucionar el problema pero hay está la contra, que ellos no lo ven de esa manera, ellos dicen ¿por qué me brincaste? A los demás les falta criterio

Actor 6 : Pero si salen mal las cosas le culpable eres tú y a final de cuentas la llevas tú

Actor 5: Es lo que te digo es que también ya es la visión uno, yo algún día me gustaría ser un jefe y voy a tomar decisiones pero me gustaría tomarlas desde ahorita, aja, ya para que más adelante cuando ya tenga responsabilidades ya al cien por ciento las tome bien

Actor 4: Y que valga la regañada

Actor 5: Exacto,

Actor 3: Mira Norberto la mayoría de los que estamos aquí o los que estamos aquí estamos pro a ser líderes, o sea paco ya esta viejito y algún día se va a morir o cosas así no, igual la planta o sea el Sr. Francisco ya es grande, el Sr. Navarro ya es grande, **Actor 5:** va para atrás

Actor 6: Va a tener que buscar otra arena

Actor 3: Y hay gente que ya tiene sus años hay

Actor 5: Es lo que yo te digo ya es cuestión de cada quien, digo yo lo veo acá de mi lado, digo igual y es mi suerte no y lo hice bien o la regué y ahora esta el tanque ese no, pero te digo, por ese lado que bueno porque eso te orilla a tomar esos riesgos y personalidad y aprendes porque aprendes

Actor 1: Yo creo que a veces los jefes hacen las cosas solo para cumplir el compromiso y se acabó, porque fuera de ahí, cuando llega el problema les vale madre, y les vale madre porque te voy a decir porque, porque ahora que estos chavos fueron les voy hacer el comentario que hizo el Sr. Navarro: “Eso fue lo malo de mandar a novatos” eso fue lo que dijo, no se que problema tuvieron y ve como empiezan a limpiar su culpa

Actor 5: Pero esa es la visión que tienen ellos, ellos ya la próxima vez preguntan, dos tres cuatro años

-Se hace bullicio entre varios-

Moderador: Haber, haber uno por uno

Actor 1: Si, ¿pero el jefe donde quedo?

Actor 7: Pero sabe entonces ellos sabiendo eso porque no dijeron mandamos ha, o voy yo, personas capacitada para enseñarles ala gente novata, enseñarles como se trabaja

Actor 3: Es que sabes que Juan están ellos viendo el problema y no tiene el valor para hacer eso que tu dices en primera y es correcto y el segundo problema es que están igual que nosotros, ese es el segundo problema, que están igual que nosotros

Actor 9: El muertito se los cargan a ellos

Actor 1: Exacto, eso es lo que tiene los jefes, abusan porque son novatos

Actor 3: Ellos si van allá están igual que nosotros porque también son novatos

Actor 5: Eso es lo que te digo, si a ellos les hubiera pasado esto a tu edad mm´ta, ahorita imagínate

Actor 6: Ahorita lo que pasa es que todo lo dicen teóricamente “podemos hacer y lo vamos hacer” y mandan novatos, o sea los mandan al matadero y no se logra el objetivo y entonces si, ¿a

que no pudieron?, le buscan tantos peros y resulta que ellos fueron los principales que no pudieron llegar al objetivo

Actor 3: Mira aquí afortunadamente el problema o el proyecto quedo, y nos felicitaron, la gente de allá, y lo que más me intriga es que dicen ya cuando nosotros regresamos de Monterrey, sabes que, el cliente está muy contento con tu instalación quedo muy estética, muy simétrica pero nosotros no estamos contentos contigo, no pues esta bien no, pero el cliente esta contento y ellos te están aventando calabaza, la segunda vez ya que quedo el proyecto, van los tres con el Sr., Ortega y le dicen el proyecto ya esta y quedo uff. O sea vamos y todo y ahí queda

Actor 5: Si, lo vuelvo a repetir todo depende de la visión como lo mencionabas hace rato, el como te sientas, a mí me dijeron de eso proyecto: sabes que guey necesitamos esto, esto, esto y esto que putiza me pararon no?

Actor 3: ¡A todos no manches!

Actor 6: Mala organización

Actor 5: Si, pero te vuelvo a repetir, son cosas que cuando estemos más grandes, o esa en una gerencia o en una cosa mayor, lo vamos hacer mejor, pues yo lo veo así

Actor 6: Si fue una mala organización

Actor 5: Si si si si

Actor 6: Porque al estarte correteando, oye que faltó el tubo, se me olvidó el resistol para pegarlo.

Actor 3: luego te dicen a las 4:30 sales mañana cabrón, tienes una hora

Actor 6: y prepara todo el material y si lo tienes que bueno

Moderador: Haber por acá todavía no me queda claro que opinan de los jefes ¿Qué les falta?

Actor 6: Organizarse, o-r-g-a-n-i-z-a-r-s-e

Moderador: ¿Son líderes?

Actor 6: No lo son porque no lo demuestran y además si entre ellos mismos se está picudeando, ¿qué pueden hacer en su departamento?

Actor 3: Un líder nace o se hace, pero ellos ninguna de las dos

Moderador: ¿Y tú que crees?

Actor 3: Desgraciadamente ninguna de las dos he.

Actor 2: Yo creo que de lo más importante que deben tener esas personas, los jefes de esta organización es que no deben de ser apaga fuegos, deben de prevenirlos y esta empresa es lo que tiene, es apaga fuegos, apaga fuegos, nunca los previene

Actor 8: Yo respeto muchas cosas de mi jefa, tal vez respete mucho el hecho de que haya aprendido, de que no sabia nada y haya aprendido a lo largo de todos estos años, sin embargo yo creo que para ser un buen líder hay que tener un poco de ética y de saber escuchar a las demás personas y sobre todo de respetarlas, pienso que a veces hay mucho problema con eso, pienso que por el simple hecho de ser jefa o sea por eso siente que tiene un poco de poder sobre los demás

Moderador: Una cosa es tener poder sobre el trabajo de la gente y otro es tener poder sobre la gente

Actor 3: Ella las dos he, las dos

Actor 8: A veces siento que se mete en cuestiones que no tiene nada que ver con lo laboral, sino con lo personal y siento que eso está mal y... ya se me olvidó lo demás que iba a decir jaja ja

Actor 5: No importa ¡Bravo!

Actor 3: Gracias por tu participación

Actor 9: Yo opino más o menos similar, o sea el hecho de que seas jefe no quiere decir que ya tengas poder sobre todas las cosas de la empresa, o sea, coincido con que hay que respetar a las personas e incluso atreverse a conocerlas un poquito más, porque si tú conoces a esa persona puedes entender porque actúa de esa manera o porque trata de ser así ¿no? y el respeto es muy básico para ser un líder o un buen jefe. Para mandar y tronar los dedos creo que eso lo puede hacer cualquier persona, pero el entender a las personas y respetarlas no cualquiera tiene esa capacidad, eso para mí es ser un buen jefe o líder, y sobre todo tener decisión propia y el suficiente criterio para manejar ciertas situaciones.

Hay personas que se dejan manipular muy fácilmente y hacen lo que el jefe le dice porque no lo pareció o no le cae bien cierta persona y esa falta de criterio en lugar de que el empleado tenga un buen incentivo hace que no pueda confiar en su propio jefe y eso no es muy bueno para nosotros como empleados, ni para la empresa, porque tu como empleado en lugar de que confíes en que tu jefe te puede apoyar o te pueda respaldar no tienes para donde correr o para donde recurrir

Actor 4: Salta al vacío

Actor 9: Exactamente

Actor 3: Tu jefe debe ser tu motivación, tu ejemplo a seguir,

Actor 8: O tú respaldo

Actor 3: O tú respaldo, que te cobije ¿no? Y desgraciadamente ninguno y que de todas las personas que estamos aquí lo que menos tenemos.

Actor 8: A quien acudir, el decir oye tengo un problema que onda

Actor 9: Es que lo que pasa y en el tiempo que estuve no porque me hayan corrido, si no porque lo veo así en general, en todos los trabajos que he estado e incluso en este, te recriminan mucho lo que haces pero no te aplauden o no te reconocen lo bueno que haces

Actor 5: Bienvenida al mundo real.

Actor 9: Y yo creo que para recriminar cualquier persona lo puede hacer, incluyendo o no a tu jefe y no se trata de ir así a trabajar, se trata de compartir

Actor 5: Es que es ahí donde no coincido están mal ustedes, ustedes buscan afuera y es adentro, e lo que te digo mira me pusieron una madrina pero...

Actor 9: Pues si pero..

Actor 5: Salio bien, con eso ya ..

Actor 9: Pues si pero finalmente que alguien llegue y te reconozca tu trabajo es importante, te voy a decir una cosa Norberto, todas las personas somos diferentes y no todas tenemos las mismas fortalezas unos aprendemos de forma diferente y otros de forma muy distinta y el hecho de que a ti no te afecte que te regañen no quiere decir que a todos no les va a afectar

Actor 5: No si te afecta pero no por eso vas a dejar de hacer tu trabajo

Actor 9: Y la prueba es que aquí están todos mis compañeros y han aguantado 20, 10 años, han aguantado mucho y ahí siguen

Actor 1: Mira el grado de motivación que llegamos, el de Norberto por ejemplo

Actor 5: La mía es interna

Actor 3: Si su motivación es que las cosas se adecuen a él, a resolver el problema que está ahí

Moderador: Hay ocasiones en que por ejemplo tu resuelves un problema y no te dicen nada como decíamos hace rato pero en una la regaste y a lo mejor una buena motivación es que no te regañen si no que te digan sabes que guey la regaste par al próxima hazlo de esta forma esa es una motivación por ejemplo

Actor 8: Esas son formas de decir las cosas más bien

Actor 1: Bueno pero también cuantas veces la regaste,

Actor 8: Bueno ya si la regaste varias veces ya es otra cosa

Actor 9: Yo creo que aquí pasa una cosa, las personas que ya se acoplaron y las que no se terminan por acoplar, una de esas soy yo por el ejemplo, yo nunca me acople a la empresa porque mis ideas fueron muy diferentes a las de la empresa y las personas que llevan 20 o 30 años creo que ya son gente que se ha acoplado, incluso me puedo atrever a decir que a lo mejor ya se han conformado con el estilo de trabajo

Actor 8: Es que yo creo que también es importante aprender a sobre llevar a las personas, porque no siempre a donde vayas va a encontrar a gente con la que te lleves bien.

Actor 9: Es que aquí ya también es cuestión de perspectivas porque si yo jamás trate de acoplarme a la empresa entonces no estoy en el lugar adecuado para mí entonces si yo no busco eso, pues obviamente no voy a seguir en ese lugar

Actor 1: Discúlpame que te interrumpa, pero yo siento que eso, de verdad lo siento y te estimo, pero tú solita te lo buscaste, porque veamos a ellas y la mayoría de nosotros no entramos directamente a donde estamos por ejemplo Daniela entró en recepción, de recepción se paso a personal, de personal a ventas, y tenia una visión más amplia, la corrieron por chismes honestamente, porque era una persona eficiente la verdad y era bien centrada

Moderador: Pero por ejemplo que opinan de que la persona puede ser eficiente y en este caso de haber tenido los incentivos y la motivación que hubiera necesitado, yo creo que, ya voy a meter mi opinión y no debería, yo creo que ese es un trabajo de un buen líder, cada persona somos diferente, y un buen líder debe de aprender tanto a potencializarla a ella como a potencializarte a ti, desde las diversas perspectivas, que opinan sobre esto-----

Actor 1: Es que los líderes ya no lo deciden en cuanto a lo que sepas sino a si me caes bien o no me caes bien, o si me gustaste o no me gustaste

Actor 3: Aquí en Industrias Mass le hacen más caso a un chisme

Actor 6: Ya no miden la capacidad

Actor 3: Tú puedes dejar un equipo, lo truenas, le pones un tanque y no hay bronca, pero si les llega un chisme ya valiste, entonces ese es un problema más fuerte, te voy a poner un ejemplo: Monterrey a mitad de la instalación, se me ocurre poner el speaker del teléfono y el cliente escucha cosas que no tenia que escuchar, entonces tranquilamente

Moderador: Claro, cosas internas

Actor 3: Entonces yo no alcance a quitar el speaker, entonces hizo un desastre, yo estaba a media instalación desesperado porque no terminábamos de hacer la instalación yo era el responsable y pues te desesperas ¿no? Me llaman a las dos horas de eso y me dicen sabes que: “oye no tienes abierto el speaker verdad” y riéndose, o sea en vez de que te digan como vas échale ganas, pas pas pas

Moderador: Pero personas que no sabían del speaker ¿o sí?

Actor 3: Si, lo supo hasta el que barre, la información que Prensa ni que New York Times

Moderador: O sea información para le empresa no camina, pero para otras cosas si-----

Actor 1: Si, claro

Actor 7: No, siii

Actor 1: Lo que pasa es que el cliente tiene llamémosle un séptimo sentido m, es decir esta esperando donde una caiga para poder aprovechar eso, esta esperando a que uno la riegue para de hay agarrase y eso que estamos trabajando al borde entonces estamos siempre a punto de caer en el error

Actor 3: No, y llegas y no te dicen del proyecto ni como te fue ni cual fue el error, que usted dijo esto y esto y esto otro y esto otro

Actor 1: Si, te atacan muy feo.

Moderador: Pero como ven, a mi me llama mucho la atención yo que no soy de Industrias Mass, a mi me brinca mucho esta idea de que por un lado los chismes vuelen, hablen de ellos se informen y la información que necesitan para trabajar no la tiene

Actor 1: No existe, no la hay, no l hay

Moderador: Yo que estoy por fuera se me hace increíble

Actor 1: No, es que empiezan a correr el rumor ya viste como la cago ese pendejo ayer, ya viste ese guey con sus pendejadas o sea empieza a correr en toda la empresa

Actor 8: Bueno pero si todos tenemos algo de.

Moderador: Y porque no dicen yo necesito esto para hacer mi trabajo-----

Actor 1: Si bueno yo creo que empieza el teléfono descompuesto

Actor 6: Exactamente

Actor 1: Empieza a llegar a cada uno de nosotros pero ya llega toda la información distorsionada y al final el que tubo el problema dice: “no mames a mí no me dieron esta información por eso es que no lo lleve a cabo

Actor 3: Como lo de Elsa, tenia que ir yo a una junta para lo del proyecto de Monterrey y me dicen: “te quedas tú y va a ir Elsa” y mi pregunta nada más fue ¿Por qué va ir Elsa? Ella es de ventas yo soy ingeniero yo ya tenia mi lista de preguntas, puta madre, cuando fui y regrese: que a que chingados iba Elsa si yo era el que más sabia en toda la pinche empresa es más que sabía más que mi jefe así me lo dijeron a mí

Moderador: Pero haber explíquenme ¿por qué se da ese fenómeno tan extraño?

Actor 6: Porque cae en malas manos

Actor 8: Por falta de ética en los jefes

Actor 2: Por ser demente cerrada

Actor 1: Yo creo que cada uno de nosotros que tome las cosas como se las platican a uno, yo creo en la capacidad de cada uno y pues se que no fue así

Juan: Yo creo que antes de que pase el chisme mejor pregúntale a la persona

Actor 3: Nadie tiene ese valor actor 7

Actor 8: Eso es porno ponerte hablar de frente con las personas

Actor 5: Imagínate si fuera por chismes ya nos habrían matado a todos

Actor 1: Y yo creo que cuando llega a nosotros tratamos de buscarle por donde empezó y si es diferente a nivel arriba ahí la primer información que les llega es la que se tragan, tú fuiste y tu dijiste que soy un pendejo

Moderador: Haber, quiero que todo mundo si es posible así como vamos me digan si el líder nace, se hace o como es en Industrias Mass y porque opina eso

Actor 1: El líder se hace porque conforme va pasando el tiempo va brincando escalafones, ya corrimos a fulanito porque dijo que el gerente era un pendejo, y así se hace líder nada más

Actor 2: El líder en si debe ser de las dos formas, se nace y en parte se debe hacer, en Industrias Mass se da el fenómeno que dice él que el líder lo imponen y se hace hay y lo que pasa que cuando llega un líder que ha nacido que es nato, tratan de opacarlo lo relegan o al ratito ya esta afuera de la empresa, así esta la situación en esta empresa

Actor 3: En la vida cotidiana y en cualquier lugar del mundo los lideres nacen pero deben de tener una formación, estoy hablando de forma general, en Industrias Mass llevan el sello de Industria Mass, este guey tiene el sello de industrias Mass, no sabe leer pero el líder así te lo pongo, no estoy recriminando ni nada o criticando a una persona que no lo sabe hacer es así, a esta guey yo lo he visto 20 años sentado y barriendo o lo que tu quieras ya tiene 20 años con nosotros, mándalo de líder

Actor 4: Exactamente se hace el líder porque ha anda de aquí para allá es líder entonces hazle el papelito y ay es líder y como dice el dicho crea fama y échate a dormir

Actor 5: Yo creo que el líder no nace ni se hace porque vámonos por partes que entiendes por líder, yo realmente entiendo que el líder es la persona que hace llegar a un grupo de persona a objetivos comunes, entonces el líder no nace ni se hace porque esta en el momento y en el lugar

Actor 6: Vamos es a lo de las opiniones de los demás aquí porque ya llevas mucho tiempo vas, tú porque puedes vas, vamos a veces no se gana ni el respeto de su propio personal

Actor 5: Digo hay te ponen de jefe no de líder

Actor 7: Se hace por el tiempo que lleva pero no es gente que esta capacitada para mandar para saber llevar el trabajo, para responsabilizarse por el tiempo que lleva pero no sabe como se maneja del departamento como se maneja el personal, no tiene la capacidad par llevar a cabo ese tipo de labores, e el que innova el que escucha aprende y que sabe llegar.

Actor 8: Yo opino que puedes llegar a ser buen líder pero también tienes que aprender a poder decir o saber las cosas que necesitan las personas con las que estas trabajando, también estoy de acuerdo con lo que dice Norberto, depende de la circunstancia, tomamos la batuta y eres el líder hay que saber guiar, hay que saber llevar al gente y que tenga la disposición de aprender de los demás

Actor 9: Pues creo que hay jefes, no líderes, yo coincido con la opinión de Norberto, un líder para mi es saber llevar un grupo de gente, es el representante de la opinión de ese e grupo de gente, yo creo que en industria Mass lo que hay son jefes que se dedican a mandar y punto y

quienes han estado en ese lugar están por el tiempo que han estado y no tanto por lo que saben, que si puede llegar a ser pero para que eso pueda suceder se necesita cambiar de opinión, personalmente y pues ya en conjunto, sobre todo los directores

Actor 8: Bueno yo no dudo de la capacidad de las personas que están como jefes sepan mucho la verdad no lo dudo sin embargo no tiene la capacidad de compartir con las demás personas para crecer todos en conjunto

Actor 2: Sobre todo un líder debe de tener la capacidad de mediar entre sus subordinados y las personas de mayor nivel, si no sabes tener ese equilibrio no eres un buen líder.

Moderador: Ya se han dado dos gerencia, de todo lo que hemos hablado aquí, ¿ustedes creen que le sabía de la revolución que había debajo de el?

Actor 6: Si

Actor 7: Si lo sabía

Actor 1: Si lo sabia, a parte porque tenía un punto muy importante el Ing. Anhalt, ser sensible, la sensibilidad que tenia con cada persona, no me deja mentir el compañero, el diario visitaba a sus trabajadores uno por uno

Actor 7: Y te decía ¿qué te hace falta?

Actor 1: Si, ¿qué te hace falta? Siempre estaba al pendiente

Actor 7: Te decía pídelo

Actor 1: Exactamente, esa sensibilidad hacia sentir a uno mucho mejor, a diferencia d ahora que ni te pelan no te preguntan ni si estas bien o si estas mal , si las cosas están rotas o no, el Ing. Anhalt te decía: “oye no seas pendejo ese bulto no se carga así, te vas a lastimar la espalda , yo te enseño como se hace” así definitivamente , esa sensibilidad en cierta forma era sensibilidad de liderazgo, porque es sabia como hacer las cosas y te enseñaba como hacerlas

Actor 6: A mi e toco una cosa muy chistosa con él, y fue por mi, que estaba escribiendo, pero mal y agarro y como éramos en el almacén dijo saben que todos vayan a la sala de juntas y a cada quien nos dio una libreta y nos puso hacer letras, o sea imagínate que tan preocupado él estaba en su personal que lo llevo a ése límite.

Actor 7: eso fue y les voy a decir, fue por causa mía, y fue a varios a los que nos dio las libretas

Actor 3: El se preocupaba por su gente, por su materia de trabajo que era personal estuviera bien

Actor 1: El se preocupaba desde el más arriba hasta Toto el perro deberas, tenia en su agenda cuando le tocaban sus vacunas al Toto

Moderador: ¿Y estaba preocupado por el hijo de algún colaborador si estaba enfermo?

Actores 6 ,1, 7: Si

Actor 6: Él tenia la facilidad que te podías acercar a platicar con el

Actor 3: Una anécdota que a mi me contaron es cuando le dijeron que tenían que salir porque su esposa estaba a punto de dar a Luz, no vete, no hay problema, va regresa parece que fue un fin de semana y el día lunes, sabes que, ten este presente para tu hijo a este ese punto, son anécdotas queme han contado trabajadores

Moderador: Bueno ahora cambia la administración ahora esta el Sr. Ortega, el igual sabe de la revolución que hay abajo

Actor 1: Yo creo que no porque ya no tiene esa sensibilidad laboral de compartir con cada uno de los trabajadores, ese detalle, en el caso de los empleados quizás si, pero ya en el caso de los compañeros que están en planta ya no

Actor 2: Párale su recorrido es del carro a la oficina y de la oficina al carro

Moderador: Porque creen que el Sr. Ortega no baje de vez en cuando al comedor y de repente diga me voy a sentar a comer con ellos a compartir un rato

Actor 7: Yo creo que es más que nada su actitud que siempre ha sido de el , tiene una manera de ser que es estar en su oficina , su costumbre

Moderador: Pero el maneja la situación que si tiene algún problema pueden ir con el porque las puestas esta abiertas par decirle cualquier cosa, entonces eso ya depende de nosotros, el no subir a exponer algún caso

Actor 7: Pero te ponen muchas trabas, por ejemplo solo llegas a recepción y te dicen ¿qué haces allí? Yo creo que a partir de eso siendo obreros no te dan la confianza

Actor 1: Es lo que te digo cambio completamente

Actor 9: Yo en lo personal en el tiempo que estuve en recepción, a mi Juanita me dijo si viene sultana mengano y perengano me avisas

Moderador: ¿De la empresa?

Actor 9: Si de la empresa

Moderador: ¿Quién es Juanita?

Actor 9: La secretaria

Actor 3: ¡A es que ese es otro punto!

Moderador: ¿O sea que Juanita es como el soldado raso ahí?

Actor 9: Si, en lo personal me decia si viene sultano o mengano me avisas para ver si suben o no, entonces llegaba el obrero y yo tenia que hablar y preguntar si subía o no

Moderador:¿Nunca te dijeron porque podía o no subir?-----

Actor 9: No, hay información que no te pueden dar porque si te metes un poquito más allá regaños seguros, etc., etc.

Actor 3: Hay gente que le tiene más miedo a Juanita que al Gerente general y ahí hablamos de una restricción grande, porque si el Gerente te dice ven aquí y exprésate, tú sabes que esta afuera, y no es por mentir ni nada de eso y ojala no me meta en algún problema porque estas comentando algo y se pasea por la puerta, y eso es grave porque tu estas comentándole al Gerente al asunto y la otra ahí esta

Moderador: ¿A Juanita?

Actor 3: Si, o sea, me toco una vez que el Doctor, el dueño de la empresa me llamo y me dijo mira Alberto tengo un proyecto contigo y así, así, y no ye miento la puerta queda cerca del escritorio y ella estaba cerca de la puerta todo el momento que yo dure con el Doctor ella estaba cerca de la puerta y allí a tiene una restricción muy fuerte

Actor 1: y es que has de cuenta que ella ya tiene ahí sus ojos, sus oídos, tiene todo dentro de ese círculo o de ese ámbito, hay un sistema de cámaras

Actor 2: A parte, con respecto a lo que tú decías, de que si tienes esa facilidad de ir con el Sr, Ortega a contarle tus problemas yo creo que es más motivante que una persona superior a ti llegue y te diga oye que problema tienes a que tú vayas a pedir las cosas casi a regañadientes y que te digan ¿Por qué lo quieres? O ¿realmente lo necesita? Es mucho mejor que ellos te pregunten por sus necesidades

Actor 7: Y lo que tenía el Ing. Anhalt, no me dejara mentir Paco, que él te decía: “mira a ti te falta esto para realizar bien tu trabajo mejor

Actor 1: Es que puede ser un punto muy importante que la haga falta al Sr. Ortega y como dice Alberto ojala no me vaya mal, pero el no sabe lo que es la ingeniería

Moderador: ¿Pero él pasó por algunos departamentos para llegar a su puesto actual no?

Actor 1: Quizá paso por el nivel administrativo, pero no por el de producción

Actor 7: En su recorrido el Ing. Anhalt recorría hasta el más mínimo puesto

Moderador: ¿Y el doctor?

Actor 3: No pues desde Estados unidos no creo que pueda hacer algo y a parte no tiene la idea, no sabe

Actor 1: Y se basa en lo que le dicen

Actor 3: No sabe como llevar un negocio porque el es doctor

Actor 7: Él no tiene la visión como ingeniero

Actor 3: Si, no tiene la visión de ingeniería el solo dice, cuanto ganamos ahorita

Actor 4: El nada más esta barriendo el dinero para acá

Actor 5: Que triste es nuestra vida, bueno en todas partes

Actor 1: Parece que Norberto es el orejón aquí

Moderador: Ya para cerrar, hace rato decían que la empresa ya tiene cuarenta años y es por algo y que estamos comentando que pasaría si la empresa, todo lo que comentaron de recursos humanos, tecnología, producción, no hace nada creen que creen ustedes que necesita hacer para que dure otros cuarenta años

Actor 7: En primera implementar ideas nuevas de la gente que esta capacitada que están en planta que son los que saben como se maneja la producción porque tienen experiencia como para decir se puede mejorar, se puede mejorar tener la mejor información tanto para el obrero como para el cliente que el cliente quede satisfechos cada día más con nuestro producto, eso sería una.

Actor 3: Desarrollo, con el fin de llegar a una actualización , a que voy, a que las cosas como dice paco no se cambian de la noche a la mañana pero mediante

un desarrollo podemos llegar y vivir lo que estamos viendo ahorita, conocer como trabajan las demás empresas que son grandísimos y no nada más te hablo de tratamiento de agua saber como es la tecnología hoy en día saber como producen hoy en día porque ellos se quedaron con la

producción antigua es decir adecuarse al medio mas que nada adecuarse al medio en el cual vivimos actualmente

Actor 6: Yo creo que dentro de ese desarrollo entra también el capacitar a su personal

Actor 1: Que cada uno de nosotros no tome la iniciativa de lo que esta dañando a la empresa, la actitud que tiene los líderes o jefes, o como les quieran llamar porque tiene la misma visión que llevan ellos de que si yo por ejemplo soy de una manera todos van a seguir igual que ellos , al contrario superarnos mejor y tratar de que si ellos no lo hacen nosotros intentarlo

Actor 9: Yo creo que si como dicen alguno de mis compañeros se pueden actualizar en algunos métodos para poder vender más porque finalmente se compra, yo creo que apoyar al departamento de ventas primero dar mejor atención y después mayor calidad en los productos, mejorar ciertos métodos para que también se pueda ahorrar y aprovechas, eso sería lo básico

Actor 8: Disposición. Disposición para querer escuchar a las demás personas que están desarrollando cualquier actividad para escuchar que es lo que necesitan o si no para cambiar

Actor 2: Ahora lo que yo veo para que exista ese desarrollo es que deben de proporcionarte las herramientas necesarias, que no te pongan tantas trabas para que tu puedas modificar algo, yo tuve un problema por ejemplo hace unos días yo necesitaba un programa para desarrollar unos equipos y nuevos proyectos de manera más eficiente y lo primero que te preguntan es: ¿oye y realmente lo necesitas o como para que lo quieres? Y sin embargo dentro de ti dices que te pasa yo lo necesito, si no, no te lo estaría pidiendo y es algo que les hace falta mucho en la empresa, y si no cambian esa mentalidad no va haber desarrollo

Actor 1: hay una persona que se siente insuperable de verdad

Moderado: ¿Quién?

Actor 1: Y que de él no va a pasar más allá no sabe que debajo de el existen personas mejor preparadas que el, hablo del centro de computo, el se siente intocable el no te puede dar algo porque tu para que lo quieres tuno lo vas a necesitar, tú con lo que yo te estoy dando con eso tienes

Actor 2: No tiene la visión que tu tienes

Actor 1: Si definitivamente el se basa en tú me caes bien, estas bonita y bueno te doy el mejor equipo pero si me caes gordo te doy el peor equipo

Actor 3: Es esta arriba no, le llamas y le dices necesito esto y te dicen estoy ocupadísimo, y subes y están con sus audífonos están jugando solitario, se creen superiores hasta al dueño

Actor 1: Si desafortunadamente existen esa negligencia donde todo ahorita lo controlamos por medio del sistema y no te sueltan, no te dejan por ejemplo ya la cagaste dijiste cosas de mi ahora te quito el Chat no, chingalo ya me lo quitaron

Actor 3: Y tiene 10 trabajadores a los que tal vez le dicen al sábado ven, te invito para que veas lo que hablan de ti, y bajan todo lo del Chat

Moderador: ¿Pero eso es ilegal no?

Actor 1: Pero aquí no por eso corrieron a una de las chavas, para eso si tienen tiempo, para eso si tiene forma de hacerlo

Actor 9: Hay en ventas tienen una cámara para que veas que tan controlados están ven todo lo que hacen

Actor 1: Y las cámaras las utilizan de cierta manera

Actor 9: Sí yo luego estaba en el conmutador y de repente me llaman a la secretaria y me decía ya vi que estas haciendo esto y esto y esto

Moderador: Haber por acá que crees que necesiten

Actor 4: Un cambio de personal.

Moderador: ¿Arrasar?

Actor 4: si arrasar con todos.

Actor 5: Muerto el perro se acaba la rabia.

Actor 1: Yo creo que no, que lo que se debe de hacer es ir retomando cada persona cada jefe de área y ver que es lo que esta haciendo realmente , inclusive el departamento que te digo tiene la posibilidad de escoger al personal de su área como le venga en gana y si falta una persona en sistemas, hay viene la pasarela, ves chicas y chicas y chicas y hasta que no encuentra la que es de su agrado y seamos honestos, en sistemas han estado las mejores secretarias que ha habido físicamente.

Moderador: Pero entonces como vemos a Industrias mass con toda la perspectiva que ya vimos aquí igual y con los pros que ya se dieron que tanto le queda a Industrias mass, no digamos tecnológicamente sino adentro igual y sigue innovando pero por ejemplo si por m más innovación que tenga la empresa si va a tener un ambiente terrible adentro puede que no produzca tanto.

Actor 1: Pero esa estrategia la ha utilizado 20 años, por que a mi no me interesa si estas funcionando, mas sin embargo si tu hablaste mal de mi v a mi me vale madres, yo te corro me sirvas o no me sirvas yo te corro independientemente de que me sirva o no

Actor 3: Tiene prioridades y sus prioridades no son las correctas así de fácil.

Actor 1: Por ejemplo yo a él le veo mucho futuro, que esta aprendiendo más sin embargo llego y haber cabron, tu hablaste de mi ahora ya no me convienes de esa manera porque estas hablando de mi, esa es la situación

Julio: Es que más que nada no se miden en la capacidad porque aunque tule veas futuro a el si ya hablo mal de mi ya valió payaso porque el futuro para el en esa empresa ya no va a existir y si pudiste haber ayudado ya porque habló mal de ti y quien sabe que le haya dolido aunque hayan sido para ellos mentiras

Actor 3: Pero pues uno no habla mentiras

Actor 6: pero para ellos si, para ellos lo son, por eso te digo que verdad les dolió más

Actor 1: y aparte yo creo que existe una forma de ser de cada uno de nosotros , sin comparar ni denigrar a nadie, en que por ejemplo en la planta existe un lema:” porque a ellos si les dan a y a mi no” simplemente un ejemplo insignificante, de que antes la planta podía tomar café y se los quitaron y a nosotros también ya no podíamos tomar una taza de café porque a ellos no les dan si te das cuanta en almacén no pueden tomar café, esta prohibido y en cada área mas que en la oficina, entonces existe esa forma de ser de cada uno en que dices por que a él si y mí no

Actor 7: Y esto fue a partir de que el ing., Anhalt murió, el tenia un lema “si al trabajador lo tratas bien produce más” ese era el lema del Ingeniero

Actor 5: La empresa ahorita esta en un momento clave porque no esta ni arriba ni abajo, y esta en el momento en que se puede ir en las dos direcciones y pues básicamente yo creo que si la empresa tiene la idea de durar otros cuarenta años pues es el momento de empezar aprovechar lo que son las instalaciones los humanos la tecnología..

Actor 2: Hace falta credibilidad en los empleados, porque muchos de los trabajadores piensa que uno solo va a sentarse a la oficina y que en el escritorio se hace guey todo el día, le pagan por estar sentado. Es donde hace falta credibilidad si haces esos comentarios es por que sabes que ese cuate no hace nada y critican tu labor

Actor 9: Yo creo que la empresa si sabe lo que esta pasando, porque están recortando personal y contratando becarios son sueldos que se están ahorrando

Moderador: Por último me pueden dar las perspectivas de la empresa a diez años

Actor 1: la empresa va a seguir igual, va a seguir vendiendo lo mismo porque afuera tiene las necesidades de la empresa, adentro también va a seguir igual, con la misma tecnología, la misma forma de pensar y con la misma administración definitivamente

Actor 2: Yo veo una situación complicada debido a que otras empresas están entrando a nuestro mercado y están empezando a competir, veo la situación difícil, necesitamos revisar nos e, como puede cambiar la empresa para sobrevivir a esto

Actor 3: Espero y me coma la lengua pero en 10 años veo que la empresa quiebra, quiebra de total al ritmo que va, yo así lo veo que la empresa quiebra

Actor 4: La empresa va a seguir igual por la administración que se esta dando no hacen nada, no van hacer nada y va a seguir igual, va a dar la vuelta de la misma manera

Actor 5: Yo al contrario siento que se vienen cambios desde la administración porque la gente que esta aquí esta viendo el futuro de la administración que tenemos desde hace diez años y eso no va a ser, siento que la misma necesidad nos va a obligar a tener un cambio muy positivo. No va a ser la misma administración en diez años

Actor 6: Así es la s necesidades nos van a obligar al cambio y va a tener que crecer voluntariamente a fuerza porque si ahorita ustedes dicen que de laguna manera nos están comiendo, pues nos estamos obligando a ser más y ahorita

Actor 7: Pues tendría que ver primero como se va a manejar la administración en diez años haber que pasa, pero si sigue la administración así esto va a ir poco a poco para abajo necesitan checar, hacer un buen plan en la empresa para poder ir para arriba si no lo veo mal.

Actor 8: Yo creo que si no cambia la administración todo va a seguir igual porque en diez años ya no creo que este el Sr. Ortega a lo mejor ponen de Gerente General Juanita y eso va a estar peor, ojala que no sea así.

Actor 9: Pues yo creo que dentro de diez años nada más tiene la matriz y empiezan a cerrar las sucursales y si no se actualizan va a empezar en declive creo que como dice Norberto vana a empezar hacer cambios por el personal, entre sucursales hay muchos distribuidores pero creo que solo va a quedar la matriz, en cuanto ala administración pues, nada mas se va a basar en una cuantas personas y si sigue así no se vana a dar muchos frutos de la administración.