



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

**Comunicación y rotación de personal. Análisis del comportamiento
organizacional y comunicativo de
Industrias D. de la Vega**

Trabajo de investigación en la opción de
Seminario - Taller Extracurricular
“Organización, Comunicación y Cultura”

Que para obtener el título de
Licenciado en Comunicación

Presenta:

Aymara Lizet León López

Asesor: Mtro. Javier Ignacio Ávila Guzmán

Agosto, 2009



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos

A mi familia: la de sangre y la de vida. Por su palabra gentil, por sus regaños, por su mirada que ha sido testigo de mis fracasos y mis pequeños logros, por sus sonrisas y sus abrazos, porque cada uno a su manera forma parte de mí. Gracias infinitas por ser y estar.

Má, por tu fuerza, por enseñarme a mirar pa'lante, porque increíblemente siempre has creído en mí (por favor nunca dejes de hacerlo). Por tu apoyo, tu paciencia, tus consejos, por tu consuelo. Por estar siempre conmigo, gracias toda la vida, hermosa.

Flais, por volverme loca con tu obsesión por el orden, por perdonar mi desorden, por hacerme voluntariamente parte de tu vida, por formar parte de la mía. Porque de poder elegir, te elegiría a ti. Te quiero, papá.

Tyky, por llenar mi vida primero de caos y conflicto con tu llegada y después llenarme de risas, peleas, cosquillas, abrazos... cosas de hermanas. Por tu sonrisa fácil, por tu mirada limpia, porque sin ti no estoy completa, por ser mi hermana favorita. Siempre juntas.

Mamá Elvira, Papá Armando: lo bueno que tengo y que soy, lo tengo y los soy en gran parte gracias a ustedes. Gracias por quererme tanto y por demostrármelo en cada momento. Porque nunca me siento tan en casa como cuando estoy en la suya (con ustedes). Por favor, déjenme creer que soy su nieta consentida. Los amo.

David, por ser mi mejor testigo. Porque esto hermosamente y poco a poco se ha vuelto parte de un proyecto compartido. Porque "tu mano en mi mano va". No dejes de inspirarme, DaVinCi, todo es mejor si estás. Te quiero siempre, te amo infinito.

Paola, Vania Lentes, Vania Chinos, ¡las quiero! Gracias por compartirse así conmigo, por permanecer en mi vida a pesar del tiempo, la distancia, los malos humores y los caminos diferentes. Por dejarme crecer y equivocarme, por su apoyo, por la fuerza que me dan, por las chispas que salen cuando estamos juntas.

Scrap, Pavel, Jair, Chucho, Tiburón: la banda prepanuevera. Gracias por seguir presentes en mi pensamiento, por mantenerse cerca. Porque cuando los busco –y a veces sin buscarlos– están siempre ahí.

A mis tíos: **Clau, Luis, Tere, Sergio, Laura, Armando, Julia, Lupita y Joaquín**. Gracias por su confianza, sus consejos y sus cariños. Siempre los tengo presentes.

A mis primos: **Dana, Caqui, Armando, Andrés, China, Pao, Diego y Vale**. Soy la mayor y no por eso busco ser ejemplo. Comparto con ustedes este gran esfuerzo y les doy las gracias por acompañarme en mis luchas. Yo quiero acompañarlos en las suyas, déjenme ser parte y verlos crecer.

A **Jorge Pérez, Irma Silva, Verónica Michel y Martín Urso** por la montaña rusa en la que convirtieron el Seminario.

A **Xavier Ávila**, por toda la paciencia que me tuviste en este largo y caótico camino. Por ser parte fundamental de este logro. Por tu enorme dedicación y esfuerzo, por ser maestro y amigo. Gracias por creer en mí.

Gamaliux, por cumplir eso que dijimos alguna vez al inicio del seminario: “de aquí no me voy si no me sacan”. Con todo lo que implicó, lo logramos.

A mis compañeros del Seminario con quienes compartí los martes por la tarde y los sábados por la mañana en las clases, además de las sabrosas madrugadas por el messenger.

A la Sra. Gloria Díaz de la Vega, a Federico Aguirre y especialmente a Alejandra Aguirre por el apoyo brindado.

A todas las personas que han sido parte de mi vida y especialmente a las que directa o indirectamente estuvieron ahí en los meses de Seminario, en las noches de desvelo, en los días en que sentí no poder más.

Por mi raza hablará el espíritu.

Aymara

Índice

Agradecimientos.....	5
Introducción.....	7

Capítulo I

Industrias D. de la Vega: sus orígenes y su entorno.....	9
1.1 Un primer acercamiento a la organización.....	10
1.1.1 La historia y su relevancia.....	12
1.1.2 Momento actual.....	15
1.2 Los colores que tiñen el entorno.....	15
1.2.1 Los colores del gobierno.....	18
1.2.2 El mercado y sus diferentes tonalidades.....	20
1.2.3 Los colores de la competencia.....	20
1.2.4 Compradores de color.....	24
1.2.5 Los proveedores.....	25
1.2.6 La relación con las instituciones.....	27
1.2.7 Industrias D. de la Vega y el entorno.....	28
1.3 Estructura formal de Industrias D. de la Vega.....	29
1.3.1 Ideario organizacional.....	30
1.3.2 Los objetivos que mueven a Industrias D. de la Vega.....	32
1.3.3 División del trabajo: el organigrama.....	34
1.3.4 Los colores de sus miembros.....	39
1.3.5 Reclutamiento y selección: ¿Cómo se elige a los miembros de la organización?.....	49
1.3.6 Proceso Formal VS Proceso Real: detección de diferencias.....	51
1.4 Medición del problema.....	57
1.4.1 Hoja de inspección.....	57
1.4.2 Diagrama de Causa – Efecto.....	60
Hallazgos y conclusiones.....	62

Capítulo II

Funcionamiento, grupos y actores y su incidencia en los problemas informativo-comunicativos.....	65
2.1 ¿Cuánto cuesta la alta rotación de personal?.....	66
2.1.1 Costo económico y temporal.....	67
2.1.2 Costo energético.....	69
2.1.3 Costo psicológico.....	69

2.2 Detección de problemas informativo-comunicativos en Industrias D. de la Vega.....	71
2.3 La importancia del actor.....	74
2.3.1 Los actores y sus características.....	74
2.3.2 Los actores y su personalidad.....	77
2.4 La importancia de los grupos.....	85
2.5 Auditoria comunicativa: diagnóstico de la comunicación en Industrias D. de la Vega.....	89
2.6 El modelo administrativo – comunicativo de Industrias D. de la Vega.....	99
2.6.1 Teoría Clásica: funcionalismo y estructuralismo.....	99
2.6.2 Teoría Humanista y la importancia de las relaciones.....	103
2.6.3 La Teoría de Sistemas y el Modelo Cognitivo Informativo.....	104
2.6.4 La Teoría Contingente y el Modelo Reflexivo Complejo.....	105
2.6.5 La globalización y sus exigencias.....	106
Hallazgos y conclusiones.....	108
Capítulo III	
Interacción y conflicto.....	110
3.1 El ser humano y el entorno: la Doble Contingencia.....	112
3.2 Evolución de los modelos comunicativos.....	113
3.3 Cibernética y comunicación.....	118
3.4 Representaciones sociales.....	119
3.5 Mediación comunicativa.....	119
3.6 Las técnicas cualitativas.....	121
3.6.1 El grupo de discusión.....	122
3.6.2 La entrevista.....	124
3.6.3 Análisis de las técnicas.....	125
3.6.3.1 Lectura vertical o por temas.....	141
3.6.3.2 Lectura horizontal o por actores.....	148
Hallazgos y conclusiones.....	159
Capítulo IV	
Comunicación y cultura organizacional: escuchar-nos y comprender-nos.....	162
4.1 La Comunicación Organizacional.....	163
4.1.1 El quiebre organizacional.....	163
4.1.2 Habilidades del comunicador: escuchar, hablar, convencer.....	166
4.1.3 La organización entendida como una red de conversaciones.....	167
4.1.4 Organizaciones deseables: habitables y productivas.....	168
4.1.5 El comunicador: pieza clave en las organizaciones del futuro.....	169
4.2 Reconocer para integrar: la Cultura Organizacional.....	170

4.2.1 Cartografía de la cultura de Industrias D. de la Vega.....	176
4.2.2 La telaraña de relaciones.....	177
4.2.3 Cultura Organizacional: fortalecerla para enfrentar la crisis.....	180
4.2.4 Instrumentos de modelación de la cultura: recursos culturales.....	183
4.3 Propuesta de Intervención Comunicativa.....	185
4.3.1 Análisis FODA.....	186
4.3.2 Características generales de la Propuesta de Intervención Comunicativa....	188
4.3.3 ¿Por qué implementar una Estrategia Comunicativa?.....	189
4.3.4 Plan 1: Construir Objetivos.....	190
4.3.5 Plan 2: Construyendo Valores.....	192
4.3.6 Plan 3: Crear Identidad.....	193
4.3.7 Plan 4: Reconocimiento Organizacional.....	195
4.3.8 Plan 5: Distribución del trabajo tomando en cuenta gustos y habilidades....	197
4.3.9 Ganancias y mejoras esperadas con la implementación de la Estrategia Comunicativa.....	198
Hallazgos y conclusiones.....	199
Conclusiones generales.....	201
Fuentes consultadas.....	204
Anexo 1.....	207
Anexo 2.....	208
Anexo 3.....	209
Anexo 4.....	222

Introducción

El presente trabajo constituye el reporte de la investigación obtenida del Seminario Taller Extracurricular Organización, Comunicación y Cultura. Durante el Seminario Taller se analizó el comportamiento comunicativo y organizacional de Industrias D. de la Vega, organización dedicada a la fabricación de productos para el cabello.

A partir del diagnóstico, se elabora la Propuesta de Intervención Comunicativa, que tiene como finalidad ayudar a la organización a disminuir la rotación de personal a través de actos y ejercicios comunicativos.

La comunicación, entendida según Martín Serrano (1982, p. 18) “como una interacción entre seres vivos capaces de intercambiar información”, es fundamental para el funcionamiento de una organización, de ahí la importancia de investigarla, de conocerla y, en su caso, mejorarla.

Se considera que la comunicación tiene una importancia vital para los seres vivos y específicamente para los seres humanos, puesto que la posibilidad de comunicación aumenta las oportunidades para crecer y desarrollarse.

Las organizaciones, al estar habitadas por seres humanos, están permeadas por la comunicación. El reto es conseguir que, a través de ella, se logren actos ejecutivos, lograr la eficiencia de la misma y lograr la construcción de un equipo de trabajo estable, cohesionado.

Industrias D. de la Vega percibe, como uno de sus principales problemas, la rotación de personal. En general, la gente que ingresa a laborar, desde el personal operativo al administrativo, emigran con facilidad y por decisión propia. ¿Qué hace falta para que la gente que llega a la organización la vea como su fuente de empleo a largo plazo?

En encuestas y estudios recientes realizados por Focus-Strategic Marketing Research, quien tiene como una de sus principales actividades la medición de este tipo de fenómenos, el 80% de las empresas considera los altos índices de rotación de personal, que oscilan entre el 10 y 12%, como un problema grave, por lo que se vuelve necesario estudiar y comprender este fenómeno y sus causas, para poder proponer soluciones que generen seres humanos satisfechos, motivados y comprometidos con su trabajo, y organizaciones productivas y habitables.

Así, pues, la presente investigación tuvo como principal objetivo el analizar el comportamiento organizacional y comunicativo de Industrias D. de la Vega para establecer las causas principales que generan la alta rotación del personal.

El análisis se desarrolló en etapas diferentes. Durante el Capítulo I se da cuenta del análisis de la estructura y funcionamiento de la organización. Se analizó su estructura formal, donde se detectó la carencia de objetivos organizacionales que orienten el quehacer cotidiano de los trabajadores. Además, se notó la poca importancia que da la organización a su historia y trayectoria, pues no se cuenta con un registro histórico.

En esta etapa también se confrontó la estructura formal contra la estructura funcional detectando las diferencias. Por último, se analizaron algunos factores del entorno para detectar fortalezas y debilidades así como la capacidad de la organización para adaptarse y responder a las exigencias de lo que le rodea.

En esta etapa la investigación documental tuvo gran importancia y se complementó con la observación y la aplicación de entrevistas y cuestionarios. Para detectar con qué frecuencia se presenta el problema de rotación de personal se utilizó la Hoja de Inspección en la que se registró la rotación de personal durante trece meses. También se creó el Diagrama de Causa-Efecto para marcar las posibles causas que originan el problema medido.

En el Capítulo II se reporta el análisis de los grupos y actores que habitan la organización. para lo cual fue necesaria la aplicación de test de personalidad para conocer de qué manera influye la personalidad de los actores en el problema medido.

En esta parte de la investigación se recurrió a la Auditoria Comunicativa a través de la aplicación de un cuestionario de Medidas de Discrepancia.

Durante el Capítulo III se analizó la interacción comunicativa con la finalidad de detectar problemas informativo-comunicativos que afectan a la organización en su estructura y/o en su funcionamiento.

En esta etapa del análisis de utilizaron técnicas cualitativas como el grupo de discusión y la entrevista para conocer y dar énfasis a las percepciones y representaciones de los actores.

Finalmente, durante el Capítulo IV se caracterizó a la Cultura Organizacional de Industrias D. de la Vega. Se creó un mapa cultural donde se indican las interacciones que se presentan entre las subculturas que habitan la organización. Además, se reflexionó acerca del papel que juega el comunicador en las organizaciones y la relevancia que debería tener al contar con la capacidad de diseñar estrategias comunicativas que ayuden a resolver o disminuir problemas.

En este capítulo se presenta la Propuesta de Intervención Comunicativa que surge como resultado de cada una de las etapas de la investigación que suman diez meses de trabajo continuo dentro del aula y sobre todo, fuera de ella.

Capítulo I

Industrias D. de la Vega: sus orígenes y su entorno

El presente capítulo da cuenta de la primera etapa del diagnóstico organizacional y comunicativo de Industrias D. de la Vega. Primeramente se construyó la historia de la organización a partir de una entrevista a la Directora Administrativa, que es uno de los dueños de la empresa.

Posteriormente se aborda el análisis del entorno que rodea a la organización para lo cual se caracterizaron algunas variables que se consideraron importantes e influyentes, como son los proveedores, su relación con el gobierno, el mercado, los clientes, la competencia y su relación con las instituciones.

En este caso se emplearon técnicas de investigación documental y fue necesaria la realización de entrevistas y cuestionarios, sobre todo a clientes y proveedores de la organización. Esto arrojó datos importantes para determinar en qué medida se ve afectada o influenciada por el entorno.

Se analizó también su estructura formal conformada por la misión, visión y valores, se ponderó la importancia de los objetivos que orientan la acción de los trabajadores, la manera en que se divide el trabajo, los perfiles de puestos y los miembros que los ocupan, además del procedimiento que se sigue en el reclutamiento y selección. En esta fase se recurrió a entrevistas, la observación e investigación documental.

Se confrontaron el proceso formal de trabajo contra el funcionamiento real para lo cual se generaron ambos flujogramas con la finalidad de observar las diferencias que se dan entre lo que la organización dice y lo que realmente hace en el día a día. Se tomó el proceso de reclutamiento y selección y se partirá de ahí para comenzar a analizar el problema que mueve esta investigación: la rotación de personal.

Finalmente, se realizó la medición del problema con ayuda de una hoja de inspección en la que se plasmó la frecuencia con la que se generan las bajas de personal durante trece meses. En este paso se pudo observar que la rotación de personal es verdaderamente un grave problema que se tratará de enfrentar comunicativamente para lograr su disminución.

1.1 Un primer acercamiento a la organización

Industrias D. de la Vega es una organización mexicana dedicada a la fabricación y venta de tintes, peróxidos y polvo decolorante para el cabello, así como a la distribución de algunos productos de la marca Barrilito. Además, tiene a su cargo la maquila de la línea de tintes de Fuller Cosmetics y la marca de decolorante Fasa de Farmacias Benavides.

Cuenta con tres marcas: una de *público*, D. de la Vega Color; una *profesional*, Radiance; y una *económica*, Oxi Suave. A continuación se presentan las características de los productos que fabrica Industrias D. de la Vega:

- **Cápsulas D. de la Vega para teñir las canas.** Fue el primer producto que fabricó y comercializó la empresa. Es un tinte en polvo sin amoníaco que se comercializa en cápsulas que tiñen únicamente las canas en tonos que van del negro al castaño medio.
- **Tinte D. de la Vega Color.** Tinte permanente en crema con 14 tonos. Su presentación se considera como *público*, pues tiene todo lo que se necesita para la aplicación en casa. Incluye un tubo de tinte con 60 gramos, crema reveladora con 60 mililitros de 20 o 30 volúmenes según el tono, un instructivo, un par de guantes y un sachet con 20 mililitros de tratamiento acondicionador.
- **Tinte Radiance.** Es la línea *profesional*. Su gama cuenta con 28 tonos de tinte permanente en crema y 5 intensificadores de 60 gramos cada uno. En la compra de cada tinte, se obsequia la crema reveladora de 60 mililitros.
- **Tinte Oxi Suave Color.** Se considera la línea *económica*. Su presentación es de 50 gramos e incluye la crema reveladora de 50 mililitros y cuenta únicamente con una gama de 10 tonos.
- **Decolorante en polvo D. de la Vega.** Es un sobre con 50 gramos de decolorante en polvo azul, se le considera parte de la línea de *público*.
- **Decolorante en polvo Radiance.** Es la presentación *profesional* del polvo decolorante, cuenta con 500 gramos contenidos en una lata.
- **Peróxido líquido de 20 y 30 volúmenes.** Contienen 100 mililitros de producto.
- **Peróxido en crema Oxi Suave.** Contienen 100 mililitros de producto, es una presentación más cremosa disponible en 20, 30 y 40 volúmenes.
- **Peróxido en crema Radiance.** Forma parte de la línea *profesional*. Su presentación es en botellas de 950 mililitros disponibles en 20, 30 y 40 volúmenes.

Todos los tintes, sin importar la línea, ofrecen formalmente al consumidor una perfecta cobertura de canas y durabilidad del tono por más tiempo.

A principios de 2008 se renovó la fórmula de los tintes D. de la Vega Color, añadiéndole extracto de algas marinas, además de adicionar colágeno al tratamiento acondicionador que se incluye en el estuche del tinte. Asimismo, el sobre de decolorante en polvo de 50 gramos fue mejorado con aceite de sésamo y colágeno. El cambio también se reflejó en los empaques, que igualmente fueron renovados con la finalidad de refrescar la imagen.

En el corto plazo se planea lanzar la línea de tintes para caballero, agregar un tono más a la gama de tintes de la línea de D. de la Vega Color y un estuche para realizar mechas en tres diferentes tonos.

Su ámbito de desarrollo es el económico y pertenece al sector de belleza, el cual crece día a día. Cada año se realizan varios eventos dedicados a los productos de belleza en toda la república a los que acude Industrias D. de la Vega a vender y promocionar sus productos. Ejemplo de ello es Expo Beauty Show (EBS), evento que se realiza desde hace doce años y que reúne durante tres días a la industria de la belleza.

Según datos de Alfonso Mexía, encargado de la organización de este evento, obtenidos por medio del artículo titulado “El negocio de la Vanidad” de Aída Ulloa¹, hoy en día a las mujeres se les exige verse bien, por lo que la belleza se convierte en un factor importante hasta para conservar su empleo y señala que “en momentos de crisis esta industria no sufre tanto porque lamentablemente se despide a mucha gente y son quienes se arreglan muy bien para pedir trabajo”.

Además afirma que el sexo masculino ya invierte también en su cuidado personal, por lo que el mercado existente para este tipo de productos tiende a crecer.

Industrias D. de la Vega participó en Expo Beauty Show en 2007 y volverá a participar en 2008, esta vez con un stand más grande y un diseño más espectacular que en el año anterior.

La empresa también participa en eventos anuales en Monterrey, León y Puebla, donde se realizan ferias y expos del mismo corte que EBS. Además algunas veces ofrece talleres de colorimetría en algunas distribuidoras de productos de belleza e instala módulos de aplicación en tiendas de autoservicio en varios estados de la república. Todo esto con la finalidad de dar a conocer los productos e incrementar su venta.

1.1.1 La historia y su relevancia

Para comenzar a comprender a la organización hay que definirla. Se puede entender a la organización como una formación social encaminada a satisfacer una o varias necesidades de los seres humanos. En esta sencilla definición está contenido su sentido más básico y primordial. Las organizaciones tienen un fin, un objetivo que causó o generó su constitución.

Las organizaciones deben tomar en cuenta sus orígenes, los problemas que han sorteado, la manera en que se han resuelto y los cambios y las adecuaciones que han sido importantes para su permanencia. Si partimos de la idea de que una organización inteligente es aquella que aprende de sus errores, la que tiene memoria de sus actos, la que lleva registro de sus fracasos y sus éxitos, toda organización que aspire a llamarse inteligente debería llevar una memoria y un reconocimiento de su trayectoria.

¹<http://www.gatoencerrado.net/store/noticias/40/40329/detalle.htm>, Agosto 07, 2008

En el caso de la organización objeto de estudio, no se tiene ningún registro que dé cuenta de los puntos anteriores. Para conocer y estructurar este apartado fue necesario realizar una entrevista a la Directora Administrativa.

La entrevista es una técnica cualitativa de investigación que se basa en una interacción comunicativa cara a cara. La conversación tiene un propósito, que en este caso es reconstruir la historia de Industrias D. de la Vega.

La plática se realizó en la oficina de la entrevistada, tuvo una duración de 75 minutos aproximadamente y se basó en una pequeña guía de preguntas que se consideraron relevantes para conocer la historia de la organización y a partir de ahí desatar la conversación.

Industrias D. de la Vega es una empresa familiar que tiene sus orígenes en 1931, cuando Alonso Díaz de la Vega, conocido como el Dr. de la Vega, comienza el desarrollo y la comercialización del primer tinte para cubrir las canas en México: las Cápsulas D. de la Vega, producto líder en el mercado pues la competencia era casi nula y fue muy bien recibido por el consumidor de ese entonces, quien lo adquiría en farmacias y boticas.

Fue hasta 1970, seis años después del fallecimiento del Dr. de la Vega se constituyó Industrias D. de la Vega, S.A. exactamente el 8 de julio, según está asentado en el Acta Constitutiva. Las actividades iniciaron formalmente el día 11 de julio del mismo año bajo el mando de Gloria Díaz de la Vega, hija del Doctor.

Hacia 1972, la organización hizo un intento por comenzar a desarrollar la venta de peróxidos líquidos, producto del que se mandó maquilar un solo lote debido a las bajas ventas.

Para 1985 se integra a la dirección de la organización la tercera generación, quien a esta fecha –agosto de 2008- aún lleva el control de la misma. En este mismo año, la organización ingresó al mercado de la venta de lápices delineadores de cejas que se producían por medio de un convenio con una empresa maquiladora.

Tuvieron muy buenas ventas hasta 1988, cuando salieron del mercado debido a la crisis económica y al Tratado de Libre Comercio que permitió la entrada de lápices de origen chino a un precio mucho menor. Las Cápsulas se seguían comercializando, aunque ya sin tanto auge, pues con la entrada de marcas extranjeras que ofrecían mayor variedad de productos para la coloración del cabello y en los años 60 Industrias D. de la Vega dejó de liderar el mercado.

Fue en 1986 cuando se retoma el proyecto de la venta de peróxidos y se logra desarrollar con éxito el *Peróxido Líquido D. de la Vega* y el peróxido en crema *Oxi Suave*, ambas presentaciones de 20 y 30 volúmenes, las cuales fueron producto de un convenio de maquila,

pues Industrias D. de la Vega no contaba todavía con la infraestructura para desarrollar sus propios productos.

Industrias D. de la Vega realizó la transformación de Sociedad Anónima de Capital Fijo a Sociedad Anónima de Capital Variable el 22 de agosto de 1991, como consta en la Escritura Pública 59858.

En 1998 registraron ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) todas las marcas que hasta ese entonces había concebido la organización. Entre ellas se encontraba la marca Sin Nu2, un acondicionador sin enjuagar, del que se maquiló un sólo lote pues salió del mercado debido a su poco éxito en ventas.

Hacia 1997 se toma la decisión de incursionar en el mercado de los tintes permanentes en crema para el cabello y acuden, nuevamente, a los servicios de una empresa maquiladora para iniciar con la línea de tintes D. de la Vega. El empaque era igual para los diez tonos inaugurales y conservaba la imagen de la caja de las Cápsulas D. de la Vega.

Esta línea de tintes es conocida como línea de *público*, por ser un estuche que contiene todo lo necesario para realizar la aplicación en casa sin necesidad de ser o acudir con un profesional: un tubo de tinte, una botella de crema reveladora, un instructivo, un par de guantes y un tratamiento acondicionador.

Un año más tarde maquilaban también el sobre de decolorante en polvo de 50 gramos, además de lanzar la línea *profesional* de tinte en crema D. de la Vega. Las líneas *profesionales* tienen un formato distinto, pues consiste únicamente en la venta del tubo de tinte, ya que así suelen adquirirlo las personas que se dedican profesionalmente a su aplicación.

Radiance, la segunda línea de tinte en crema *profesional*, aparece en el año 2000, con 26 tonos de tinte permanente y 5 intensificadores. Esta línea estaba complementada por decolorante en polvo de 500 gramos, gotas reestructurantes para puntas, gotas abrillantadoras para cabello, una crema alaciate, shampoo y acondicionador.

Todos estos productos, excepto los tintes y el decolorante en polvo de 500 gramos desaparecieron después de que se agotó el primer y único lote, pues el costo de su maquila resultaba demasiado alto. Durante el lanzamiento de la línea Radiance se abrió también la Sala Técnica, pequeña sala de belleza creada con la finalidad de monitorear constantemente la calidad de los productos.

Es en mayo de 2003 cuando deciden comprar la maquinaria suficiente para fabricar todos sus productos, pues hasta ese año, Industrias D. de la Vega sólo fabricaba las Cápsulas y para la producción de los demás productos se echaba mano de la industria maquiladora.

Los directivos de la organización decidieron realizar la apertura de una Sociedad Civil llamada Ope Color en 2006, la cual absorbió los contratos y las responsabilidades patronales de todos los trabajadores que hasta entonces estaban contratados directamente por Industrias D. de la Vega.

La transición generó desconcierto entre los trabajadores, a los cuales se les respetó la antigüedad que ya tenían en la empresa, quedando Industrias D. de la Vega como la encargada de la fabricación de los productos para el cabello y Ope Color como responsable del manejo de los empleados.

1.1.2 Momento actual

Así es como paso a paso se fue conformando la organización que hoy es objeto de esta investigación, hasta llegar al año 2008 en el que Industrias D. de la Vega, S.A. de C.V. es una pequeña empresa que pertenece al sector económico y que tiene como objeto social la compra, elaboración, almacenamiento, distribución y venta de toda clase de artículos de tocador, productos de perfumería, belleza y similares, según consta en el Acta Constitutiva y en la Escritura Pública anteriormente mencionadas.

Cuenta con 62 empleados contratados por medio de Ope Color y 7 por medio de una empresa outsourcing. Del total de empleados, 49 trabajan en Distrito Federal y los 13 restantes se encuentran repartidos en lugares como Acapulco, Chihuahua, Guadalajara, Mérida, León, Durango, Monterrey, Veracruz y Villahermosa.

Hasta aquí se ha tratado de dejar clara la trayectoria que ha tenido la organización que es el objeto del presente análisis. A continuación se dará cuenta de la importancia del entorno que la rodea y con el que inevitablemente mantiene relación.

1.2 Los colores que tiñen el entorno

Para conocer los colores que tiñen el entorno de la organización, se echó mano de investigación documental, así como de la entrevista realizada a Dirección Administrativa, donde además de la historia, también se indagó acerca de las relaciones que la organización debe guardar con el gobierno.

Industrias D. de la Vega trata de adaptarse a los cambios del entorno. Si bien, no es tarea fácil, esta organización hace esfuerzos para mantenerse a flote en el competido mercado de la industria cosmética.

El entorno de la organización es todo aquello que la rodea o envuelve, por tanto, es aquello que está fuera de ella. El entorno actual de las organizaciones está marcado por la globalización, por ejemplo, lo que lo hace aún más “complejo, incierto e impredecible. Es decir, exige de toda organización una continua selección como forma de reducir y tratar el exceso de relaciones que significa su entorno” (Serrano, et. al, 2001, p. 39).

La lectura del entorno tiene sólo la importancia que se le quiera dar. Cada organización elige cuál es su entorno y la manera de adaptarse para sobrevivir a él. Si no aprende a leerlo difícilmente podrá crear estrategias de supervivencia. Hay que dejar claro que el entorno no tiene injerencia directa sobre las organizaciones, sólo lanza indicadores que pueden o no “gatillar” cambios o ajustes.

Para realizar el diagnóstico del entorno se definieron seis variables: 1) la relación con el gobierno; 2) el mercado; 3) la competencia; 4) los clientes; 5) los proveedores y 6) las instituciones con las que Industrias D. de la Vega mantiene relación. El detalle de cada una se desencadenará más adelante, primero se tratará de dejar claro la relevancia y la pertinencia de este análisis.

Una de las fortalezas de Industrias D. de la Vega se encuentra en el creciente mercado y en los buenos pronósticos de que siga creciendo en los años venideros, de acuerdo con estudios realizados por Nielsen, empresa dedicada al estudio de mercados.

Otra fortaleza que hay que destacar es la buena relación que lleva con el Instituto Nacional para los Adultos Mayores (Inapam), pues ambas partes se benefician de dicha relación que al parecer será duradera.

Esta relación se lee como ventaja pues los adultos mayores suelen teñirse el cabello debido a la cantidad de canas y las aplicaciones gratuitas que se realizan en la Expo Feria del empleo anual que organiza el Inapam pueden potenciar el consumo de los productos de la organización. De hecho, esta Expo ha dado resultados, pues después de su aplicación siguen comprando el tinte y asistiendo cada año para su aplicación de cortesía.

La buena relación que se lleva con el gobierno es también un punto a favor, pues Industrias D. de la Vega cumple con todos los requerimientos y trámites necesarios para poder operar con regularidad y siempre dentro del margen legal establecido por el gobierno mexicano. Si bien se ve afectada por las disposiciones que de él emanen, la organización acata los lineamientos marcados.

Un reto importante para la organización es la competencia de empresas como L'Oréal, Garnier, Magicolor, entre otras, pues éstas ofrecen una gama de tonos de tinte más completa además

de que complementan sus líneas con productos para el cuidado del cabello o la prolongación del color, productos que no fabrica Industrias D. de la Vega.

Como se ha podido observar, a través de su historia, Industrias D. de la Vega ha tratado de incrementar su línea de productos sin que se haya contado con suficiente éxito ni posicionamiento en el mercado. Ampliar la gama de tonos de tinte, explorar las necesidades del mercado y con base en éstas, desarrollar productos complementarios que enriquezcan la línea de productos y que colaboren con la apertura de nuevos mercados y en la presencia de las marcas en el gusto del consumidor es uno de los retos más importantes a los que se enfrenta actualmente la organización.

El no contar con publicidad ni con artículos promocionales es percibido como una desventaja por algunos clientes. Otro de los retos que se tienen enfrente es lograr integrarse a un mercado competitivo, como lo es el de la belleza.

Probablemente la difusión a través de la revista impresa y la publicación en Internet de las calificaciones obtenidas en el estudio de tintes que realizó la Procuraduría Federal del Consumidor (Profeco) en 2001 y de las calificaciones que se obtengan en la nueva edición del estudio que está próximo a realizarse pueda ser una buena manera de llegar a nuevos clientes y de abrir más canales de distribución, sobre todo si el nuevo estudio refleja los mismos o mejores puntajes de los que se obtuvieron en 2001. Hay que destacar que el estudio mencionado muestran a los tintes de D. de la Vega como un tinte que sí cubre las canas y con tonos que permanecen después de las lavadas, por lo que se le otorgaron puntuaciones altas.

El reciente mejoramiento de la fórmula del tinte D. de la Vega Color, y del sobre de 50 gramos de decolorante en polvo, además del cambio de imagen de estos productos, es una de las maneras en que Industrias D. de la Vega trata de adaptarse al entorno, de diferenciarse de la competencia, de seguir vigente y ganar más clientes.

Hay que decir que aún hay productos que no se han tomado en cuenta para cambiar, mejorar o actualizar su imagen, como el Peróxido Líquido D. de la Vega y el peróxido en crema Oxi Suave, los cuales conservan la misma imagen desde 1986, año en el que salieron al mercado.

En general, la percepción que tienen los proveedores de la organización es buena y la relación que se establece con ellos es duradera. En buena medida este aspecto es determinante, pues Industrias D. de la Vega debe mostrar su capacidad de adaptación y respuesta a los inconvenientes que pueden surgir debido a los proveedores, como el incremento de los precios o las entregas de materiales y materias primas de baja calidad.

Al realizar el diagnóstico organizacional y comunicativo de cualquier organización es siempre necesario tomar en cuenta las relaciones que guarda ésta con el entorno, pues si bien no es totalmente dependiente de éste, sí se ve influenciada por él. De ahí la relevancia de su estudio.

La organización es un sistema que se ve rodeado por varios sistemas con los que guarda cierta relación. Como sistema se entiende el “conjunto de elementos que mantienen determinadas relaciones entre sí y que se encuentran separados en un entorno determinado” (Luhmann, 1997, p. 18).

Entonces, como las organizaciones no se encuentran situadas en el vacío y nunca son tan autosuficientes para cerrarse completamente y no interactuar con los diversos componentes del entorno, es vital tomarlo en cuenta en el diagnóstico.

Darío Rodríguez sostiene que “todo sistema se encuentra permanentemente adaptado a su entorno y sus cambios determinados estructuralmente son activados (gatillados) por perturbaciones provenientes del entorno” (Rodríguez, 1999, pp. 43-44). Es decir, que si bien las organizaciones se ven afectadas por el entorno, los cambios que se producen dentro de ellas son siempre determinados por su estructura.

Los cambios de los sistemas circundantes no impactarán de la misma manera a todas las organizaciones, ni activarán los mismos cambios en ellas, pues éstos siempre dependerán de la fortaleza de su estructura y de su capacidad de adaptación.

Dice Luhmann que “cada sistema social puede observarse a sí mismo, observar a otros y actuar (...) dirigiendo sus propias operaciones para reducir el ámbito de complejidad” (Luhmann, 1997, pp. 28-29). Así pues, Industrias D. de la Vega, como un sistema social, debe mirar su entorno, reconocerlo y analizar las acciones a realizar para adaptarse a él.

Este es el fundamento en el que se basa el diagnóstico y análisis del entorno. Para realizarlo, se empleó principalmente la técnica de investigación documental, apoyada en entrevistas para la recopilación de información además de la aplicación de cuestionarios.

1.2.1 Los colores del gobierno

Como cualquier empresa legalmente constituida, Industrias D. de la Vega ha realizado a lo largo de su historia diversos trámites ante varias instancias gubernamentales necesarios para poder operar, por lo que las relaciones que ha guardado con el gobierno siempre han sido las necesarias para cumplir con el marco legal.

La constitución ante Notario Público, el alta en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la declaración de apertura y el aviso de inicio de operaciones fueron los primeros trámites que tuvo que realizar.

Para que la organización opere sin problemas, también es necesario contar con un plan de protección civil, el cual se renovó en mayo de 2008. Además se debe realizar un análisis de descargas residuales y un inventario de emisiones ante la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat), así como tramitar la licencia ambiental única.

Al contar con trabajadores, es requisito indispensable darse de alta ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit).

El permiso de uso de suelo, que se debe renovar cada dos años un total de tres veces después de las cuales se otorga el permiso por tiempo indefinido; hay que solicitar también el visto bueno de seguridad y operación. Ambos trámites ante la Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda (Seduvi) se renovaron también durante 2008.

La declaración de apertura de establecimientos y el aviso de nuevos productos se realizan ante la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (Cofepris).

Para el registro de marcas, Industrias D. de la Vega acude ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI).

Todos los trámites y documentos anteriormente mencionados se tienen en regla y se actualizan o renuevan según los tiempos estipulados en la ley. La organización se ha manejado siempre dentro del marco legal y hasta ahora, no ha tenido problema alguno de interrupción de actividades o clausura por incumplimiento de ningún tipo.

Declara impuestos, paga IMSS e Infonavit y otorga a sus empleados un contrato que ampara las prestaciones estipuladas en la Ley Federal del Trabajo. En este aspecto del entorno, la organización está completamente adaptada y se esfuerza por estarlo, aun cuando se ve afectada directamente por nuevas disposiciones, como el IETU o el nuevo impuesto que se aplicará sobre el monto total de los depósitos realizados efectivo, siempre cumple con todas las medidas pues sabe que de no hacerlo, puede traerle más problemas que beneficios.

1.2.2 El mercado y sus diferentes tonalidades

El color del cabello se ha vuelto un accesorio más de belleza femenina. No es necesario tener canas para empezar a teñirlo y hoy en día, el mercado ofrece una gran variedad de tonos que se ajustan a todos los gustos y personalidades.

Si se toma en cuenta que la población mundial envejece con rapidez, debido a que la tasa de nacimientos es menor, las personas mayores serán el principal mercado en los próximos años, por lo que el consumo de tintes se verá beneficiado en la sociedad actual donde la juventud es promovida como un valor.

Nielsen, una de las más grandes empresas de investigación de mercado, ubica a los colorantes para el cabello entre el top 15 de categorías sobredesarrolladas, al lado del pan de caja empacado, el alimento para perros y el jabón de tocador. En la presentación del estudio titulado Cambios en el Mercado Mexicano 2007², proyectaron que para 2015, las compras del 24% de los hogares mexicanos las realizará una ama de casa mayor a 55 años, por lo que se espera que el mercado de tintes para el cabello se vea favorecido con esta tendencia de la población.

En este aspecto, Industrias D. de la Vega se encuentra inmersa en un mercado creciente y próspero, lo que representa una fortaleza para la empresa. Si las estadísticas siguen como las adelanta Nielsen, el mercado cada vez será mayor para este tipo de productos, y seguramente se verá rodeado de mayor competencia, por lo que el siguiente aspecto del análisis se centra, precisamente, en ésta.

1.2.3 Los colores de la competencia

Para el Director Comercial, quien es también uno de los dueños de la empresa, la competencia para el tinte D. de la Vega Color es Kolestón, 100% Color, Wellaton, Nutrisse y Altiva; mientras que para Radiance, el tinte *profesional*, las marcas que él identifica como competencia son Anven, Colortech, Magicolor, Küül, y Pure Color.

El mercado de colorantes está creciendo, lo cual ha permitido la salida al mercado de diversas marcas y empresas que ofrecen una gran cantidad de productos, desde tintes hasta tratamientos, productos de estilizado, o shampoos. Basta con mirar la televisión para darse cuenta de la gran participación que tienen los productos de belleza en los mensajes comerciales, además de su presencia en anuncios en revistas y espectaculares.

² Nielsen. (2007). CD Card. Cambios en el mercado mexicano.

Para realizar este análisis se compararon los productos que fabrica y comercializa Industrias D. de la Vega con los de la competencia. Como apoyo se presenta el siguiente cuadro (*Figura No. 1*) donde se indican algunas marcas de tinte que se consideraron como competencia: cinco para la presentación *público* y cinco para la presentación *profesional*.

Cuadro comparativo: La competencia de Industrias D. de la Vega

Marca del tinte:	Total de tonos:	Presentación (público o profesional):	Características que destacan:	Otros productos:
Nutrisse	37 tonos	Público	Concentrado nutritivo de fruta. Aceite de Aguacate	Nutrisse pertenece a Garnier, que ofrece shampoos, acondicionadores, fijadores, desodorantes y otros productos de cuidado personal.
100% Color	22 tonos	Público	Colores puros, intensos y de larga duración. Máxima intensidad del color. Brillo inigualable.	Igual que Nutrisse, 100% Color pertenece a Garnier, que ofrece shampoos, acondicionadores, fijadores y otros productos de cuidado personal.
Altiva	30 tonos	Público	Estuche con dos aplicaciones. Filtro UV.	Altiva es un producto de Representaciones y Tecnimaquilas, S.A. de C.V. (Rytsa), que fabrican también: Suavizador de canas, cera modeladora, crema protectora de color, gotas de seda y crema corporal. Entre sus próximos lanzamientos se encuentran: loción desmanchadora, crema aclaradita y barniz de color.
Wellaton	34 tonos	Público	6 semanas de color. Tinte en gel de fácil aplicación. Contiene 3 sachets de acondicionador Colores vibrantes.	Wella fue comprada hace unos años por Procter & Gamble, una de las mayores multinacionales con presencia en 100 países y dueña de marcas como Gillete, Tampax, Wella y Clairol.
Anven Intenss	30 tono	Público	Estuche con 50 gramos. Con Filtro UV. Proporciona brillo. No reseca el cabello.	Tratamientos, fijadores, shampoo, acondicionador, suavizador de canas, crema aclaradora, crema alaciante, decolorantes, peróxidos, tinte para caballero, línea de tinte profesional y semipermanente, entre otros.

Marca del tinte:	Total de tonos:	Presentación (público o profesional):	Características que destacan:	Otros productos:
Anven Colore	44 tonos y 5 intensificadores	Profesional	Contiene Complejo protinol ACG. Perfecta definición del color. Excelente cobertura de canas con máxima protección y brillo.	Esta es la presentación profesional de Anven, que también fabrica diversos productos para el cabello mencionados en el punto anterior.
Colortech	56 tonos	Profesional	Tubo con 90 gramos. Gran poder aclarante. Larga duración. Cobertura total.	Pertenece a Nutrapel, quien también ofrece productos como ceras, shampoos y seda para el cuidado del cabello.
Magicolor	54 tonos, 7 matizadores y 6 intensificadores.	Profesional	Tubo con 50 gramos. Color firme. Suavidad, brillo y acondicionamiento. No escurre. No reseca el cabello.	Magicolor pertenece, como Altiva, a Rytsa, quien fabrica diversos productos para el cabello. Bajo la marca Magicolor se encuentran productos como decolorantes, peróxidos, suavizador de canas, loción ondulante, tratamientos capilares, fijadores, etc.
Küül Color System	46 tonos	Profesional	Con proteína de trigo y colágeno hidrolizado. Total cobertura de canas. Colores firmes, uniformes y brillantes. Filtro UV.	Shampoos, tratamiento, sellador de puntas.
Pure Color	43 tonos y 4 matizadores	Profesional	Tubo con 60 gramos. Estuche con 2 tintes. Excelente definición del color. Máxima duración. Cobertura superior. Protección, brillo y sedosidad.	Reflejos en crema, retocador de raíces, retocador instantáneo de canas, tinte semipermanente, tinte para caballero, decolorantes, peróxidos, crema depiladora, fijadores, shampoos y tratamientos.

Figura No. 1

En comparación con las cinco marcas de tinte en presentación *público* que se seleccionaron, se observa que la gama de tonos ofrecidos por Industrias D. de la Vega es mucho menor, pues sus 14 tonos de D. de la Vega Color y los 10 de Oxi Suave Color compiten con 22 tonos de 100% Color y hasta con 37 tonos de Nutrisse.

En la línea *profesional* pasa algo muy similar. Los 28 tonos de tinte permanente en crema Radiance compiten contra los 56 tonos que ofrece la gama de Colortech, que es la que ofrece mayor cantidad de colores.

Como complemento al cuidado integral del cabello, todas las marcas consideradas como competencia ofrecen además de tintes, otros productos que van desde shampoos, acondicionadores, hasta tratamientos, productos de estilizado, selladores de puntas, además de tintes para caballero, decolorantes y peróxidos en distintas presentaciones.

Esto coloca a Industrias D. de la Vega en desventaja, pues además de tener una gama de tonos limitada, no ofrece productos que complementen el cuidado del cabello y que hagan de D. de la Vega Color, de Oxi Suave Color o de Radiance, líneas completas para el cuidado y protección del cabello.

En general, todas las marcas ofrecen brillo, buena cobertura y durabilidad del color, bondades que también son ofrecidas por las tres líneas de Industrias D. de la Vega y las Cápsulas D. de la Vega, por lo que se puede decir que en ese aspecto la organización se ha adaptado al entorno al ofrecer buena calidad en sus productos.

En 2001, la Procuraduría Federal del Consumidor (Profeco) realizó un estudio dedicado a la calidad de los tintes para el cabello, el cual fue publicado en la Revista del Consumidor en enero del año mencionado y actualmente se encuentra disponible en su página de Internet³.

En dicho estudio se tomaron en cuenta varias marcas de tintes y se calificaron de cero a cien, aspectos como la información al consumidor en los empaques o instructivos, la prueba de sensibilidad, la estabilidad, el poder cubriente, la resistencia a los lavados, la permanencia del tono con los lavados y el cubrimiento de canas.

En ese entonces, las Cápsulas D. de la Vega merecieron la máxima calificación, que es de 100 puntos, pues pasó perfectamente todas las pruebas. En ese mismo estudio, los tintes de D. de la Vega en tonos rojos fueron calificados con 80 y los tonos rubios y castaños con 100.

En este estudio aparecen también marcas como Nutrisse y Magicolor. La primera obtuvo 100 puntos para los tonos rojos y 100 para los rubios y castaños y la segunda fue calificada con 86 puntos para los rojos y 98 para los rubios y castaños.

³ www.profeco.gob.mx, Agosto 08, 2008

De lo anterior podemos rescatar que, si bien la gama de tonos que ofrece Industrias D. de la Vega en sus diferentes líneas es limitada, tienen la ventaja de contar con calidad suficiente para competir con las demás.

Este mismo estudio volverá a repetirse en 2008, según se notificó a la empresa Aún no se tiene la fecha de su publicación, y en esta ocasión se medirá la calidad de los productos de Oxi Suave Color y D. de la Vega Color, estos últimos ahora con la ventaja de la nueva fórmula con extracto de algas marinas.

1.2.4 Compradores de color

Industrias D. de la Vega distribuye sus productos en tiendas de autoservicio, mayoristas farmacéuticos, farmacias y distribuidoras de productos de belleza principalmente.

Entre las cadenas de tiendas de autoservicio se encuentran Almacenes García, Tiendas Woolworth y Del Sol y Tiendas Sumesa, que cuentan con sucursales en toda la República. Este formato de tienda compra principalmente tintes D. de la Vega Color, decolorante en polvo D. de la Vega de 50 gramos, Peróxido Líquido y peróxido en crema Oxi Suave.

Los distribuidores compran tintes de las marcas D. de la Vega Color y Radiance, decolorante en polvo en sus dos presentaciones -50 y 500 gramos-, peróxidos y artículos de la marca Barrilito. En esta categoría se encuentran Beauty Master y Antonio Saldaña en León, JMP en Guadalajara o Vallejo Martínez en Distrito Federal.

Las cadenas de farmacias como Farmacias Guadalajara, Farmacias del Ahorro, Farmacias Benavides, San Pablo y la Farmacia París compran tintes, peróxidos, decolorantes y artículos de Barrilito.

Las grandes cadenas mayoristas de la industria farmacéutica como Nadro, Casa Saba, Casa Marzam, Provedora de Medicamentos, Fármacos Nacionales, entre otros, también son clientes regulares de la empresa.

Para efectos de este análisis, se contactó a las encargadas de perfumería de Tienda Del Sol León, Almacenes García Villahermosa y a los compradores de la distribuidora Vallejo Martínez, Farmacias Esquivar, Beauty Master y Nadro sucursal Depósito en Distrito Federal. Se buscó también contactar a Farmacia París y a Farmacias Guadalajara, pero ambas se negaron a responder vía telefónica a las preguntas, pues sus políticas internas se lo impiden.

Las pequeñas entrevistas telefónicas no pudieron ser grabadas en audio, por lo que sólo se tomó nota de las conversaciones.

Se observó que la mayoría de los comentarios iban encaminados a la falta de publicidad y apoyo de artículos promocionales, pues los clientes ven como una desventaja la falta de éstos en comparación con las demás marcas en el mercado.

Industrias D. de la Vega no pretende invertir en publicidad como radio, televisión o revistas, pues los precios son altos. Algunas veces se tiene presencia en folletos, generalmente cuando hay alguna promoción con los mayoristas o las tiendas de autoservicios y estos espacios son intercambiados por descuentos u ofertas en los productos. El reto es lograr la colocación y el incremento en las ventas de los productos sin contar con presencia en medios publicitarios.

En general, los comentarios del servicio que brinda la empresa resultaron positivos. Se destacó que la atención por parte de los ejecutivos de ventas fuera tan personalizada, como lo indicó Luz Morales, compradora de la distribuidora de artículos de belleza Vallejo Martínez, quien comenta que con marcas más comerciales como L'Oréal o Wella no funcionan así, pues sus pedidos son siempre vía electrónica.

Hay que destacar que ambas compañías tienen la infraestructura para realizarlo de esta manera, de lo que carece Industrias D. de la Vega. Debido a esto su fuerza de ventas debe visitar continuamente a sus clientes y les llama periódicamente para levantar pedidos. Además de que L'Oréal y Wella están muy posicionadas en el mercado, por lo que su demanda se genera sola.

En cuanto a la calidad de los productos, quienes han probado alguno, la califican como buena, lo cual presenta una ventaja, pues si a los compradores o encargadas de perfumería de las tiendas les gustan los productos, ellos los recomiendan y favorece la publicidad de boca en boca, incrementando a su vez las ventas.

1.2.5 Los proveedores

Para la fabricación de los productos, Industrias D. de la Vega requiere de diversas materias primas y materiales que son solicitados a diferentes proveedores.

Con la mayoría de ellos tiene línea de crédito, que puede ir de 7 a 75 días naturales con fecha de revisión de factura y a simple vista se observa que la relación con ellos es cordial y en algunas veces muy estrecha, pues se mantiene contacto constante con ellos desde hace varios años.

Generalmente se trabaja con los mismos proveedores, salvo que los precios suban demasiado o la calidad de la materia prima o material comprado baje. Cuando esto sucede Control de Calidad rechaza la mercancía por no cubrir con los estándares que se requieren y se notifica al proveedor. Si el error no es corregido, se busca un nuevo proveedor que pueda cubrir las necesidades en tiempo y forma.

Este es un aspecto importante para el análisis del entorno, pues si un proveedor sube de pronto sus precios, discontinúa una materia prima o no puede responder a las necesidades de la empresa, se debe tener suficiente capacidad para adaptarse inmediatamente y buscar soluciones a los problemas que pudieran surgir.

La manera de superar las dificultades es buscar precios más bajos, negociar con los proveedores descuentos o mejores plazos para el pago, buscar con otros la materia prima requerida o conseguir proveedores con la capacidad de respuesta requerida.

Se tienen estipulados horarios de entrega para la mercancía, los documentos que deben de llevar con el número de copias de cada uno que se necesitan para el recibo, además de horarios y días específicos para revisión y pagos, con los que deben de cumplir todos los proveedores.

Los materiales que se compran van desde tubos de aluminio para el envasado de los tintes, botellas de plástico decoradas en diversos tamaños para todas las presentaciones de peróxido y materias primas como peróxido de hidrógeno, hidróxido de amonio o silicato de sodio, algunas de las cuales se compran en dólares o en euros, por lo que la organización se ve afectada por la fluctuación del valor de estas monedas.

Uno de los principales obstáculos a los que se enfrentan los proveedores al entregar sus productos es el difícil acceso a las instalaciones, pues la empresa se encuentra ubicada en una calle cerrada y angosta en una zona habitacional, además de que no se cuenta con estacionamiento o área de carga y descarga para los proveedores.

Otro problema es que la recepción de los materiales algunas veces es lenta, debido a que quien está encargado del Almacén de Materia Prima y Material de Empaque es también el encargado de Mantenimiento y no tiene a nadie a su cargo como ayudante.

Los pagos de los proveedores se entregan generalmente el día en que se ha programado el pago y en el horario establecido para tal efecto, por lo que esto no representa un factor desfavorecedor. Por el contrario, favorece la confianza y la colaboración mutua.

Las áreas de la empresa que tienen relación directa con los proveedores son la Directora Administrativa, el Encargado de Almacén de Materia Prima y Material de Empaque, el Auxiliar de Planeación, los Inspectores de Calidad y la Recepcionista.

En general, los proveedores a los que se contactó para la aplicación de un breve cuestionario, el cual puede ser consultado en los Anexos, califican a Industrias D. de la Vega como una empresa formal, organizada y amable, lo cual representa una gran fortaleza, pues en caso de necesitar su apoyo en algún momento, es más probable que lo brinden por la buena relación que siempre han mantenido.

1.2.6 La relación con las Instituciones

El Instituto Nacional para los Adultos Mayores, Inapam, fue fundado en 1979 y tiene a su cargo la protección, atención, ayuda y orientación a las personas mayores de 60 años, mejor conocidas como adultos mayores.

La relación con este Instituto surgió en 2004, cuando el Inapam se acercó a Industrias D. de la Vega buscando apoyo para realizar aplicaciones dentro de su Expo Feria del Empleo que se realiza anualmente. Desde entonces, la empresa brinda el servicio de aplicación de tintes de manera gratuita durante el día del evento, a todas las personas que presenten su credencial del Inapam.

Alejandro Manzo⁴, Coordinador de Empleo para Adultos Mayores del Instituto, comenta que la relación con Industrias D. de la Vega siempre ha sido muy cordial y que incluso hay planes de desarrollar eventos mensuales en los albergues para continuar con los cortes de cabello y aplicaciones gratuitas de tinte.

El Inapam, en voz de Alejandro Manzo, percibe a Industrias D. de la Vega como una excelente empresa, con mucha disponibilidad, con gente sencilla y paciente, lo que representa una fortaleza para la organización, pues estas actividades filantrópicas, aunque pequeñas, favorecen la imagen de la empresa, además de que en este evento anual, Industrias D. de la Vega puede monitorear el nivel de cobertura de canas de los tintes y genera demanda de sus productos.

La relación que guarda Industrias D. de la Vega con el Inapam puede ser muy benéfica para ambos, pues el Instituto cumple con su labor de dar servicio social y atención a los adultos mayores y, por otro lado, a la empresa puede servirle de gran plataforma para darse a conocer

⁴ Entrevista telefónica a Alejandro Manzo, Coordinador de Empleo para Adultos Mayores. La finalidad de la entrevista fue conocer de qué manera percibe el Inapam a Industrias D. de la Vega. Fue realizada en septiembre de 2008.

con un sector creciente del mercado, además de crear una imagen altruista de sí misma, lo cual siempre es bien visto socialmente.

1.2.7 Industrias D. de la Vega y el entorno

La organización lucha por mantenerse vigente en medio de los cambios del entorno. Se ha visto afectada por crisis económicas, por tratados de libre comercio que permiten la entrada de productos extranjeros de menor precio, por la avasalladora competencia que ofrece una línea más completa de productos, por su inexperiencia y, aún después de 38 años de su constitución formal como empresa, Industrias D. de la Vega sigue en pie.

La principal ventaja con la que cuenta es la calidad de sus productos, pero hay que potenciarla dando a conocer los resultados del análisis realizado por la Profeco en 2001 y por los que realizará en 2008 para que genere confianza en la gente y gane compradores y mercados, con lo que probablemente se pueda contrarrestar la falta de publicidad.

Otra fortaleza es el crecimiento tan optimista del sector que consume este tipo de productos principalmente: los adultos mayores. Este aspecto va de la mano con la excelente relación que se mantiene con el Inapam. El envejecimiento de la población representa una ventaja que podría explotarse si se busca tener presencia en eventos y espacios de convivencia de este sector de la población, como los bailes de danzón en la alameda por ejemplo, donde se podrían promocionar los productos.

La organización está obligada a leer su entorno y a adaptarse a él. La reciente y creciente preocupación de los hombres -ahora llamados metrosexuales- por su aspecto físico es un área de oportunidad que no debe dejar pasar Industrias D. de la Vega.

Si bien es cierto que entre sus planes a corto plazo está sacar un tinte para barba, patilla, bigote y cabello, también debe considerar las ventajas y desventajas del producto con respecto a la competencia para que se asegure su participación en el mercado y no se repita la historia de productos de los que se ha fabricado un solo lote, y se descontinúan por sus bajas ventas o su alto costo.

Otro aspecto que podría explotar es el desarrollo de tintes semipermanentes, que generalmente son de tonos menos convencionales como el rosa mexicano, violeta o azul y que van encaminados al mercado de los jóvenes que gustan de cambiar su aspecto con frecuencia. Todo esto avalado por un estudio de mercado que permita realizar una planeación estratégica de las acciones a seguir.

Un reto importante al que se enfrenta Industrias D. de la Vega es el de generar nuevos clientes para la distribución de sus productos. Recientemente se concretó la venta en una cadena local de supermercados de Chihuahua llamada Al Súper, lo que ayudará a posicionar la marca en el estado.

El conocimiento del entorno es fundamental, pero la respuesta a los cambios que se presenten en él sólo serán posibles en la medida en que su constitución formal se lo permita. Es por ello que el siguiente análisis corresponde a la estructura formal de la organización.

1.3 Estructura formal de Industrias D. de la Vega

La estructura formal es muy importante para el análisis organizacional, pues representa el andamiaje sobre el cual descansa la organización. Es la parte menos cambiante, la que la sostiene. Con el paso del tiempo, las empresas se han vuelto más racionales, más planeadas, pues tienen el cometido de satisfacer las necesidades de la sociedad a nivel personal y grupal.

Para comenzar, se debe tener en cuenta que las organizaciones son “unidades planeadas, estructuradas deliberadamente para la consecución de fines específicos” (Etzioni, 1986, p. 6), que tienen como características básicas la división de trabajo, la existencia de centros de poder y la sustitución del personal.

El mismo autor nos indica que

La civilización moderna depende en gran parte de organizaciones como de la parte más racional y eficiente que se conoce de agrupación social. Coordinando un gran número de acciones humanas, la organización crea un poderoso instrumento social que combina su personal con sus recursos, uniendo en la misma trama a dirigentes, expertos, trabajadores, máquinas y materias primas. (Etzioni, 1986, p.1)

Entre los componentes de la estructura se encuentran “la división de los cometidos, la distribución de los puestos y la ordenación de las instancias; en suma, todo lo referente a relaciones, actividades, derechos y obligaciones que es preciso fijar mediante reglas y ordenanzas” (Mayntz, 1990, p. 105). En general, en las organizaciones hay una brecha entre la formalidad y la funcionalidad, es decir, entre lo que está establecido y la manera en que se lleva a cabo.

El análisis de la estructura formal de la organización nos permitirá observar lo instituido, la manera en que está estructurada, qué objetivos mueven su quehacer, cómo se divide el

trabajo, para posteriormente contrastarla con la estructura funcional, es decir, con la manera real de hacer las cosas.

Para el análisis de la estructura formal de Industrias D. de la Vega se emplearon técnicas de investigación documental principalmente, pues se tuvo que acudir a documentos de la organización, tales como diagnósticos anteriores, acta constitutiva y documentos que sólo son conocidos por los directivos de la organización.

1.3.1 Ideario organizacional

El ideario está conformado por la misión, visión y valores de la organización y dan cuenta de lo que para ella es importante, de las causas que dan sentido al quehacer cotidiano, de lo que se quiere ser en el futuro.

En el año 2001, Industrias D. de la Vega contrató los servicios de la Fundación para el Desarrollo Sostenido en México, S.C. (Fundes), quien según su página de Internet, es una “organización del sector privado sin fines de lucro (...) dedicada a impulsar el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas de América Latina, aplicando el concepto de ‘desarrollo sostenible’⁵, con la finalidad de realizar un diagnóstico que arrojaría, entre otras cosas, la formalización de la estructura formal.

Este proyecto fue desarrollado por Alejandra y Federico Aguirre, dueños de la empresa, quien bajo la dirección y orientación de Fundes, plasmaron como filosofía de la organización lo que a continuación se presenta.

Misión: Ser una organización integrada, orientada a la fabricación, comercialización, distribución y desarrollo de productos de belleza.

Si se entiende que la misión de una organización es la síntesis de las principales causas que dan sentido al trabajo que se realiza, se observa que la misión de Industrias D. de la Vega resume perfectamente la finalidad superior que se persigue.

Queda claro que se cumple la orientación que marca la misión, pero habrá que analizar en qué medida alcanza aquello de “ser una organización integrada”, lo que quedará de manifiesto cuando más adelante, en otras etapas del análisis se aborden temas como los actores y la cultura organizacional. No habrá que perderlo de vista para conocer si realmente queda cubierta en su totalidad la misión.

⁵ <http://www.fundes.org/mexico/Paginas/principal.aspx>, Agosto 12, 2008

Visión: Conquistar los mercados nacionales e internacionales con productos competitivos, mediante una cultura de atención, servicio y asesoramiento al cliente.

La visión de una organización es la proyección a futuro que se desea tener, es la manera en cómo le gustaría concebirse al paso de los años. En este sentido, la visión de Industrias D. de la Vega es muy ambiciosa, pues se ha propuesto la conquista de mercados nacionales e internacionales, lo cual, aún no se logra, cosa que hasta cierto punto es comprensible si se toma en cuenta el competido mercado al que se enfrentan. Lo que sí se puede alcanzar en el corto plazo, es la “cultura de atención, servicio y asesoramiento al cliente”, lo cual debe ser analizado más adelante para conocer las maneras en las que la organización cumple o no con esto.

Valores: Promotora del crecimiento personal y laboral de cada uno de sus colaboradores.

Entre los valores de la organización se deben encontrar los conceptos que se destacan y se valoran en la conducta de los miembros que la componen. Son los comportamientos que la empresa promueve entre los suyos. En este caso, sólo se destaca el crecimiento laboral y personal de los trabajadores.

Generalmente, en Industrias D. de la Vega sí se ha dado oportunidad de crecimiento a varios miembros que han pasado de un puesto a otro de mayor interés o relevancia para el trabajador. De recepcionista a coordinadora de ventas, de ayudante general a demostradora, a supervisora o a almacenista, de facturista a encargada de crédito y cobranza, de inspectora de calidad a supervisora de envasado y acondicionado y después a coordinadora de producción.

Estos son algunos ejemplos del crecimiento que han experimentado algunos miembros de la organización a lo largo del tiempo, por lo que se puede concluir que los valores, a pesar de no ser dados a conocer sí se cumplen y promueven con actos más que con palabras.

El que se tiene como filosofía de la organización no se encuentra publicado en ningún otro lugar más que en el reporte final que entregó Fundes a Industrias D. de la Vega y, generalmente, no se hace del conocimiento general entre el personal de la organización.

Si bien es verdad que aún sin que los miembros sepan de la existencia de la misión, visión y valores la organización ha funcionado y permanecido a lo largo del tiempo, también es verdad que el hacerlos públicos puede fortalecer los lazos entre los trabajadores y la empresa y colaborar con la formación de un sentido de pertenencia mutua, que motive el trabajo.

La propuesta es realizar una revisión del ideario para replantearlos a la realidad actual, además de plantear un listado de valores que sean promovidos al interior de la organización, tomando

en cuenta lo que los trabajadores piensan y no lo sientan como una imposición o una “ocurrencia” por parte de los directivos.

1.3.2 Los objetivos que mueven a Industrias D. de la Vega

Los objetivos de la organización son “lo que realmente guía las decisiones, lo que en la organización orienta el acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico”, (Mayntz, 1990, p. 75) y de ahí deriva su importancia.

En el escenario ideal, los objetivos de la organización deben ser los mismos que motiven las acciones de sus trabajadores o miembros y por esto es importante darlos a conocer entre el personal.

En Industrias D. de la Vega, el único documento en donde están marcados los objetivos de la empresa es en la Escritura Pública número 59858, elaborada el 5 de noviembre de 1991, donde se realizaron algunas modificaciones acerca de lo estipulado en el Acta Constitutiva.

Según este documento, los objetivos de Industrias D. de la Vega son:

- 1.- La compra, venta, producción, importación, exportación, comisión, consignación, elaboración, almacenamiento y distribución de toda clase de artículos de tocador, productos de perfumería, belleza y similares;
- 2.- La compra, venta, importación, exportación, elaboración, transformación, comisión, consignación y almacenamiento de materias primas y elementos de producción necesarios para el cumplimiento del objeto social;
- 3.- El comercio internacional y la industria en general, incluyendo en forma enunciativa, pero no limitativa, el realizar cualquier tipo de servicio, acto de comercio o industria que comprenda la compra, venta, manufactura, transformación, importación, exportación, representación, comisión, almacenamiento y distribución, o de cualquier forma negociar con toda clase de productos de belleza, perfumería, tocador y similares, tanto en la República Mexicana como en el extranjero;
- 4.- Actuar como comisionista o representante de artículos similares nacionales o extranjeros;
- 5.- Promover, constituir, organizar y tomar participación en el capital y patrimonio de todo tipo de sociedades civiles o mercantiles, adquiriendo acciones o partes sociales en las mismas, ya sea en su constitución o con posterioridad a ésta;

6.- Obtener patentes y certificados de invención, registrar marcas, nombres comerciales, adquirir o vender toda clase de derechos de propiedad industrial y derechos de autor;

7.- Dar y tomar en préstamo con o sin garantía, así como emitir, suscribir, aceptar, endosar, avalar y en cualquier forma negociar con títulos de crédito obligaciones o cualquier tipo de valores mobiliarios permitidos por la Ley;

8.- Actuar como proveedora y/o contratista del Gobierno Federal, de los Gobiernos Estatales, Gobiernos Locales y de los Gobiernos Municipales y de sus dependencias y entidades, previos los registros que para el efecto requieran las leyes y reglamentos;

9.- La compra, venta arrendamiento o adquisición por cualquier título legal de toda clase de bienes muebles e inmuebles necesarios o convenientes para el cumplimiento del objeto social;
y

10.- En general, la celebración y ejecución de toda clase de actos, convenios y contratos permitidos por la Ley, que se relacionen directa o indirectamente con los objetos de la sociedad.

Dichos objetivos no se encuentran publicados en ningún otro lugar ni se hacen del conocimiento del personal, además de que su redacción y postulación fueron meramente producto de la necesidad de enunciarlas en el Acta Constitutiva y en la Escritura Pública con la mayor amplitud posible para no incurrir en faltas o sanciones por parte de las autoridades, por lo que su razón de ser es meramente legal y no para cohesionar, es decir, no se pueden considerar como verdaderos objetivos y motivadores del quehacer organizacional.

Hay que mencionar que las organizaciones con objetivos legales, como los de la organización objeto de estudio “gozan de tan grandes ventajas frente a aquellas cuyos objetivos están fuera del ordenamiento jurídico” (Mayntz, 1990, p. 79).

Los objetivos legales gozan de mayor libertad de acción, aunque también sufren restricciones o limitaciones por actos u omisiones cometidas en la práctica, por lo que deben ajustarse siempre a las disposiciones gubernamentales que aplican para cada tipo de organización.

Hace falta la redacción de objetivos más específicos, que sean conocidos por los miembros de la organización, aunque hay que tener en cuenta que ellos “pueden aceptar el objetivo porque para ellos es un valor en sí o porque expresa su propio interés, pero también pueden quedar indiferentes ante el mismo o incluso rechazarlo” (Mayntz, 1990, p. 83), por lo que el reto está

en que además de que los objetivos sean conocidos por los miembros sean preservados y realmente orienten el acontecer dentro de Industrias D. de la Vega.

De acuerdo a lo que se ha descrito, se concluye que Industrias D. de la Vega no cuenta con objetivos además de los mencionados en el Acta Constitutiva. La falta de éstos es un vacío grave, pues su creación y difusión pueden colaborar a la cohesión de los miembros de la organización.

La propuesta va encaminada a la realización de un proceso de participación orientado al conocimiento de los objetivos que para los trabajadores de la organización son los que verdaderamente orientan las actividades diarias para presentarlos a los directivos de la organización y a partir de esto, crearlos y establecerlos. De esta manera, los miembros de la organización serán tomados en cuenta y se sentirán incluidos, lo que puede generar el apoyo y el esfuerzo por lograrlos diariamente.

Esto se convierte entonces, en un ejercicio comunicativo muy rico y que puede contar con grandes beneficios para la organización y colaborar con la permanencia de los trabajadores en su puesto de trabajo al fortalecer los lazos de comunicación y la inclusión de los trabajadores de todas las áreas –o al menos a algunos representantes de éstas- con los directivos.

Las organizaciones dependen de sus miembros y deben tomarlos en cuenta para formar un bien-estar común donde se vean beneficiadas ambas partes. La inclusión de los trabajadores de todas las áreas de la empresa y la toma en cuenta de sus opiniones, sugerencias, sentires y maneras de ver las cosas enriquece la cultura organizacional y fortalece los lazos entre los miembros y la organización.

Los trabajadores son realmente importantes, por encima de la posición que ocupan en la estructura de la organización pues cada uno aporta algo y colabora de diferente manera con la empresa. Los apartados siguientes abordan precisamente la división del trabajo y los miembros que habitan y hacen funcionar a Industrias D. de la Vega.

1.3.3 División del trabajo: el organigrama

Se ha mencionado anteriormente, siguiendo a Etzioni, que la división del trabajo es una característica de las organizaciones modernas. Esta “distribución formal de papeles y misiones puede graficarse en el organigrama” (Bartoli, 1992, p. 63).

En el organigrama se plasma la división de trabajo, las jerarquías y las líneas de autoridad que se deben dar al interior de la organización, esto siempre como parte de la lógica racional que

siguen cada vez más las organizaciones modernas con respecto a las primitivas, como lo explica este autor.

El flujo comunicativo está marcado en el organigrama, al menos en lo formal, pues existen otros que inevitablemente se dan en el día a día, donde no importan jerarquías ni las líneas de comunicación formalmente establecidas, como lo dicen los autores de la Organización Habitable: “La organización y sus miembros siempre están comunicando” (Serrano, et. al. 2001, p. 59).

Las líneas de comunicación oficiales poco se respetan en el día a día en las organizaciones, pues la realidad es que cualquier miembro dotado de instrumentos biológicos puede iniciar la comunicación, aunque puede verse limitado por la poca jerarquía del mismo, por lo que es probable que la comunicación que se inicia en los niveles bajos de la organización sea a nivel horizontal entre los miembros con categoría similar, dificultándose la comunicación en orden ascendente con los jefes o directivos.

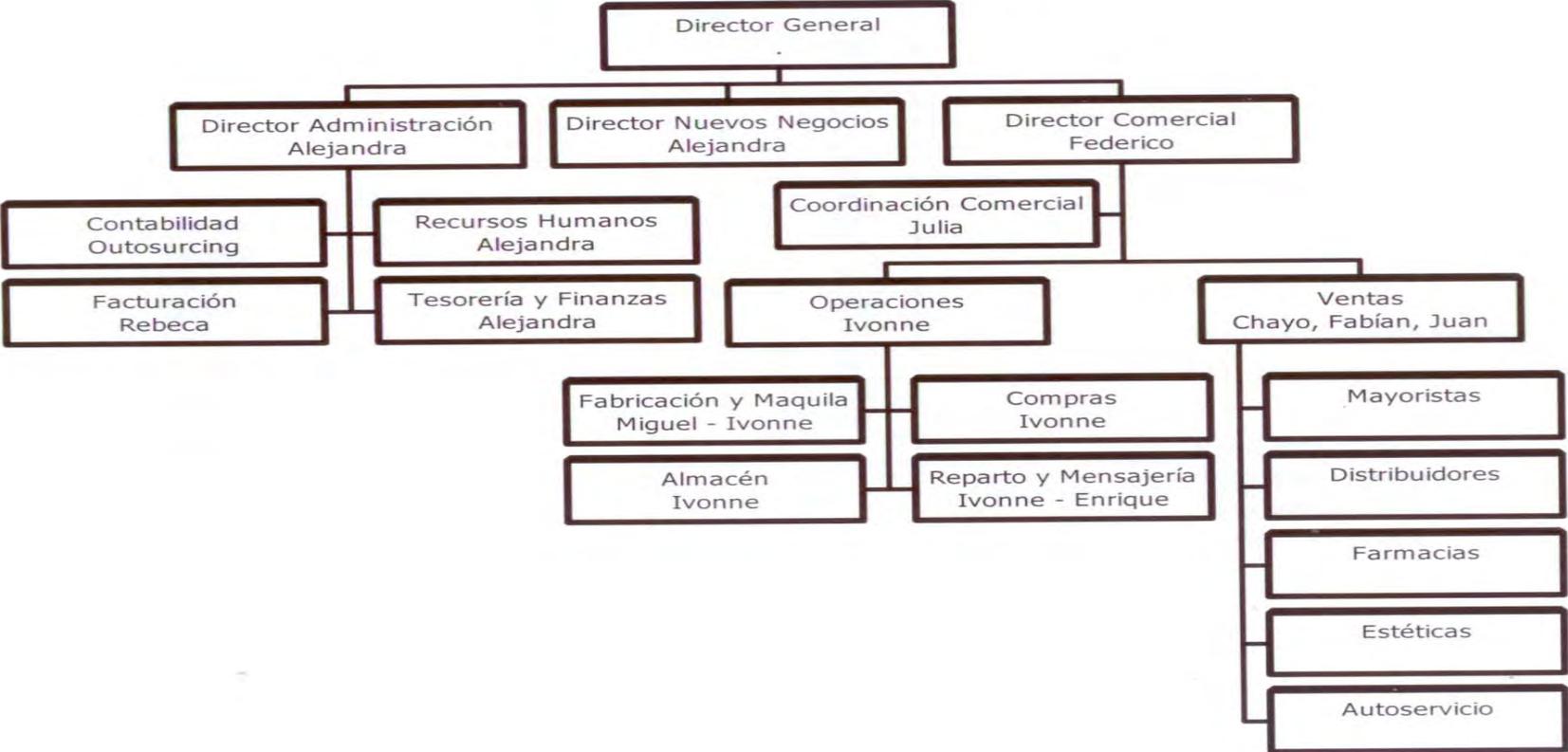
En el caso de Industrias D. de la Vega la comunicación marcada en el organigrama en general no se respeta, puesto que, como lo dije anteriormente, cualquier miembro de la organización puede iniciar o abrir un canal de comunicación incluso con niveles o jerarquías mayores. Los directivos tienen lo que podría llamarse una *política de puertas abiertas*, en la que se está dispuesto a escuchar a todos. Parte de esto es también causa de que Federico y Alejandra aún tienen injerencia total en todas las áreas de la empresa, es decir, en gran medida, las decisiones siguen dependiendo de ellos.

“En la práctica, los organigramas dicen cada vez menos, si es que alguna vez dijeron algo” (Serrano et.al. p. 60). A continuación se encuentran el organigrama propuesto en 2001, producto de la intervención de Fundes que se ha mencionado anteriormente y otro diseñado en 2005, donde se refleja el crecimiento que se ha tenido en Industrias D. de la Vega y las interacciones que deberían existir entre las áreas que la componen.

A continuación se presentan dos organigramas, el primero (*Figura No. 2*) es el que se diseñó en el año 2001; el segundo (*Figura No. 3*) es el que se tiene como vigente y que se diseñó en 2005.

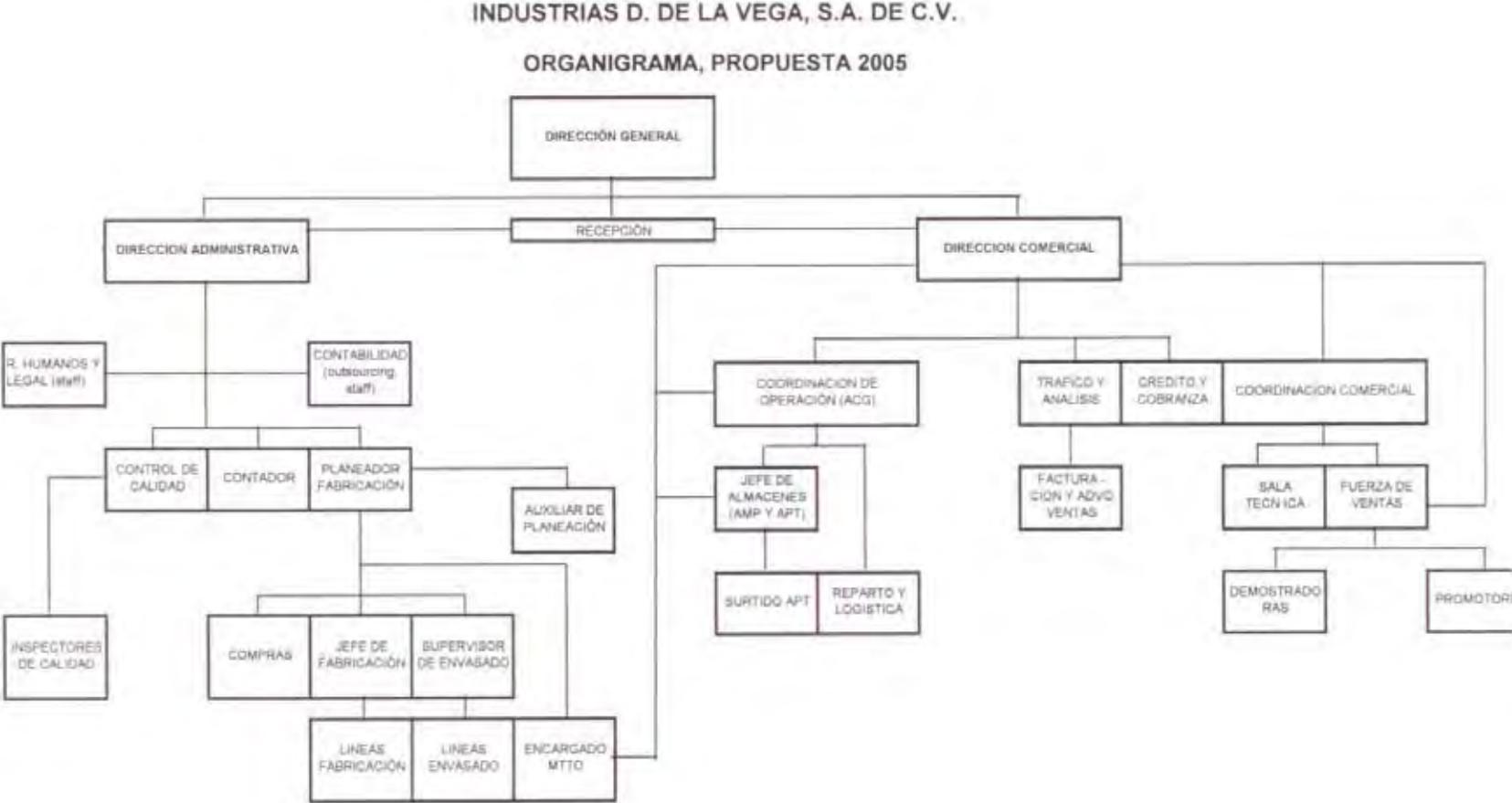
Organigrama Propuesto

Industrias De La Vega, SA de CV.



Organigrama 2005

Figura No. 3



Hay que resaltar el crecimiento que se observa de un organigrama a otro. En 2001 la propuesta se hizo basada en sólo diez trabajadores y para 2005 se intentó plasmar la nueva distribución de áreas.

En el organigrama más reciente, que es el que se tomará como referencia, la dirección general es llevada por Alejandra y Federico Aguirre y cada uno lleva la Dirección Administrativa y la Dirección Comercial, respectivamente. Hace falta incluir al Auxiliar Contable, quien no aparece plasmado.

El Auxiliar de Planeación y el departamento de Compras los lleva una sola persona; los almacenes de materia prima y producto terminado son dos áreas distintas con una persona encargada para cada uno y que fueron plasmados en un solo cuadro del organigrama.

Las responsabilidades de Tráfico y Análisis y Facturación se integraron en un solo puesto en junio de 2008, además, hace falta incluir a la Coordinación de Recursos Humanos ya no como un staff sino como un área perteneciente a la organización.

Se observa que las líneas de comunicación y la distribución de áreas van de manera descendente y que cada dirección tiene su área de acción y sus subordinados muy bien delimitados.

En el día a día se observa que las decisiones parten la mayoría de las veces del nivel directivo y el personal consulta casi siempre con ellos el quehacer cotidiano. Ambas direcciones tienen injerencia en todos los niveles de la empresa y los problemas son resueltos también a nivel directivo, por lo que pocas veces se distinguen jerarquías o diferenciaciones en las áreas.

Industrias D. de la Vega se encuentra actualmente en un intento por formalizar, actualizar y aplicar el organigrama, las líneas de acción y de responsabilidad de cada área y de cada puesto, en el desarrollo de flujogramas y manuales de puesto, todo bajo el esquema administrativo propuesto por L. Ronald Hubbard, quien, en la mayoría de sus libros marca una serie de pasos a seguir casi infalibles para alcanzar el éxito, la expansión y viabilidad de la organización.

Este hecho puede significar que la empresa percibe que hay ciertos problemas en la organización del trabajo, aunque es muy cuestionable la elección del esquema que han seguido, además de la búsqueda de un mayor control o burocratización del trabajo.

Hay que entender que “el modelo burocrático se refiere a una organización que intenta controlar las influencias extraorganizacionales (que se derivan de las características del personal y de los cambios en el ambiente), por medio de la creación de puestos especializados

(personal) y mediante reglas y proyectos como las regulaciones y la categorización (Perrow en Thompson, 1984, p.25), y esto es lo que se pretende lograr al entrenar al personal para que se vuelva un experto en el proceso de su trabajo, controlando su productividad por medio de estadísticas.

Aquí aparece una de las características de las organizaciones: la sustitución de puestos. Nadie es indispensable para la organización, cada miembro puede ser sustituido por otros.

Ya se mencionó anteriormente que los miembros son quienes dan vida a la organización, son quienes aportan sus conocimientos o inexperiencia a las actividades de la empresa. Por ello, a continuación se verá quienes conforman a Industrias D. de la Vega.

1.3.4 Los colores de sus miembros

Las organizaciones no funcionan por sí solas, dependen en buena parte de sus miembros para hacerla funcionar y alcanzar los objetivos planteados. Las organizaciones como Industrias D. de la Vega deben ofrecer algún tipo de incentivo para conseguir y mantener a sus miembros, estos incentivos “pueden ser de naturaleza financiera o consistir en ventajas personales; en asegurarles la vida, en la protección o representación de sus intereses o incluso en la satisfacción de necesidades personales por medio del prestigio, la influencia, la actuación o el contacto social” (Mayntz, 1990, p.145).

En este caso, el principal incentivo que ofrece la empresa es la remuneración salarial a cambio del trabajo, lo cual queda estipulado en un contrato temporal durante los primeros tres meses, posterior a los cuales se extiende el contrato por tiempo indeterminado.

Industrias D. de la Vega cuenta con una plantilla general de 72 trabajadores, 7 de los cuales están contratados por medio de un outsourcing y un guardia de seguridad, además de los tres dueños de la empresa.

A continuación se presenta el listado de los miembros que conforman la organización:

Ayudantes Generales de Envasado y Acondicionado

Hay 21 trabajadores con esta categoría, todos sindicalizados. Tienen un rango de edad que va de los 18 a los 73 años, más del 80% son mujeres y tienen una antigüedad laboral entre los 14 años y los 2 meses.

Ellos son quienes se encargan de envasar los productos y acondicionarlos para formar el producto terminado que se venderá. Trabajan organizados en líneas de acondicionado y

envasado, coordinados por la jefa de línea. El perfil que se requiere para cubrir este puesto es el más básico: sexo indistinto, de 18 a 50 años de edad, que sepan leer y escribir, experiencia no necesaria.

Se observa que la mayoría cumple con este perfil, salvo una persona que ya es mayor de los 50 años que se estipulan como edad máxima, lo cual no genera mayores problemas en el área puesto que puede desempeñar casi las mismas actividades que los demás, excepto cargar cosas pesadas.

Ayudantes de Fabricación

Cuatro son los trabajadores que se agrupan bajo esta categoría, tres de sexo masculino, el mayor tiene 56 años y el menor 41 y una mujer de 29 años, también son trabajadores sindicalizados. Los dos que cuentan con mayor antigüedad tienen dos años laborando en la empresa, y el de reciente ingreso inició en febrero de 2008. Los ayudantes de fabricación son quienes se encargan de fabricar todos los graneles que después se envasarán y acondicionarán.

Es un trabajo pesado, puesto que implica la carga de tambos muy pesados y durante el proceso de fabricación se labora con mucho calor. Los hombres son quienes realizan este tipo de trabajo, mientras que la mujer que pertenece a esta área se desempeña en labores como el pesado de materia prima y el lavado de la maquinaria.

El perfil establecido para esta categoría es el mismo de los Ayudantes Generales, incluso el personal que se encuentra en este momento como Ayudantes de Fabricación fueron primero Ayudantes Generales.

En este caso, también hay una persona que excede el rango máximo de edad, pero tampoco se han observado complicaciones en la realización del trabajo, por lo que había que considerar la ampliación de este rango de edad en el perfil formal, puesto que se ha visto que las personas mayores pueden cumplir correctamente con las actividades que se le encomiendan.

Jefa de Línea

Hay 4 jefas de línea, todas mujeres y están sindicalizadas. Tienen entre 36 y 51 años de edad y su antigüedad varía de 2 a casi 5 años. Son ellas las responsables de coordinar las funciones de cada integrante de la línea de envasado o acondicionado; ellas se encargan del manejo de la maquinaria, en caso de que así se necesite, así como de asegurarse que los integrantes de la línea cumplan con sus actividades eficientemente.

El perfil nuevamente es el de un Ayudante General. Se elige a la jefa de línea conforme a su compromiso, capacidad y experiencia en el área. Ocurre el mismo caso que en las dos categorías anteriores con respecto a la edad.

Afanadoras

Industrias D. de la Vega cuenta con dos personas bajo esta categoría, de los que sólo una está contratada directamente por la empresa, la otra se contrata por medio de una empresa especializada en proveer el servicio de limpieza a oficinas. Su función es mantener limpias las instalaciones de la empresa y la sala técnica.

El perfil oficial, nuevamente, es el mismo que el de un Ayudante General y ambas personas lo cumplen perfectamente.

Gerente de Desarrollo y Calidad

Se encarga de coordinar y supervisar las actividades de los Inspectores de Calidad, de realizar búsqueda de nuevos proveedores de materia prima para la fabricación de los productos, supervisar los procesos y desarrollar fórmulas para nuevos productos. Este puesto se encuentra vacante a la fecha.

El perfil requerido es el siguiente: sexo indistinto, de 30 a 48 años de edad, indispensable experiencia en desarrollo de productos para el cabello (tintes, peróxidos, decolorantes, acondicionadores, etcétera), con carrera concluida en Ingeniería química, Químico farmacéutico biólogo, Químico o afín.

Inspectores de Calidad

Tres son las personas que laboran como Inspectores de Calidad. Todos son hombres y sus edades van de 28 a 51 años. Quien más antigüedad tiene es, curiosamente, el más joven, que ingresó en marzo de 2004. El más reciente ingreso fue en julio de 2007. Los inspectores de calidad se encargan de inspeccionar y analizar las materias primas, material de empaque y envase, los graneles, la maquinaria y las áreas de trabajo, el producto semi-terminado y terminado.

El perfil oficial es el siguiente: sexo indistinto, de 25 a 45 años de edad, con experiencia mínima comprobable de un año en puesto similar, con carrera técnica en control de calidad, técnico químico o afín.

Se puede observar que hay una persona que rebasa la edad máxima establecida sin que esto entorpezca las actividades del área. Los tres tienen estudios y experiencia en el área de Control de Calidad y cuentan con estudios relacionados.

Jefe de Almacén de Producto Terminado

La persona que ocupa este puesto es de sexo masculino, 28 años de edad y una antigüedad en la empresa de 11 meses. Comenzó como auxiliar de almacén y cuando quien ocupaba este puesto presentó su renuncia, él pidió que se le tomara en consideración para cubrir la vacante.

Es responsable del almacén de producto terminado, da las altas en el sistema, y surte los pedidos conforme a factura, ayuda al chofer repartidor con las maniobras de carga de la mercancía. No se cuenta con perfil para este puesto.

Auxiliar de Almacén de Producto Terminado

Colabora en el surtido de pedidos, ayuda al Jefe de Almacén en el acomodo de la mercancía y en las maniobras de carga y descarga de la camioneta, además de salir a ruta con el Chofer Repartidor algunas veces. Este puesto se encuentra vacante al momento de realizar el análisis.

El perfil requerido es el siguiente: sexo masculino, de 23 a 45 años de edad, con secundaria concluida y experiencia comprobable de un año en puesto similar.

Chofer Repartidor

En este momento sólo se cuenta con un chofer repartidor, aunque generalmente la empresa trabaja con dos. Tiene 46 años de edad y 2 años 9 meses de laborar en Industrias D. de la Vega. Tiene a su cargo el reparto de los productos a los clientes, ya sea directamente o embarcándolos en el flete correspondiente; colabora también con el surtido de pedidos y realiza las maniobras de carga y descarga de la mercancía

Perfil: sexo masculino, de 25 a 50 años de edad, con experiencia mínima comprobable de seis meses en puesto similar, secundaria terminada, con licencia tipo A vigente, que conozca bien la ciudad de México y el área metropolitana.

El perfil señalado está perfectamente cubierto por quien ocupa el puesto e incluso tiene conocimientos y experiencia en entregas para la industria farmacéutica, lo que facilita y enriquece el trabajo, pues varios de los clientes de Industrias D. de la Vega se encuentran dentro de este ramo.

Chofer Mensajero

Tiene tres meses de antigüedad, es hombre y tiene 41 años. Su contratación surgió de la necesidad de un chofer particular que estuviera al servicio de la madre de los dueños y al notarse que tenía muchos ratos libres se le comenzó a comisionar para hacer labores de mensajería, actividades que realiza la mayor parte del tiempo. Colabora algunas veces con el reparto de los pedidos pequeños.

El perfil publicado es el siguiente: sexo masculino, mayor de 24 años, con licencia vigente, que conozca la ciudad de México y el área metropolitana. El perfil está cubierto completamente por la persona que ocupa el puesto.

Supervisora de Envasado y Acondicionado

Cuenta cinco meses de antigüedad laboral en la empresa. Es mujer y tiene 40 años. Ingresó como ayudante general y al generarse la vacante, se le tomó en cuenta por su buen desempeño y por su experiencia en actividades similares en trabajos anteriores.

La supervisora de envasado y acondicionado es quien se encarga de la supervisión de las actividades de todos los ayudantes generales, les provee los materiales necesarios para la realización de sus actividades y colabora con la coordinadora de producción en el acomodo del personal en las líneas de envasado y acondicionado, de acuerdo a las necesidades del día.

El perfil publicado en un portal de empleo es: sexo femenino, con carrera técnica y/o bachillerato, de entre 25 y 50 años de edad, con un año de experiencia en la supervisión de personal. El perfil es cubierto por quien ocupa el puesto actualmente, salvo por el nivel educativo que es más bajo. Ella inició como Ayudante General y se le promovió a Supervisora debido al buen desempeño y a la experiencia en la supervisión en sus empleos anteriores.

Jefa de Producción

La persona que ocupa este puesto es de sexo femenino, tiene 40 años de edad y un año siete meses de laborar en Industrias D. de la Vega. Anteriormente se encontraba laborando como Inspectora de Calidad, puesto al que renunció voluntariamente. Después de un tiempo volvió a solicitar empleo y se le colocó nuevamente en el departamento de Control de Calidad, se le promovió como supervisora de envasado y acondicionado y posteriormente, como coordinadora de producción. Ella se encarga de elaborar el plan mensual y semanal de las líneas de fabricación, envasado y acondicionado con respecto a los estimados de venta que se tienen contemplados; es la responsable de mantener un abasto suficiente de productos para su venta.

Cuando este puesto quedó vacante, inicialmente se buscaba un perfil muy especializado: sexo masculino preferentemente, entre 30 y 45 años, con experiencia mínima de tres años como Jefe de producción en el área de cosméticos, deseable conocimiento del manejo de maquinaria industrial, con carrera en Ingeniería Industrial o Ingeniería Química Industrial.

Posteriormente se analizó la posibilidad de promover a alguien que no cumplía con este perfil, pero sí tenía un conocimiento pleno del área debido a su experiencia, por lo que se decidió capacitarla en la planeación de la producción. Ella es quien actualmente ocupa el puesto y su desempeño ha sido bien evaluado por los directivos de la organización.

Encargado de Mantenimiento y Almacén de Materias Primas y Materiales

Son dos actividades distintas realizadas por una misma persona, de sexo masculino, de 35 años de edad y cinco de antigüedad laboral. Es responsable de recibir y dar entrada a las materias primas y materiales y almacenarlas, así como de dar mantenimiento, generalmente correctivo, a la maquinaria y a las instalaciones de la empresa.

Se cuenta con el perfil de Encargado de Mantenimiento de Maquinaria Industrial, que es el siguiente: sexo masculino, entre 30 y 45 años de edad, con experiencia de tres años en puesto similar y escolaridad a nivel técnico en mecánica en general, mantenimiento industrial o mecánico ajustador de maquinaria.

Se busca la separación de los puestos y actualmente se trata de encontrar a alguien que cubra con el perfil y se encargue únicamente del mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria.

Demostradoras

Hay 14 mujeres bajo esta categoría, quienes se encargan de promover la venta del tinte en las tiendas de autoservicio. Tienen un rol semanal para cubrir varias tiendas cada una y levantan un inventario quincenal de los productos en cada tienda que entregan a la Coordinadora de Ventas.

Algunas también visitan farmacias e igualmente entregan un formato de reporte de esas visitas. Dos se encuentran en Distrito Federal, dos en Mérida, tres en Monterrey, una en Acapulco, dos en León, una en Villahermosa, dos en Guadalajara, y una que cubre tiendas en Torreón y en Gómez Palacio. Sus edades van de los 19 a los 54 años y su antigüedad laboral oscila entre los cuatro años y un mes.

El perfil requerido es: sexo femenino, de 35 a 50 años de edad y con experiencia en la promoción de tintes para cabello. En este caso, se observa que hay demostradoras más jóvenes y de mayor edad de que lo que se estipula en el perfil sin que esto haya representado un impedimento para el trabajo diario.

Auxiliar Contable

Tiene 35 años, es de sexo femenino y tiene dos meses de antigüedad laboral. Hace unos años ella ocupaba el puesto de facturista, al que renunció voluntariamente. Después de tres años solicitó nuevamente empleo y, debido a sus conocimientos en el área contable, se le contrató como auxiliar del contador general; se encarga de realizar asientos contables, capturar pólizas y archivo de documentos.

El perfil solicitado para el puesto es: sexo indistinto, de 22 a 45 años de edad, con experiencia mínima comprobable de 6 meses en puesto similar y con carrera técnica en contabilidad concluida, el cual se cumple perfectamente con la persona que actualmente ocupa el puesto en la organización.

Contador General

El contador general se encarga de llevar la contabilidad de la empresa al día, de mantener los papeles en regla y realizar los trámites pertinentes ante secretarías, calcula impuestos y supervisa las actividades del auxiliar contable, realiza el cálculo de la nómina y da de alta a los empleados ante el Instituto Mexicano del Seguro Social. Quien es responsable de estas actividades tiene 53 años, es hombre y cuenta con seis meses de antigüedad laboral.

Se solicita que cuenten con cinco años de experiencia en puesto similar, con licenciatura en Contaduría Pública concluida. No se especifica rango de edad. El perfil sí es cubierto por quien ocupa esta categoría.

Coordinador de Operaciones

Una sola persona trabaja bajo esta categoría, es de sexo masculino, tiene cuatro años de laborar en la empresa y 37 años de edad. Se encarga de que los pedidos se entreguen a tiempo, mantiene relación directa con las fleteras por medio de las cuales se hacen los envíos al interior de la república y supervisa en Almacén y en Reparto se realicen correctamente su trabajo. No existe perfil para esta categoría.

Auxiliar de Planeación

Es el encargado de dar de alta en sistema la materia prima, el material de empaque y envase que se recibe, los graneles que se fabrican, los lotes que se envasan y acondicionan, de tal manera que lleva el control sobre las cantidades existentes y provee de esta información a la coordinadora de producción, además, realiza la explosión de los materiales para realizar las compras mensuales.

Quien desempeña estas actividades es de sexo masculino, tiene 34 años y está contratado por medio de un outsourcing, con planes de absorberlo en la nómina de la empresa próximamente.

El perfil requerido y cubierto por la persona que ocupa este puesto es el siguiente: sexo indistinto, de 23 a 45 años de edad, carrera técnica concluida con especialidad en Informática, Gestión de la producción o afín, con un año de experiencia comprobable en puesto similar, manejo de Excel en nivel avanzado.

Coordinadora de Ventas

Es quien más tiempo tiene laborando en la empresa en el área de oficinas. Tiene 35 años de edad y once años trabajando en Industrias D. de la Vega. Ella se encarga de coordinar los viajes de los ejecutivos de ventas, calcular sus gastos, supervisar a las demostradoras y llevar el calendario de eventos y módulos de aplicación. No se ha desarrollado el perfil de esta categoría.

Encargada de Cuentas por Cobrar

Tiene 31 años de edad y dos años de antigüedad laboral. Ella se encarga de mantener la cobranza sana, tiene contacto con los clientes y ejecutivos de venta para realizar los cobros; emite notas de crédito, hace la investigación de nuevos clientes para la autorización de crédito y gestiona en general toda la cobranza vencida o por vencer.

El perfil requerido para este puesto es: sexo indistinto, de 25 a 45 años de edad, con preparatoria concluida y experiencia mínima de un año y medio en puesto similar. En este caso, se debería contemplar la necesidad del conocimiento de contabilidad básica que se requiere para desempeñar correctamente las funciones de este puesto, pues quien hoy lo ocupa se ha enfrentado a algunos problemas por carecer de esta formación, además de que no tiene experiencia en este ámbito, por lo que no cumple con el perfil que se necesita.

Coordinador de Facturación, Tráfico y Análisis

Él es responsable de manejar el tráfico de los pedidos cuando llegan a la empresa, verifica que están correctamente valorizados, comprueba que exista mercancía suficiente en almacén de producto terminado, elabora las facturas, realiza análisis de ventas de acuerdo a las necesidades del Director Comercial. Cuenta con cuatro meses laborando en la empresa y tiene 33 años.

El perfil publicado es el siguiente: preferentemente sexo femenino, de 24 a 40 años de edad, con carrera comercial concluida y un año de experiencia en puesto similar. La persona que trabaja bajo esta categoría cubre perfectamente con el perfil, sobre todo por la experiencia que ha tenido en sus empleos anteriores, restando importancia a la preferencia del sexo femenino sobre el masculino.

Coordinadora de Recursos Humanos

Se encarga de realizar el reclutamiento y la selección de personal, coordina con el Contador General las altas de los trabajadores en el Seguro Social, mantiene relación directa con todos los trabajadores y funciona como enlace entre ellos y el nivel directivo. Colabora con la Dirección Administrativa en la coordinación y supervisión de diseños de empaques y artículos promocionales. Supervisa las actividades de la Recepcionista. Tiene 26 años de edad y un año de antigüedad laboral, es su primer reingreso a la organización, pues ya había laborado en ella

anteriormente. No se cuenta con perfil de esta área que es relativamente nueva en la organización.

Recepcionista

Este puesto se encuentra vacante al momento de realizar este análisis. Se encarga de atender las llamadas telefónicas, realiza la revisión de facturas, les asigna fecha para pago, elabora pólizas de cheques, paga a los proveedores, recibe y canaliza la correspondencia y archiva documentos.

El perfil publicado es el siguiente: sexo femenino, de 24 a 45 años de edad, con la preparatoria concluida, buena presentación, trato amable, responsable, organizada, manejo de Office a nivel medio, experiencia mínima comprobable de un año en puesto similar.

Ejecutivos de Venta

Tres hombres y tres mujeres son quienes conforman la fuerza de ventas, con una antigüedad entre cuatro años y 2 meses y cuyas edades oscilan entre los 40 y los 27 años de edad. Dos de ellos trabajan en Distrito Federal y los cuatro restantes se encuentran ubicados en Monterrey, León, Veracruz y Chihuahua, respectivamente. Se encargan de realizar la labor de ventas con clientes recurrentes y buscar nuevos, cada uno en la zona del país que le han asignado.

De sexo femenino preferentemente, entre 30 y 45 años de edad, con preparatoria concluida. Deseable experiencia en ventas en el ramo de perfumería y farmacias.

Director Técnico

Tiene a su cargo la Sala Técnica, una especie de sala de belleza donde se realizan aplicaciones del tinte para su monitoreo, se realizan pruebas de productos nuevos o en desarrollo, se ofrecen cortesías de cambio de imagen a los clientes, proveedores y/o amigos de los dueños además de la atención a los empleados sin costo alguno. El director técnico es quien está a cargo de los módulos de aplicación en tiendas de autoservicio, imparte cursos de colorimetría y asiste a los eventos de belleza. Tiene cuatro años en nómina, es de sexo masculino y tiene 34 años de edad. No se cuenta con perfil para este puesto.

Técnico en Coloración

Su lugar de trabajo es Monterrey, Nuevo León. Se encarga de realizar módulos de aplicación en las tiendas de autoservicio. Cuando no hay módulos de aplicación, promueve el tinte entre los clientes de la tienda, tal como una demostradora lo haría, pero a diferencia de ellas, él recibe comisión por los desplazamientos que realiza mensualmente. No se tiene formalmente establecido el perfil para esta categoría.

Normalmente, los perfiles de puestos se generan conforme se presenta la vacante y son validados por la Dirección Administrativa. Estos son los perfiles de puestos que hay hasta el momento, los cuales fueron tomados de algunos archivos de PC y de las publicaciones que se han hecho en los portales de Internet, bolsas de trabajo o diarios donde se publican usualmente las vacantes.

Se puede observar que en la mayoría de los casos se cumplen con los perfiles, cuando existen, y que en general el incumplimiento más frecuente es el no cumplir con el rango de edad establecido. Esto, hasta el momento, no ha representado ningún impedimento ni obstáculo para llevar a cabo las actividades propias de cada categoría, salvo la señora de mayor edad que se encuentra laborando como Ayudante General y que no puede cargar cosas pesadas, lo cual, insisto, no ha sido impedimento pues en el área hay distintas funciones que cumplir para la mayoría de las cuales su edad no es impedimento.

En donde se han generado problemas por el incumplimiento del perfil señalado es en el área de Cuentas por Cobrar, pues la capacitación que se ha tenido que dar a la persona que ocupa el puesto ha sido muy larga y aún se cometen errores, por lo que la supervisión se ha vuelto indispensable. El Coordinador de Operaciones es quien capacita y supervisa el desempeño de esta área debido a que él ocupó el cargo años atrás y conoce su manejo, pero se vuelve un obstáculo para la correcta realización de las labores propias de su puesto, lo cual merma su productividad.

En este caso, el problema es que no se cubre con el perfil que se debería tener para el puesto de Cuentas por Cobrar y no se cuenta con experiencia en este ámbito. No se siguió el procedimiento de reclutamiento y selección, pues en este caso una persona que ya estaba dentro de la organización solicitó la oportunidad de tomar el cargo y se le dio la oportunidad.

Lo que podría ser una fortaleza –dar oportunidad de crecimiento al personal- podría convertirse en una debilidad o un problema, pues si no se cuenta con la aptitud y los conocimientos necesarios para ocupar el puesto solicitado se causan dificultades importantes, como en este caso.

Hace falta la creación de perfiles adecuados para cada puesto, además del establecimiento claro de la línea de acción para cada uno, pues el mismo desarrollo de Industrias D. de la Vega ha propiciado la multifuncionalidad de sus miembros, sobre todo en el área de oficinas donde todos hacen de todo, lo cual, nuevamente deja ver la poca formalidad que existe en la organización.

La multifuncionalidad de los miembros representa para la empresa una fortaleza, pues nadie es imprescindible y el trabajo debe salir y sale aunque no se realice por el responsable de la

actividad. Todos colaboran en las tareas, les incumban o no. Sin embargo, a causa de esto, también se descuidan las responsabilidades propias del puesto que cada quién desempeña.

La propia área de Recursos Humanos es de reciente creación, pues anteriormente, por ejemplo, las entrevistas y las referencias laborales eran realizadas y conseguidas por quien estaba disponible en el momento. A fechas cercanas se ha tratado de formalizar esta área con su proceso de reclutamiento y selección, que es lo que se describe a continuación.

1.3.5 Reclutamiento y selección: ¿Cómo se elige a los miembros de la organización?

Las organizaciones deben atraer miembros y lograr su estadía dentro de las mismas, además de hacer que colaboren con el logro del objetivo principal. Para ello, es necesario contar con un proceso de reclutamiento y selección, sobre todo en aquellas organizaciones en las que sus miembros no se unan a ella voluntariamente y para lo que se deba ofrecer algún estímulo, como el salario.

Para llevar a cabo este proceso, se debe elegir la o las vías de comunicación por las que se hará contacto con los posibles candidatos, como bolsas de trabajo o anuncios en el periódico.

Existen otros métodos de los que se vale la organización para reclutar a sus miembros, por ejemplo, algunas veces se acepta a personas recomendadas por los trabajadores, o a los voluntarios esporádicos que se presentan repentinamente a solicitar empleo. Otras veces las vacantes son cubiertas por la promoción que se haga de un trabajador en activo que a consideración de la organización cumpla con los requisitos de alguna vacante de mayor categoría.

A continuación se enlistan los pasos del reclutamiento y selección establecidos formalmente o entendidos formalmente, puesto que no se cuenta con un manual de procedimientos para esta área.

1. Notificación de la vacante a Recursos Humanos.
2. Buscar el perfil del puesto vacante, si es que se cuenta con él, si no, generarlo con base en los requerimientos que se establezcan o concensen con la Dirección Administrativa o Dirección Comercial, según el área en donde se requiera personal.
3. Publicación de la vacante en Internet, periódico u outsourcing. Generalmente, el medio o los medios a elegir para la publicación van de acuerdo con el puesto que se solicite, por ejemplo, para reclutar Ayudantes Generales se utilizan las bolsas de trabajo en dos Delegaciones y anuncio en el periódico *Esto* los días lunes. Cuando se requiere

personal administrativo se emplean, además de las bolsas de trabajo de las Delegaciones, la publicación por medio de bolsas de trabajo electrónicas pero gratuitas como www.computrabajo.com.mx o www.empleo.gob.mx, además de solicitar el apoyo de una agencia para el reclutamiento de los posibles candidatos. Si el puesto vacante cuenta con un grado mayor de especialización, se acude también a bolsas de trabajo de universidades como la Universidad Nacional, el Instituto Politécnico, Universidad del Valle de México, Universidad Tecnológica de México o algunos Institutos Tecnológicos.

4. Generalmente, a excepción de los ayudantes generales, se solicita que los postulantes envíen su vitae por correo electrónico, y con base en su experiencia y actividades desempeñadas en trabajos anteriores se les llama para citarlos a entrevista. En el caso del reclutamiento de Ayudantes Generales se les pide que acudan a la dirección de la empresa con una solicitud de empleo completamente llena.
5. Recursos Humanos entrevista a los candidatos y algunas veces la Dirección Administrativa hace una segunda entrevista.
6. Posteriormente se verifican las referencias laborales. Este paso es indispensable, pues sin él no se permite la contratación del personal. La organización otorga mucho peso a la opinión que den en los empleos anteriores y si éstas son malas, se termina el proceso para esa persona.
7. En todos los casos, excepto a personal de categoría Ayudante General se aplican exámenes de personalidad. Con base en los resultados se toma la decisión.
8. Si el candidato cubrió con todos los requisitos, se le contacta para informarle a partir de qué día se presenta a trabajar y qué papeles debe entregar.
9. Para todos los trabajadores por igual, se otorga primero un contrato por 30 días que se renueva por los tres primeros meses.
10. Pasados los tres meses iniciales se da el contrato por tiempo indeterminado.

De esta manera, Industrias D. de la Vega recluta y elige a sus miembros. Es importante diferenciar entre lo que la organización dice que debe hacerse y lo que realmente se hace. En el proceso de Reclutamiento y Selección de personal se hará este ejercicio comparativo.

A continuación, se presentan dos flujogramas: uno para el proceso real y otro para el proceso formal.

1.3.6 Proceso Formal VS Proceso Real: detección de diferencias

La presente investigación tiene como uno de los principales objetivos, analizar las causas que originan la alta rotación de personal y proponer una solución comunicativa que ayude a lograr la permanencia de los miembros dentro de la organización.

La rotación constante del personal también es percibido como un problema importante por los directivos de Industrias D. de la Vega.

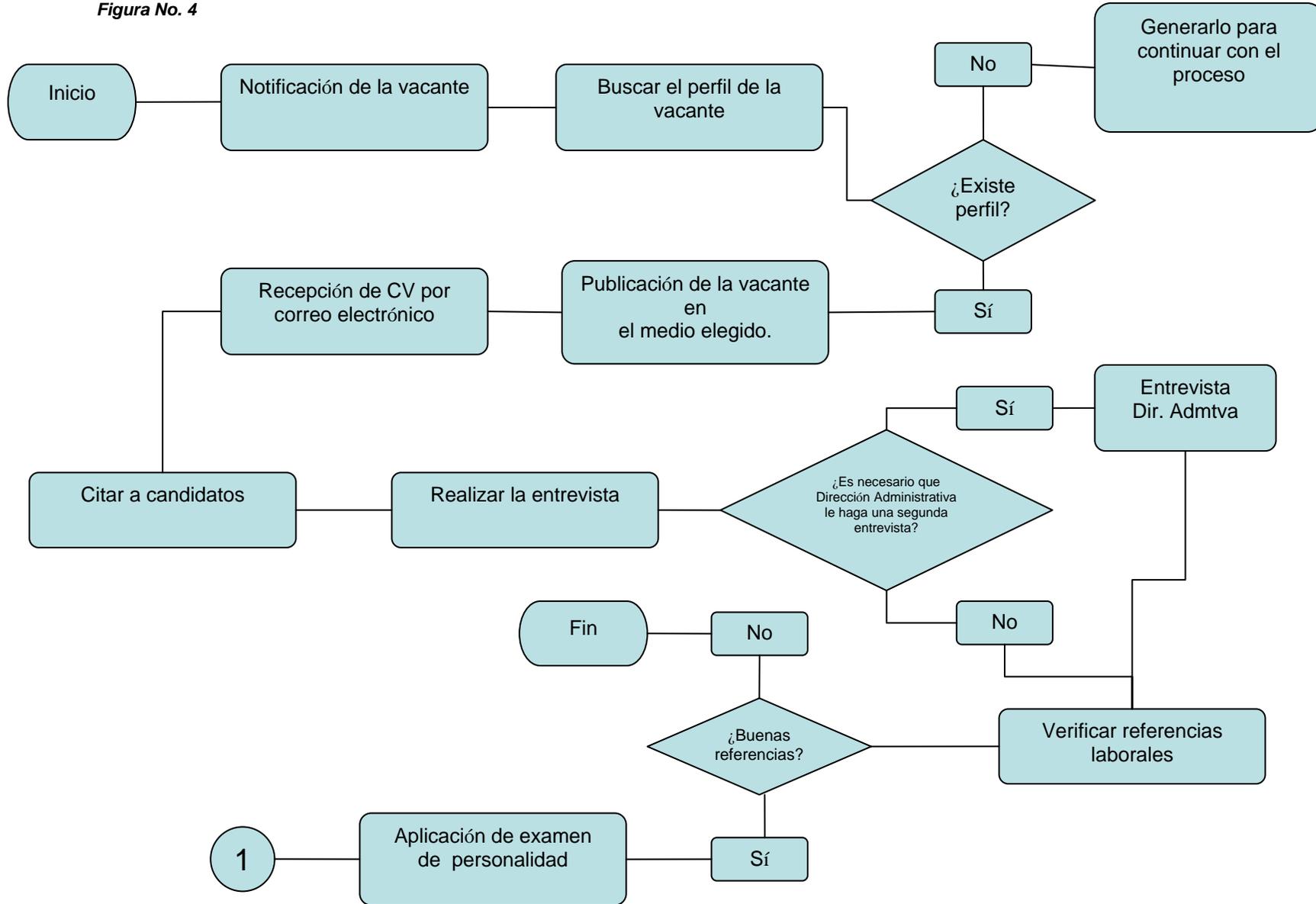
En esta parte del análisis se elaboró el flujograma formal (*Figura No. 4*) del proceso de Reclutamiento y selección de personal. Es decir, se plasmó la manera en la que según la organización debe llevarse a cabo este proceso.

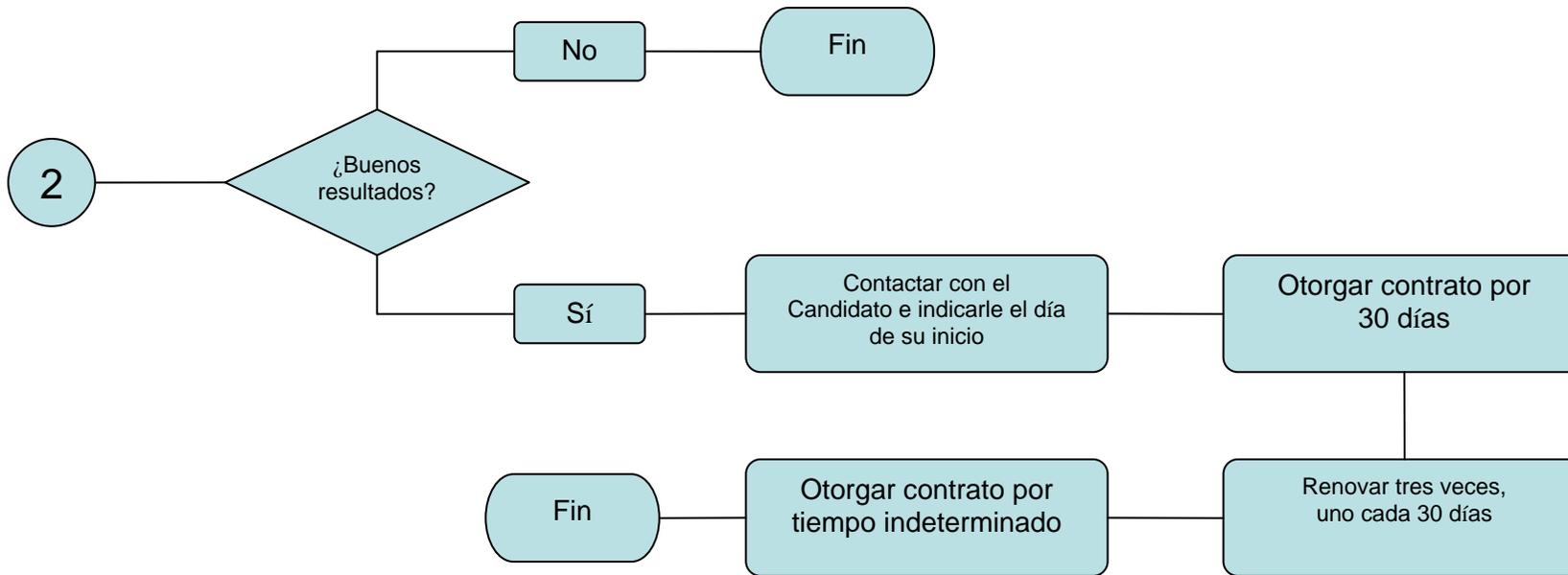
Posteriormente, se creó el flujograma real (*Figura No. 5*), en donde se refleja la manera en que realmente suceden las cosas.

Los pasos de este proceso de enumeraron en el apartado anterior, por lo que ya no se mencionan aquí. Teniendo los dos flujogramas, ambos construidos con ayuda de la experiencia y la observación, se puede entonces comparar el deber hacer contra lo que realmente se hace en el día a día y detectar las diferencias entre ambas posiciones.

Proceso formal de trabajo: Reclutamiento y Selección

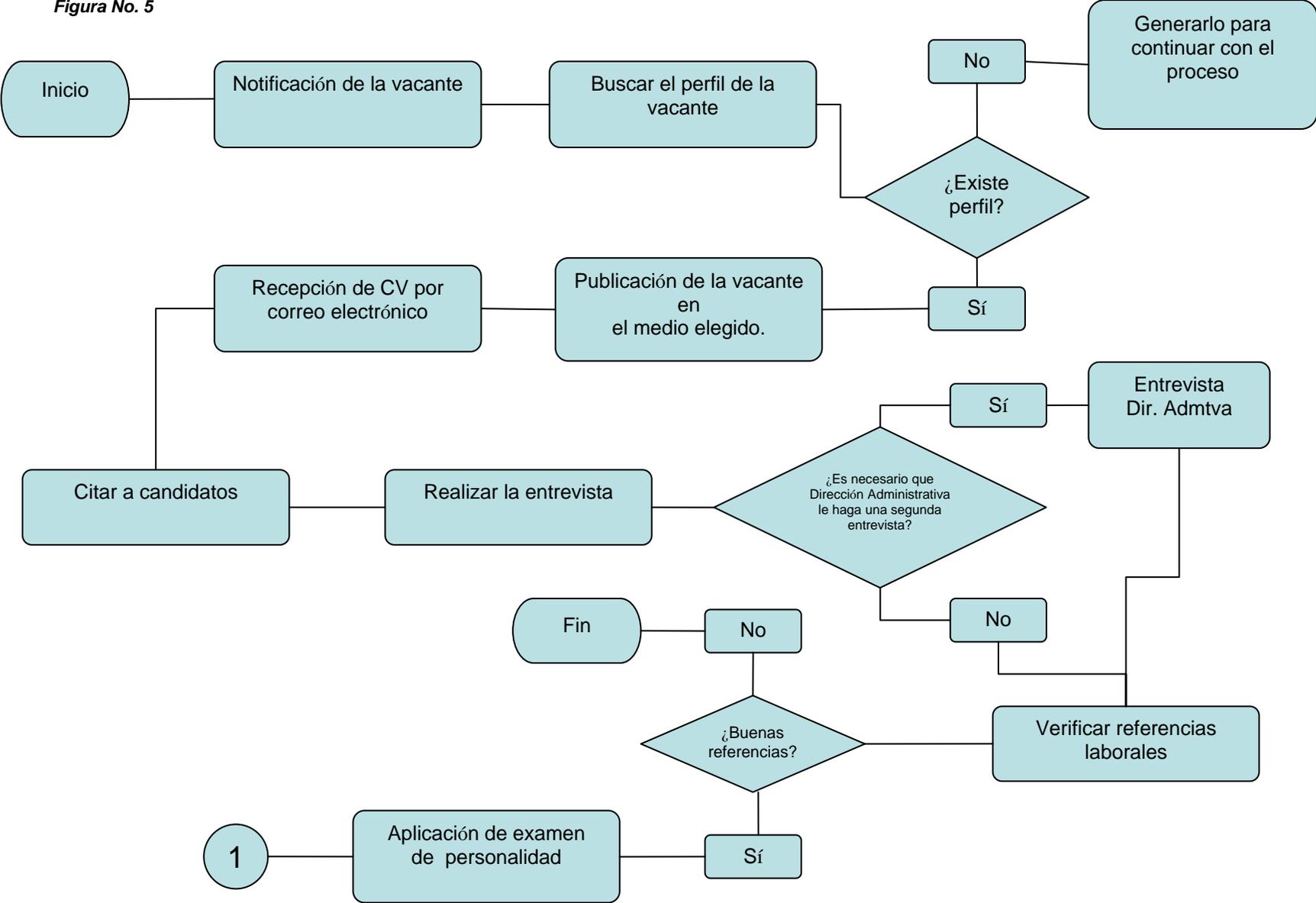
Figura No. 4

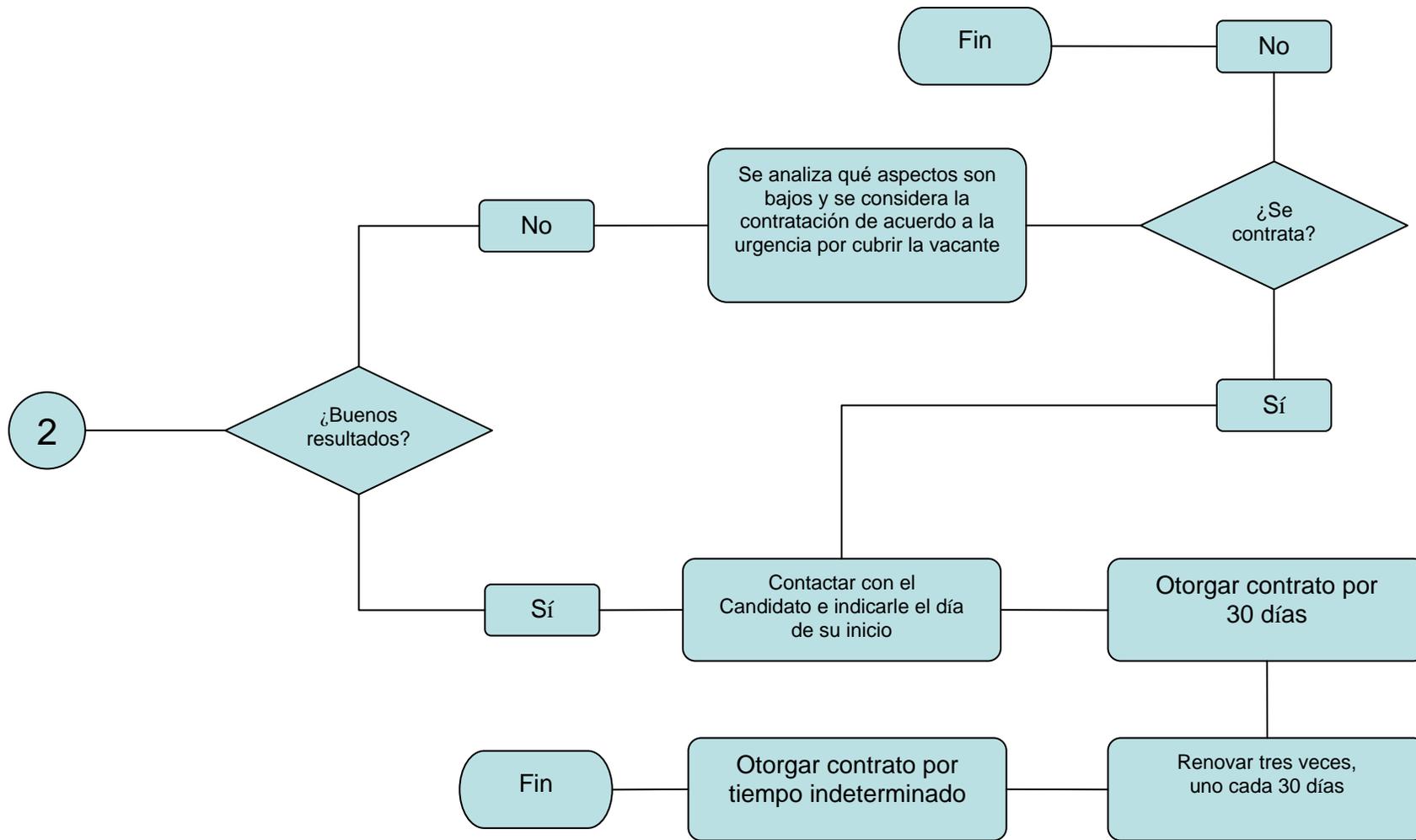




Proceso real de trabajo: Reclutamiento y Selección

Figura No. 5





En general, el proceso se lleva a cabo siguiendo los pasos del proceso formal, salvo algunas excepciones, como las que a continuación se describen.

La principal desviación del proceso es que aún cuando no se deben tomar en cuenta a los candidatos que tienen malos resultados en el examen de personalidad, algunas veces debido a la urgencia del personal, a las buenas impresiones que dio el interesado en la entrevista o a las buenas referencias de sus empleos anteriores, sí se le contrata. El proceso de reclutamiento es flexible en ese paso que debería de analizarse mejor, pues el bajo puntaje en dicho examen puede ser desde el principio un foco rojo que indique el poco compromiso o la falta de estabilidad laboral.

La empresa está ubicada en una zona habitacional, sin que la fachada tenga ningún indicio de que se trata de una fábrica de tintes para cabello, sin embargo, gracias a trabajadores, ex trabajadores y a los mismos vecinos, se ha propagado la voz de la existencia de una probable fuente de trabajo, por lo que algunas veces llegan a preguntar si no se está solicitando personal.

Este tipo de búsqueda normalmente es con miras al puesto de Ayudante General, por lo que si en ese momento se cuenta con alguna vacante, se toman en cuenta a los espontáneos, quienes entregan su solicitud y a partir de ahí, se sigue todo el proceso formal, sin pasar a entrevista con la Dirección Administrativa y sin la aplicación del examen de personalidad. Algunas veces los mismos trabajadores recomiendan a algún conocido y aún con ellos se siguen los mismos pasos.

Se han dado casos también, en los que los mismos trabajadores se postulan para alguna vacante. Si esto pasa, generalmente se consulta primero con Dirección Administrativa o Dirección Comercial, según el área en la que se encuentre el puesto, para saber si están o no de acuerdo en darle la oportunidad al trabajador.

Para lo anterior no cuenta tanto su antigüedad en la empresa como el desempeño que ha mostrado en las actividades encomendadas y la urgencia que se tenga de cubrir dicha vacante. Así ha sucedido que un Ayudante General se convirtió en Demostradora, otros en Auxiliares de Almacén, o que alguien pasó de ser la Recepcionista a ocupar el puesto de Coordinadora de Ventas, por mencionar algunos ejemplos.

Hasta aquí se ha dado a conocer la estructura formal de la organización, incluyendo un acercamiento general a los miembros que la conforman y a la posición que ocupan en el organigrama. Asimismo, se ha comparado el proceso de Reclutamiento y Selección formal contra el real.

A partir de esto, se comienza a develar el problema de investigación: la rotación de personal. Para ello, es necesario obtener una medición del mismo, la cual se presenta en el siguiente apartado.

1.4 Medición del problema

Para poder conocer la frecuencia de la rotación de personal que se ha tenido en Industrias D. de la Vega se recurrió a los registros de la Coordinación de Recursos Humanos. Esta medición se delimitó a trece meses a partir de agosto de 2007 al mismo mes de 2008 y para registrar los datos se recurrió a la hoja de inspección.

En la hoja de inspección se presenta a continuación (*Figura No. 6*) se vació la información de los registros que se tienen de las bajas que se han tenido en el periodo de tiempo medido. Se muestra entonces mes con mes la cantidad de personas que han renunciado a su trabajo en Industrias D. de la Vega.

1.4.1 Hoja de inspección

Total de bajas mensuales

Periodo: Agosto 2007- Agosto 2008

Organización: Industrias D. de la Vega, S.A. de C.V.

Ago -07	Sep -07	Oct -07	Nov -07	Dic -07	Ene -08	Feb -08	Mar -08	Abr -08	May -08	Jun -08	Jul -08	Ago -08	Tota l
10	12	11	2	3	6	5	3	4	3	11	4	9	83

Figura No. 6

Como se puede observar, en los trece meses que se midió el problema se tuvieron 83 bajas. Si se toma en cuenta que la organización tiene una plantilla laboral menor a la cantidad total de bajas en poco más de un año esto representa que Industrias D. de la Vega ha cambiado completamente a todos sus empleados en poco más de un año.

En el siguiente cuadro (*Figura No. 7*) se presenta un desglose del número de trabajadores dados de baja según su categoría

Vaciado de datos: Rotación de personal

No. Trabajadores	Categoría
56	Ayudantes Generales
5	Recepcionista
5	Demostradora
5	Chofer Repartidor
2	Auxiliar de Almacén
1	Jefe de Producción
1	Coordinador de Producción
1	Coordinadora de Tráfico y Análisis
1	Auxiliar Contable
1	Auxiliar de Planeación
1	Auxiliar Técnico en Coloración
1	Encargado de Crédito y Cobranza
1	Gerente de Calidad
1	Jefa de Línea
1	Jefe de Almacén
1	Afanadora

Figura No. 7

Como se puede observar en la Figura No. 7, el puesto de Ayudante General es el que mayor rotación presenta, con 56 personas en trece meses. Esta es el área que más trabajadores tiene, lo que puede incidir en estas frecuencias y resultados.

En oficinas, el puesto de Recepción es el que cuenta con más rotación, igual que el Chofer Repartidor que pertenece al área de Almacén de Producto Terminado. En ambas áreas – Oficinas y Almacén- se cuenta con poco personal y tomando en cuenta esto se puede decir entonces que la rotación también es alta.

Las demostradoras cuentan con igual número de bajas que los dos puestos mencionados en el párrafo anterior: cinco en trece meses.

La constante búsqueda de candidatos viables para cubrir las vacantes que se generan continuamente en Industrias D. de la Vega ocasiona que la Coordinación de Recursos Humanos no pueda desempeñar otras labores propias del puesto como desarrollo de capacitación o relaciones laborales, el mantenimiento a la pizarra de anuncios, así como apoyar en actividades que le comisiona la Dirección Administrativa, aunque también puede

ocurrir a la inversa, que pase demasiado tiempo dando salida a otras actividades o urgencias y que tenga que retrasar un poco el seguimiento al reclutamiento.

En cada entrevista en promedio se emplean alrededor de 30 minutos, además del tiempo empleado en la recolección de las referencias laborales, que generalmente se realiza telefónicamente, salvo que por políticas de la empresa a la que se llame se deban enviar por correo electrónico o fax.

Esta es la parte del proceso en donde se invierte mayor cantidad de tiempo y algunas veces se tienen que realizar varias llamadas para conseguir una sola referencia, aunado a la búsqueda del número telefónico en la Sección Amarilla o en el portal de Internet, en caso de que el proporcionado ya no exista o no se proporcione.

El tiempo de respuesta de las referencias que se solicitan por fax o correo electrónico puede oscilar entre tres días y dos semanas, según datos proporcionados por el área de Recursos Humanos, lo que ocasiona un retraso considerable en la terminación del proceso. Esto además genera que se dejen pasar candidatos que se consideraban viables, pues hay que recordar que es requisito indispensable contar con buenas referencias, al menos de los últimos empleos o de aquellos en los que ha generado más antigüedad.

Se podría pensar que, debido a que no se requiere de un perfil especializado, es fácil cubrir las vacantes, pero no es así. Puede acudir mucha gente a solicitar el empleo, pero si sus referencias laborales son vagas o nulas, si hay pretextos como “desapareció la empresa” o “cambió de domicilio y no tengo el número”, el proceso se complica demasiado, al grado de descartarlos por completo del reclutamiento si después de algunos intentos no es posible conseguir por ningún medio los números telefónicos.

Para el puesto de Recepción pasa algo similar. Las bajas estadísticas que muestran los resultados del examen de personalidad que ya en sí representan un obstáculo, se suman con el factor tiempo. La capacitación que en este caso corre a cargo de la Coordinadora de Recursos Humanos, carece de valor puesto que cuando la recepcionista se va se debe volver a comenzar con el reclutamiento y nuevamente con la capacitación. Esto ocasiona también retrasos en las actividades propias de Recursos Humanos por dar prioridad al entrenamiento.

De igual manera, si un Ayudante General tiene una estancia en la organización de un mes, se puede decir que el tiempo real de trabajo se reduce aproximadamente una semana, por el tiempo que se invierte en su capacitación (cuando la tiene) sobre todo cuando no se tiene experiencia en el área. Además se pierde mayor cantidad de tiempo en la supervisión de sus actividades.

Para ambas categorías –Ayudantes Generales y Recepción- se han dado casos de personas que se integran a trabajar y abandonan las labores después de unos cuantos días. ¿Qué es lo que hace falta en Industrias D. de la Vega para que el personal se mantenga en sus puestos? ¿Qué debe hacer la organización para reclutar a personas que deseen permanecer en ella? Estas preguntas son algunas de las que motivan el presente análisis y a las que se les intentará dar respuesta a lo largo del desarrollo integral que se complementará con las siguientes fases de la investigación.

Renate Mayntz señala que en la decisión de los miembros de la organización de permanecer en ella y de contribuir al alcance de los objetivos, ya sea sólo cumpliendo con lo necesario o desempeñando su papel de la mejor manera “entra en juego además de los objetivos personales del miembro y de la medida en que pueda alcanzarlos en la organización y a través del cumplimiento de sus obligaciones, también la existencia de una posible alternativa que pueda conducir a una mejor satisfacción de sus propios deseos” (Maytz, 1990, pp. 162-163)

Probablemente Industrias D. de la Vega no sea percibida por los trabajadores como el lugar ideal para la satisfacción de sus necesidades personales, laborales o profesionales. En este caso, “la permanencia y la obediencia voluntarias de un miembro serán para la organización tanto más baratas cuantas menos alternativas tenga el miembro de conseguir por otro camino una mejor satisfacción de sus necesidades” (Mayntz, 1990, p. 163).

Aquí entran en juego los estímulos y ventajas que ofrece la organización –contraprestaciones- y las retribuciones monetarias y las aportaciones de los miembros hacia la organización como su experiencia, prestigio y status.

El reto de Industrias D. de la Vega es crear un espacio para laborar que sea apreciado por los miembros de la organización en donde vean la posibilidad de crecer y satisfacer sus necesidades y que sea poca la inquietud por salir a buscar oportunidades en otros lugares.

Las posibles causas encontradas en la realización del presente diagnóstico se muestran a continuación en el Diagrama de Causa-Efecto.

1.4.2 Diagrama de Causa – Efecto

El diagrama de Causa-Efecto se utiliza cuando se necesita “explorar y mostrar todas las causas de un problema o una condición específica”⁶, se trata de mostrar el problema y las

⁶ Martínez, Emilio. Herramientas estadísticas básicas. Gráficas La Prensa, México, 1995

posibles causas que pueden incidir en él. En este caso, se tomó el problema identificado: la rotación de personal.

Pescado de Ishikawa o Diagrama de Causa – Efecto

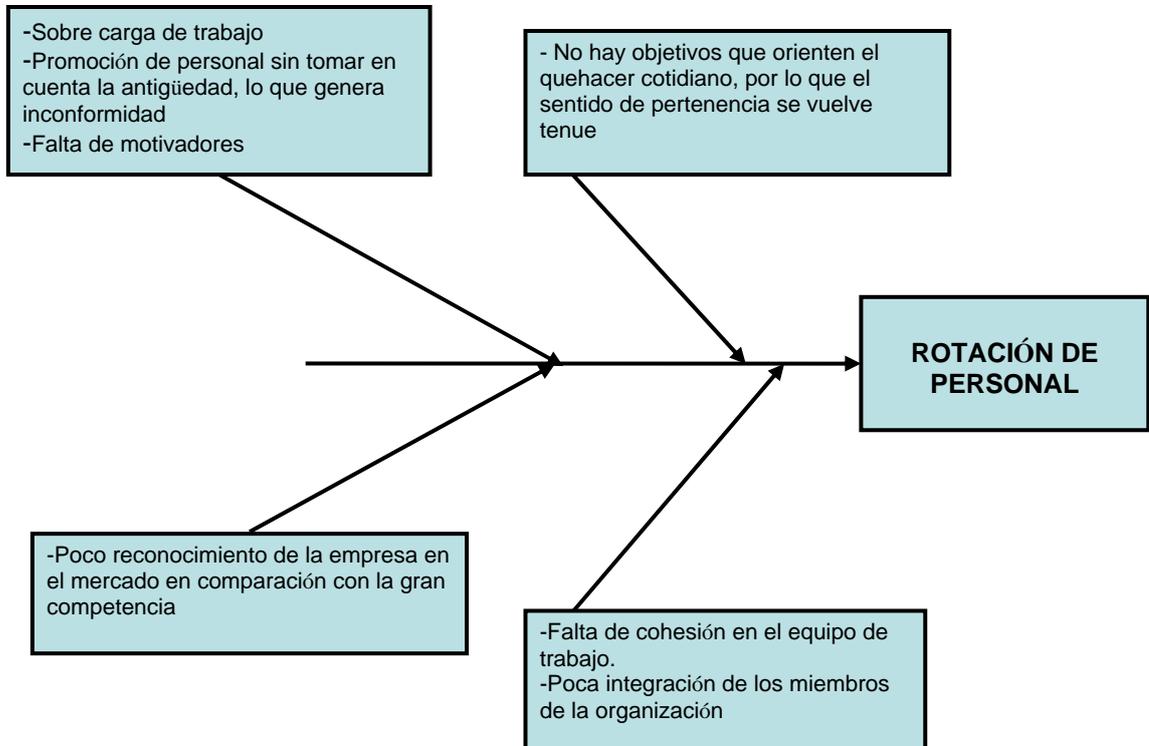


Figura No. 8

El diagrama de Causa – Efecto cuenta con cuatro espinas, cada una de las cuales se compone de las probables causas que pueden causar la alta rotación de personal, que es el problema medido. Las causas probables son:

- La sobre carga de trabajo, muchas veces causada por la alta rotación de personal
- Promoción del personal sin tomar en cuenta antigüedad, lo cual genera inconformidad entre el personal estable, pues se siente desplazado por “los nuevos”.
- Falta de motivadores en la organización que alienten a realizar mejor el trabajo y a permanecer dentro de la organización.
- Falta de objetivos que orienten el quehacer cotidiano (poco sentido de pertenencia).
- Poco reconocimiento de la empresa en comparación con la gran competencia que tiene buen posicionamiento en el mercado.
- Falta de cohesión en los equipos de trabajo.
- Poca integración de los miembros de la organización, pues generalmente se intenta suprimir la interacción entre el personal.

Hallazgos y conclusiones

Los principales hallazgos de esta etapa del diagnóstico, donde se analizó la estructura formal y la estructura funcional de la organización objeto de estudio fueron los siguientes:

- No se toma en cuenta la historia y trayectoria de la organización, no estaba documentada ni es difundida para la creación de mitos y ritos organizacionales.
- La organización ha atravesado en los últimos años por un crecimiento significativo. En general, las cosas se aprenden sobre la marcha.
- Industrias D. de la Vega cuenta con un grado de formalización muy escaso.
- Uno de los principales retos a vencer es la competencia en el mercado de tintes para cabello.
- Otro reto es la apertura de nuevos mercados para lograr la presencia de los tintes en más puntos de venta y alcanzar un crecimiento constante y sostenido.
- Una de las fortalezas más importantes es el creciente y próspero mercado en el que se encuentra inmersa.
- Se requiere de una revisión de la misión, visión y valores organizacionales.
- Carece de objetivos que orienten la acción diaria y cohesionen a los miembros.
- La comunicación de los miembros con el nivel directivo se da continuamente, pues ellos tienen injerencia total en las áreas de la organización ya que se les consulta para casi cualquier toma de decisiones, por lo que las jerarquías, sobre todo en el área de oficinas, no son fácilmente distinguidas.
- Se carece de algunos perfiles de puestos y de la delimitación de cada uno para conocer el área de acción de cada miembro.
- Polivalencia de los miembros.
- El proceso de reclutamiento y selección, así como el área de Recursos Humanos están aún en desarrollo.
- Rotación de personal como problema identificado.

A lo largo de este reporte de investigación se ha establecido que la rotación de personal es una de las principales problemáticas a las que se enfrenta la organización, por lo que será alrededor de este problema informativo-comunicativo que giren las siguientes partes del diagnóstico con la finalidad de formular propuestas comunicativas que ayuden a resolverlo.

En el diagnóstico se tomaron en cuenta el entorno de la organización, su estructura formal y su funcionamiento. En la primera parte se ponderó la importancia de tomar en cuenta la historia de la organización. A partir de ella se pueden institucionalizar rituales o mitos que otorguen sentido de pertenencia y que integren a los miembros y hacia allá puede caminar una propuesta para los directivos de la empresa.

La institucionalización de rituales y la creación del mito institucional se pueden retomar en la comida de fin de año tradicional. Otra opción puede ser rendir un pequeño homenaje al Dr. de la Vega y otorgarle la relevancia que tiene al ser el fundador de lo que hoy es Industrias D. de la Vega.

La importancia de estos actos comunicativos recae en la integración que puede surgir de ellos y en el sentido de pertenencia que se puede generar, lo cual ayudaría a que los miembros de la organización permanecieran en ella. Esto es útil y valioso en función de el fortalecimiento de los lazos de los miembros para con la organización y viceversa. Funciona para dar identidad a la organización.

Con el análisis del entorno se observó que la organización es en gran medida dependiente de su entorno y su estructura debe permitir ajustarse a los cambios que se generan en él para poder adaptarse y seguir vigente. La dependencia viene principalmente de la competencia que hay actualmente en el mercado de tintes y decolorantes para el cabello y en general en los productos de belleza. Si la organización no es capaz de leerlo, tomarlo en cuenta y adaptarse a él se puede poner en riesgo su sobrevivencia.

Al ser en mayor grado dependiente del entorno que la rodea, la organización debe contar con una estructura fácilmente cambiante que se adecue rápidamente a los cambios del exterior. A menor dependencia del entorno, mayor rigidez puede encontrarse en su estructura y a la inversa, a mayor dependencia del entorno, menor grado de rigidez debe manejar.

Se observó que la organización no cuenta con verdaderos objetivos establecidos que orienten el quehacer de sus miembros. Se debe tomar en cuenta que a partir de los objetivos se dirige, se funda y se justifica toda la estructura formal, por lo que esto nos da un indicio de la baja formalización que tiene.

La carencia de objetivos y en general de la poca claridad que tiene el ideario organizacional se puede tomar como una oportunidad de crear un ejercicio de participación y comunicación que resulte enriquecedor tanto para la empresa como para sus miembros.

El establecimiento de los objetivos se puede abrir a las opiniones y percepciones de los trabajadores, lo que colaborará también con la integración y el sentido de pertenencia o de inclusión en la empresa, que puede generar en la formación de un compromiso más amplio con ella y lograr disminuir la gran rotación de personal.

De análisis de la estructura formal se concluye que la organización no cuenta con un grado muy alto de formalización, si se toma este concepto como el grado en que "las actividades y

relaciones en una organización vienen determinadas por reglas firmemente establecidas” (Mayntz, 1990, p. 112).

Se puede decir que el área de Producción es la más formalizada de la empresa pues dentro de ella tienen lugar los procesos de fabricación, envasado y acondicionado, además del área de Control de Calidad. En ambas áreas sí se cuenta con carpetas de procedimientos y se tiene bien especificado el área de acción o las actividades a realizar para cada trabajador, además de que se cuenta con un mayor control sobre los trabajadores pues la supervisión es constante por parte de la Supervisora de Envasado y Acondicionado y de los Inspectores de Calidad. Además, los procedimientos difícilmente pueden dejar de cumplirse puesto que hacerlo de distinta manera implica poner en riesgo la calidad de los productos o la seguridad de los trabajadores.

El área de oficinas es la que cuenta con muy poca formalización y en este sentido, los directivos de la empresa buscan por medio del establecimiento de controles o de desarrollo de manuales, flujogramas y la medición estadística de la productividad de cada trabajador, hacer más rígida la estructura formal de toda la organización.

Lo anterior sólo se logrará en la medida en que los miembros que la conforman acepten y se atengan a las nuevas reglas, por lo que se debe contar con un ejercicio de comunicación importante además de un diagnóstico para conocer si con mayor control y rigidez se alcanzarán mejor los objetivos, por lo que se tendrá que comenzar por establecerlos y hacerlos del conocimiento de todos.

“Por papel se entiende un complejo de normas o expectativas sociales que se refieren al titular de un puesto determinado de la organización” (Mayntz, 1990, p.106). En cuanto a los papeles que juegan los miembros de la organización en ella, sobre todo en el área de oficinas y almacén se observa la polivalencia que tiene cada uno, puesto que los roles no están completamente delimitados ni establecidos lo que hace muy flexible la participación de cada miembro en diferentes actividades sean o no pertenecientes a su área de adscripción.

Además, la constante falta de personal acentúa este aspecto, pues las actividades del puesto vacante deben ser cubiertas por otra u otras personas.

La rotación de personal es un problema percibido no solamente durante la realización del presente análisis, es algo que se percibe y resiente también por los directivos de la organización. Para abundar en las causas que pueden motivar a la corta permanencia de los trabajadores en la organización se deberán analizar las relaciones comunicativas que se dan entre ellos y el clima organizacional que impera en Industrias D. de la Vega, lo cual se desarrollará en el siguiente capítulo.

Capítulo II

**Funcionamiento, grupos y actores y su
incidencia en los problemas
informativo – comunicativos**

En el capítulo anterior se realizó la caracterización de Industrias D. de la Vega, se analizó su entorno y su estructura formal. Durante el desarrollo del análisis se identificó a la rotación de personal como el problema central de esta investigación.

A continuación, se presentará el costo generalizado de la acción que conllevará a la detección de los problemas informativo-comunicativos dentro de la organización. Cuánto le cuesta a Industrias D. de la Vega en el ámbito económico, energético, psicológico y temporal tener una alta rotación de personal y quién o quiénes asumen estos costos.

Posteriormente se presentará a la comunicación como un medio que ayuda a la resolución de problemas y se comenzará a describir la pertinencia de estudiar a los grupos y actores que habitan la organización.

Los actores y los grupos que se forman inevitablemente en las organizaciones inciden directa o indirectamente en los problemas informativos y comunicativos que se presentan. Algunos actores tienen más o menos participación activa debido a las características de su personalidad.

Por ello, durante el presente capítulo se tomó a una muestra de los actores a quienes se les aplicó un test de personalidad a través del cual se trató de descubrir el papel que juegan dentro de la organización y sus conflictos.

Por último, echó mano de la Auditoría Comunicativa a través de la técnica de medidas de discrepancia, con la finalidad de conocer las diferencias entre las percepciones que tiene el área operativa de la empresa y los líderes formales, donde se ubicó que los trabajadores quieren saber más de la empresa donde trabajan, pues actualmente cuentan con pocos canales de comunicación para hablar y ser escuchados.

2.1 ¿Cuánto cuesta la rotación de personal?

En el capítulo anterior se detectó y determinó que la rotación de personal es el problema que motiva el desarrollo del presente análisis. Durante trece meses, que es el tiempo del que se tiene la medición de dicho problema, se observó que se dieron de baja 83 trabajadores, principalmente de las categorías de ayudante general (55 trabajadores), recepcionista, demostradora y chofer repartidor (5 trabajadores de cada una de éstas) y si se toma en cuenta que la plantilla laboral actual asciende a 68 empleados, entonces se puede tener más claridad del grave problema al que se enfrenta la organización: no logra obtener la permanencia de sus miembros.

¿Cuánto le cuesta a Industrias D. de la Vega tener este alto índice de rotación de personal?
¿Quién y de qué manera paga el costo generalizado de la acción?

El conocer el costo generalizado de la acción nos permite objetivar a la comunicación, que en sí misma es intangible. Por medio del conocimiento de los costos se otorga mayor relevancia el estudio de la comunicación en las organizaciones, pues nos ayuda a darnos cuenta de lo que cuesta no comunicarnos oportuna y claramente, lo que se traduce en pérdidas económicas y de otras índoles, como se verá a continuación.

Dice Abraham Moles, autor de la Teoría de los Actos, que un acto se realiza siempre con la finalidad de alcanzar una meta o un objetivo (Moles, 1983, pp. 10-11), dice también que es “algo visible, objetivable y que deja huella” (Ídem, p. 15).

Las acciones pueden clasificarse en: acciones de gran y de poca energía y es dentro de éstas últimas se ubica la comunicación. A través de ella es posible desencadenar acciones de gran energía. Cabe mencionar que cualquier acción conlleva un costo energético, temporal, económico y/o psicológico.

2.1.1 Costo económico y temporal

Generalmente el costo económico es al que se le presta más atención y se refiere al valor en pesos y centavos que cuesta realizar ciertas acciones. Las organizaciones ponen mucho interés en este aspecto porque refleja la fuga de capital y esto es lo que les interesa evitar. El gasto temporal va de la mano con el económico: *tiempo es dinero*. Dinero que se pierde o que se deja de ganar.

Industrias D. de la Vega ha publicado durante 2008, tres anuncios en el periódico para solicitar ayudantes generales. Cada anuncio mide 8 x 3.5 centímetros, se han publicado los días lunes en el periódico Esto y cada uno le ha costado \$1,053.04 más IVA, lo que da un total de **\$3,159.13** más impuestos.

Por cada anuncio publicado, se reciben aproximadamente 15 solicitudes, por lo que se obtiene un total de 45 entrevistas realizadas solamente del reclutamiento de ayudantes generales por esta vía. De este total, de acuerdo con la observación y la experiencia de la investigadora, sólo ingresan alrededor de 6 a 8 personas.

Hay que recordar que para ingresar a trabajar a la organización, el proceso de reclutamiento y selección no permite realizar contrataciones de personal del que no se cuenten con buenas referencias laborales, y generalmente conseguirlas retrasa o hace más lento el proceso en cuestión.

Si se calcula que para cada entrevista de ayudantes generales se invierten aproximadamente 20 minutos, tenemos que en total el tiempo empleado es de **15 horas-hombre**, que resultan en **\$445.00**. Hay que recalcar que en general, todo el proceso de reclutamiento y selección lo realiza una sola persona, a excepción de la aplicación de los exámenes de personalidad, que son aplicados por una empresa externa.

Para conseguir las referencias laborales de los candidatos se emplea principalmente el teléfono y se calcula que se realizan 6 llamadas en promedio para poder contactar a los ex jefes directos o encargados de recursos humanos de las empresas donde han laborado. Si en cada llamada se invierten 5 minutos, se genera un total de **22.5 horas-hombre**, es decir, **\$667.50**.

Esto es sólo en cuanto a las personas entrevistadas para la vacante de ayudantes generales que solicitan el empleo debido a la publicación de la vacante en el periódico durante enero a septiembre de 2008. El costo total de esta acción es de **\$4,271.50**.

Para los candidatos de todos los puestos, excepto los ayudantes generales, es indispensable realizarles un examen de personalidad, los cuales se aplican por medio de un proveedor de este servicio, quien factura paquetes de 3 o 10 evaluaciones a un precio de \$2,000.00 y \$6,000.00 más IVA, respectivamente.

Durante 2008 se han adquirido 5 paquetes de tres evaluaciones y 3 paquetes de diez, lo cual da un total de **\$28,000.00** en la aplicación de estos exámenes, que sumados a la cantidad calculada anteriormente de \$4,271.50, arroja un gran total de **\$33,271.50** en nueve meses, lo que proyectado a un año suma **\$43,028.66** aproximadamente.

Además, según Moles, "el tiempo aparece como una sustancia del flujo vital, como una cantidad que se consume, ya que transcurre en el cumplimiento de las acciones" (Moles, 1983, p. 50), por lo que el tiempo empleado en la publicación de las vacantes, la revisión y selección de currículums, la concertación de citas, la realización de entrevistas y confirmación de referencias laborales hace que se retracen algunas actividades importantes de la coordinadora de recursos humanos.

El tiempo que cuesta llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección para una persona significa tiempo que se dejan de hacer otras actividades no menos importantes dentro de la organización.

2.1.2 Costo energético

El costo energético consiste en el consumo de energía de un ser humano al realizar una actividad, o bien al consumo de insumos energéticos que la organización requiere para funcionar.

Existen actos de mayor y menor consumo energético; las actividades que requieren un mayor esfuerzo físico consumen energía en mayor grado, aunque todo consumo energético deviene de una fuente que en algún momento determinado puede agotarse.

En el caso del consumo energético empleado en el esfuerzo por realizar las actividades propias del proceso de reclutamiento y selección se puede decir a simple vista que no requiere de un gasto excesivo puesto que los actos llevados a cabo no consisten en esfuerzos físicos grandes. Revisar currículums, hacer llamadas telefónicas, entrevistar a los candidatos, son actividades sencillas, pero a la larga, de tanto repetirse se tornan agotadoras.

Este agotamiento deviene en el costo psicológico de la acción, que se detalla a continuación.

2.1.3 Costo psicológico

El costo psicológico también está ligado al costo temporal y consiste en el desgaste que sufre el individuo causado por el proceso de trabajo. Así como el consumo energético proviene de una fuente que puede agotarse, también el psicológico puede dejar al ser humano sin reservas, las cuales pueden ser renovadas “por medio del reposo, del sueño, de la distracción o de la indiferencia” (Moles, 1983, pp. 53-54).

Del gasto de energía psíquica, como la llama Moles, deviene el agotamiento, el cansancio anímico, el que necesita también de un descanso anímico. Esto generalmente no se toma en cuenta en las empresas, porque no se puede medir a simple vista transformándose en dinero. Quien paga esta factura es el empleado, el ser humano que realiza el proceso de trabajo incansablemente.

Ya se mencionó que todo acto tiene la finalidad de llegar a una meta o cumplir un objetivo, pues es fácil concluir que nadie realiza ningún esfuerzo –físico, temporal, energético y mucho menos económico- si no se tiene en mente que se recibirá algo a cambio, que se obtendrá algún tipo de beneficio, el cual puede obtenerse en el corto, mediano o largo plazo.

Se genera entonces una expectativa que con el paso del tiempo deberá ser satisfecha, pero cuando no es así, cuando al realizar una acción la llegada del beneficio no se observa, se

retrasa o no llega en el tiempo estipulado entonces se genera un desgaste psicológico intenso que se deriva en la frustración del individuo que realiza la acción sin obtener lo que desea.

Una de las repercusiones que puede traer consigo el alto costo psicológico de una actividad es la rotación de personal, de aquel que tiene más tiempo en el interior de la organización, pues al no ver reflejado el beneficio –cualquiera que sea el que se desee obtener- el ser humano se cansa, se agota las reservas de energía psíquica y decide irse a buscar la satisfacción o el cumplimiento de sus expectativas en otro lado.

La frustración o el desgaste psíquico se alivian mediante la compensación, que puede ser una remuneración económica, de tiempo o de reconocimiento por parte de los supervisores o gerentes.

El costo psicológico que se paga en Industrias D. de la Vega por la realización del proceso de reclutamiento y selección es brutal. Simplemente en el mes de septiembre se han realizado 18 entrevistas para las vacantes de ayudante general, recepción, becario auxiliar administrativo y chofer, de las cuales se han contratado solamente a tres personas, una de las cuales – ayudante general-, se retiró voluntariamente del trabajo después de siete días tras tener un conflicto con la coordinadora de producción causado por la carencia de comunicación entre el trabajador y las cabezas del área.

El desgaste psíquico es mayor cuando se observa que la coordinadora no se preocupa por mantener o lograr la permanencia de los ayudantes generales, los cuales, ya se ha dicho, no por ser los de menor grado de especialización son fáciles de conseguir, sobre todo siguiendo un proceso en el que se generan retrasos importantes debido a las condiciones con las que fue trazado.

Quien lleva a la práctica el proceso sufre un cansancio psicológico importante pues no se observan los frutos del esfuerzo ni se consiguen cubrir las vacantes en su totalidad y cuando se logra, no pasa mucho tiempo cuando alguien abandona su puesto de trabajo y entonces, hay que volver a iniciar con el proceso interminable de reclutamiento y selección.

Lo que logra finalmente Abraham Moles con la Teoría de los Actos y la medición del costo generalizado de la acción, es objetivar a la comunicación, hacerla sujeta de medición y evaluar su eficacia, puesto que a través de este costo se pueden notar problemas comunicativos e informativos, con lo que se puede poner en números cuánto cuesta no tener una comunicación estratégica.

Si partimos de la idea de que la comunicación efectiva es el medio más económico con el que se cuenta para potenciar la efectividad de la organización, por medio de la teoría de los actos y el cálculo de los costos del problema productivo se puede identificar el o los posibles

problemas comunicativos o informativos que generan pérdidas para la empresa. Es decir, a través de la presentación de los costos económicos, temporales, psicológicos y energéticos se observará cuánto cuesta el no contar con una buena comunicación.

Cada uno de los costos analizados tiene un impacto especial en el funcionamiento de la organización. El costo económico impide que el dinero perdido pueda destinarse en otras cosas que beneficiarían en mayor medida a la organización y a sus miembros, como la actualización de algunos equipos de cómputo o destinarlo a un plan de incentivos para los trabajadores; el costo temporal está en la cantidad de tiempo que es necesaria invertir en el reclutamiento y selección, lo cual implica también un costo psicológico importante, además de la energía invertida constantemente en esta acción.

Con lo anterior, se puede concluir que Industrias D. de la Vega es una organización productiva pero costosa. Si bien la rotación de personal resulta muy costosa, generalmente siempre es productiva y “se las arregla” para sacar el trabajo a tiempo, pero con un costo muy alto para los miembros de la organización, que sufren un desgaste emocional, energético y psicológico mayor que el que tendrían si se contara con el personal suficiente.

2.2 Detección de problemas informativo-comunicativos en Industrias D. de la Vega

La problemática de la rotación de personal puede ser provocada por problemas informativos y/o comunicativos que se dan al interior de la organización. Por medio de la observación y la experiencia de la investigadora, se pueden develar los siguientes:

1. No hay un programa de inducción. Al ingresar a la organización, la inducción de un nuevo elemento del área de oficinas, almacén o control de calidad, se reduce a la presentación del nuevo miembro con el personal de estas áreas y de ahí en adelante se encarga el jefe directo y sus compañeros, pues son ellos quienes indican los quehaceres y responsabilidades del nuevo miembro, y sobre todo, de qué manera el trabajo que desempeñará es relevante para la organización.

En el área de producción –fabricación, envasado y acondicionado- la inducción se limita a adjuntar al nuevo elemento a una línea de producción, indicarle quién es la jefa de línea y quién es la supervisora, entonces se le pide que ponga atención a la manera en que los demás realizan las actividades y normalmente se queda durante la semana con una persona quien le va indicando qué hacer y cómo hacerlo.

Si bien no todo se resuelve con manuales y probablemente la solución no es elaborar uno de inducción, sí es importante que exista una planeación de la comunicación para dar la

información necesaria y oportuna a los nuevos trabajadores, con el fin de disipar dudas respecto a sus labores, responsabilidades, a lo que se espera de ellos y en general en cosas tan sencillas como forma de pago o el tipo de ropa con el que deben presentarse.

2. Con la finalidad de resolver los problemas informativos del área de producción, la coordinadora del área ha redactado un reglamento interno de una hoja con quince puntos que dan a conocer los lineamientos que deben seguir los ayudantes generales, como la hora de entrada, el uso obligatorio del uniforme, el equipo de seguridad y, sobre todo, lo que no se debe hacer dentro del área de trabajo como usar maquillaje, traer uñas largas o con esmalte, traer celulares, cadenas, anillos, pulseras, collares o aretes.

Los puntos del reglamento son claros, pero ninguna explica las razones por las cuales es necesario cumplir con estos lineamientos, es decir, en general no se explica el por qué de las cosas, sólo se indica lo que hay que hacer, por lo que algunas veces genera rebeldía, inconformidad o apatía de los trabajadores, pues hay que tomar en cuenta que la organización está habitada por seres humanos y no por máquinas que sólo acatan las órdenes para las cuales fueron programadas.

3. Otro punto a destacar es la poca capacitación que se da a los trabajadores. En el último año -2008- se han impartido dos cursos motivacionales, a los que se ha invitado a asistir a todos los miembros de la organización e incluso han venido a Distrito Federal los ejecutivos de venta que se encuentran en el interior de la república. Como la asistencia no es obligatoria para los ayudantes generales, pocas personas de este puesto asisten, lo cual indica que un curso de este tipo no resulta interesante al personal, además de que para los ayudantes generales resulta un esfuerzo enorme, pues los cursos se imparten fuera del horario de trabajo y la jornada laboral para ellos comienza a las seis de la mañana.

En el mes en que se desarrolla el presente análisis –octubre- se tiene contemplado un curso para el área de ventas, se ha capacitado a un inspector de calidad que ha sido promovido como jefe de control de calidad en desarrollo de productos cosméticos y a él y al coordinador de operaciones se les ha enviado a tomar cursos de ética e integridad personal o cómo llevarse bien con los demás; a la coordinadora de recursos humanos se le pagó un diplomado de dirección empresarial.

Como se puede observar, la capacitación no se da de una manera integral a todos los integrantes de la organización. No se ha tomado en cuenta al área productiva para impartir cursos que le permitan al personal desarrollar, adquirir o mejorar habilidades relativas al trabajo desempeñado, lo cual es un indicador de que Industrias D. de la Vega no invierte y no se preocupa por este aspecto que podría resultar primeramente, como un motivador para los empleados y además, en una mejora en la productividad al contar con personal capacitado, que es lo que generalmente importa más para los dueños de las organizaciones.

4. No existe una motivación inicial que genere expectativa y deseo de permanencia en la organización. Cuando se integran nuevos miembros, en general no se tiene claro qué tipo de beneficios –si los hay- se tienen o se tendrán ni en qué periodo de tiempo llegarán. La desmotivación puede ser un motivador para que los trabajadores busquen nuevas opciones laborales.

Todo lo anterior no refleja más que una mala comunicación interna o la carencia de información que cada empleado debe tener para poder realizar correctamente sus labores. En general, en la organización prevalecen el control y la supervisión. A los trabajadores no se les comunica la situación por la que se encuentra la empresa, si hay buenas o malas rachas sólo se enteran las personas cercanas a los directivos y la información no permea a los demás estratos.

Para Joan Costa, la comunicación es el proceso por el cual se transporta información de un individuo o sistema a otro (Costa, 1991, p. 62) y para efectos de este análisis se entenderá también como una vía que ayuda a resolver los problemas de las organizaciones, pues por medio de ella, que implica un bajo costo energético, se puede lograr que se ejecuten actos energéticos fuertes.

La comunicación es entonces, la manera menos costosa a través de la cual se puede lograr que la organización funcione de mejor manera, pues cada miembro tendrá la información de manera adecuada en el tiempo correcto, lo cual le permitirá realizar sus actividades adecuadamente; pero además, y permite saber qué tipos de compromisos adquiere él al ser trabajador y qué se ha comprometido la organización a dar a cambio.

La comunicación, por lo tanto, es entendida como el medio por el cual es posible modificar conductas y como “un mecanismo corrector para la estrategia de la empresa” (Costa, 1991, p. 81).

De esta manera, se genera la necesidad y la importancia de tener congruencia entre lo que se dice –discurso formal de la organización- y lo que se hace en la cotidianidad. La organización y sus miembros deben cumplir con lo establecido, con lo que cada uno se ha comprometido a dar al otro.

Se pone de manifiesto entonces, que la comunicación es un acto dialéctico, en donde el emisor es también receptor y viceversa, es decir, el proceso comunicativo se da de manera continua, por lo tanto, la organización no sólo debe comunicar sino también escuchar lo que sus miembros dicen.

“Cada vez se hace más necesario explicar a los empleados por qué es necesaria una acción y cómo beneficiará ésta a la organización y a la persona que hace el trabajo” (D’Aprix, 1998, p. 63), y para esto es de vital importancia la comunicación. Si los trabajadores saben la razón por

la cual es importante seguir con las reglas establecidas tendrán una actitud distinta que si lo perciben sólo como una imposición.

Por eso, el objeto de la presente investigación es pensar de qué manera la comunicación puede colaborar a que la organización objeto de estudio logre la permanencia de sus miembros.

2.3 La importancia del actor

Las organizaciones, como ya se ha mencionado anteriormente, están habitadas por seres humanos, a los que denominaremos actores, cada uno de los cuales desempeñan un papel importante dentro de ella y colaboran en el logro de los objetivos y metas al realizar su trabajo.

Los actores no pueden permanecer aislados, y aunque la organización intente separarlos espacialmente por medio de reglas estrictas y barreras físicas, ellos buscarán y encontrarán la forma de interactuar formal e informalmente dentro y fuera de la organización y para interactuar es necesaria la comunicación.

“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” (Ulloa, 1997, p. 34) y la comunicación atraviesa este sistema de individuos que es la organización.

Cada uno de los actores de la organización tiene características particulares que lo hacen apto o no para desempeñar distintos papeles, roles o puestos dentro de la misma.

Cada actor cuenta con distintas características y habilidades que conforman su personalidad. No todos son iguales, unos desarrollan actitudes y tienen actitudes para ocupar cierto puesto o desempeñar algunas actividades.

2.3.1 Los actores y sus características

Para el análisis de los actores y su incidencia en la rotación del personal en el área de producción, se han tomado en cuenta a los líderes formales, pues se presupone, como ya se explicó anteriormente, que una de las causas por las que se da la rotación es la mala comunicación que se tiene entre los jefes o líderes formales y los trabajadores de nuevo ingreso. Para no dejar de lado a los ayudantes generales, se han tomado 4 elementos como muestra. Actualmente laboran en la organización 21 empleados con esta categoría.

Los actores a analizar son:

- Ayudantes Generales (4 personas)
- Jefas de Línea (3 personas)
- Supervisora de envasado y acondicionado
- Jefa de producción
- Coordinadora de recursos humanos

A continuación se presenta un cuadro (*Figura No. 9*) con las características biográficas de cada una de ellas. Cabe destacar que la información fue tomada de la base de datos de la coordinación de recursos humanos.

Cuadro de características biográficas de los actores

Actores	Edad	Género	Antigüedad	Escolaridad	Estado civil
Jefa de Línea 1	38 años	Femenino	4 años 5 meses	Secundaria	Casada
Jefa de Línea 2	38 años	Femenino	2 años 3 meses	Secundaria	Casada
Jefa de Línea 3	36 años	Femenino	2 años 3 meses	Secundaria	Soltera
Supervisora	40 años	Femenino	7 meses	Secundaria	Casada
Jefa de Producción	40 años	Femenino	1 año 9 meses ⁷	Preparatoria	Divorciada
Coordinadora de RH	26 años	Femenino	1 año 2 meses ⁸	Licenciatura concluida	Soltera
Ayudante General 1	29 años	Femenino	1 año 8 meses ⁹	Preparatoria trunca	Soltera
Ayudante General 2	30 años	Femenino	6 meses	Secundaria	Casada
Ayudante General 3	49 años	Masculino	6 meses ¹⁰	Secundaria	Soltero
Ayudante General 4	30 años	Femenino	2 años 3 meses	Secundaria	Soltera

Figura 9

Siete de los diez actores analizados tienen entre 36 y los 49 años de edad, lo cual es un indicador de estabilidad laboral, pues “cuanto mayor de edad sea alguien, menos probabilidad habrá de que abandone su trabajo” (Robbins, 1999, p. 51).

Si se considera que la población mundial se encuentra en proceso de envejecimiento, debido a la disminución de la tasa de natalidad, los perfiles de puestos deberán ser creados tomando en cuenta un rango de edad más amplio, lo cual puede conllevar a ciertas ventajas de las

⁷⁷ La coordinadora de producción trabajó de 2004 a 2007, cuando renunció voluntariamente por problemas personales. Seis meses después reingresó a la organización.

⁸ La coordinadora de recursos humanos trabajó de 2005 a 2007, año en que renunció voluntariamente. Tres meses después reingresó a la organización.

⁹ El Ayudante general 1 ya había laborado anteriormente en la organización.

¹⁰ El Ayudante general 3 laboró de julio de 2007 a mayo de 2008 cuando renunció voluntariamente para después reingresar en junio del mismo año.

personas mayores con respecto a las de menor edad, como la experiencia y el compromiso que se adquieren con los años.

Por otro lado, sólo tres actores tienen entre 26 y 30 años, lo cual puede ser un indicador de gente más productiva, más ágil, más flexible y de rápido aprendizaje. La organización casi siempre busca miembros de mayor edad no sólo en los puestos operativos, pues se tiene la percepción de que ellos buscan más estabilidad laboral, como se indicó en el párrafo anterior, y de que los jóvenes son más irresponsables y ejecutan las labores con menos seriedad pues así ha sido la experiencia obtenida. Sin embargo, habrá que pensar que probablemente estas actitudes han sido consecuencia de que la organización ha fallado en su estrategia para motivar o integrar a los jóvenes que llegan a laborar ahí.

Si se considera que el problema medido es la alta rotación de personal, se puede decir que todos los actores son parte del personal estable dentro de la organización, pues llevan más de medio año de trabajar en Industrias D. de la Vega y la antigüedad “guarda una relación negativa con la rotación de personal” (Robbins, 1999, p. 53).

La mayor parte del personal de la organización objeto de estudio es de sexo femenino. Nueve de los diez actores estudiados son mujeres, las cuales según Robbins, son menos conflictivas, aunque pueden tener un mayor índice de ausentismo, sobre todo si son madres, pues tendrían también la responsabilidad del cuidado de sus hijos.

Cuatro actores son casados, cinco son solteros, incluyendo al varón, y una más es divorciada. Se puede decir que las personas casadas y con hijos son más responsables y tienden a cuidar más su trabajo, pues tienen más responsabilidades que una persona soltera.

El nivel de estudios que tienen todas las jefas de línea, incluyendo a la supervisora es secundaria concluida. Como se mencionó en el capítulo anterior, se carecen de perfiles bien establecidos bajo los cuales se busque al personal, salvo en algunos casos.

Para las jefas de línea no se cuenta con perfil que indique la escolaridad mínima ni las habilidades, experiencia y características que deban tener para desempeñar este puesto, pero por las actividades que desempeñan, se presupone que con este nivel escolar pueden desempeñar correctamente las actividades propias del puesto.

En el mismo caso se encuentra la supervisora, pues no se cuenta con su perfil desarrollado, pero por la experiencia que tiene en sus anteriores empleos se puede intuir que sabe cómo desempeñar el trabajo.

Tres de los cuatro ayudantes generales cuentan con estudios en nivel secundaria y sólo una de ellos tiene la preparatoria trunca. El perfil de esta categoría está levemente esbozado, e indica

que deben ser mayores de edad y con la primaria terminada, por lo que si nos apegamos a éste, todos lo cumplen.

De quien sí se cuenta con el perfil es de la coordinadora de producción. A este puesto también se le conoce como jefe de producción y en el perfil formal se tiene establecido que la persona apta para el puesto es de sexo masculino, de 30 a 45 años de edad preferentemente, con tres años de experiencia laboral en puesto similar, que tenga conocimiento de maquinaria industrial y que cuente con carrera terminada en Ingeniería Industrial o Ingeniería Química Industrial. Ninguno de los puntos, salvo la edad, los cubre la actual coordinadora de producción.

Ella inició en la organización en 2004 como ayudante general, posteriormente se le dio la oportunidad de ser parte del departamento de control de calidad como inspectora. En 2007 presentó su renuncia voluntariamente y reingresó seis meses después con el mismo puesto.

Después de unos meses fue promovida como supervisora y en mayo de 2008, cuando quien desempeñaba el cargo presentó su renuncia y después de buscar unos meses sin obtener al candidato ideal que cubriera con todos los requisitos, la Directora Administrativa la promovió como coordinadora de producción, pues se presupone que al ingresar desde uno de los puestos más bajos de la organización, todos relacionados cercanamente con el área de producción ha adquirido los conocimientos básicos que le permiten desempeñar el puesto, aunque no cuente con estudios de ingeniería.

Para el puesto de coordinador de recursos humanos tampoco se cuenta con perfil, de hecho quien ocupa el puesto actualmente es la primera persona que desempeña este cargo dentro de la organización, pues anteriormente las labores de reclutamiento y selección las hacía quien se encontrara disponible en el momento en que se necesitara realizar alguna actividad de este tipo, no importando que fuera el encargado de crédito y cobranza, la recepcionista o la facturista.

Las actividades inherentes al reclutamiento y selección se han aprendido sobre la marcha. Quien desempeña el cargo estudió comunicación e ingresó a la organización como recepcionista, posteriormente se le promovió como facturista, después como coordinadora de tráfico y análisis, puesto al que renunció voluntariamente en 2007 para reingresar tres meses después en el cargo que hoy ocupa.

2.3.2 Los actores y su personalidad

“Reflexionar acerca de nuestras prácticas cotidianas para comunicarnos puede motivar el desarrollo de las habilidades y destrezas necesarias, así como a sostener relaciones constructivas en lo laboral, personal y profesional” (Ulloa, 1997, p. 35). Para conocer la

personalidad de los actores fue necesaria la aplicación del test de personalidad que propone Adriana Ulloa en un artículo publicado en los Cuadernos del colegio de educación y comunicación de la ENEP Acatlán titulado “La comunicación, más que una habilidad para el trabajo en grupo”.

El test consta de 24 grupos de 4 características cada una propia de una personalidad distinta: controlador (C), organizador (O), analítico (A) y persuasivo (P). A los actores se les pide que respondan marcando con una cruz la palabra o frase que mejor los describa. A continuación se presenta el test aplicado.

TEST DE PERSONALIDAD

NOMBRE		EDAD	
NIVEL DE ESTUDIOS		FECHA	
HABILIDADES PREVALECIENTES			
<p>INSTRUCCIONES: en cada grupo de cuatro habilidades, estilos de vida o caracteres enlistados, señala con una X palabra o frase que mejor te describa o corresponda a tu forma de ser. No elijas aquellas características, te gustaría o ‘deberías’ tener. Déjate llevar por tus primeras impresiones y trata de contestar rápidamente. Asegúrate de elegir sólo una.</p>			
TRANQUILO	O	OBEDIENTE	O
METICULOSO, DETALLISTA	A	CAPRICHOSO	A
DE OPINIONES FUERTES	C	TESTARUDO, REACIO A CONCEDER	C
SOCIABLE, AMIGABLE	P	JUGUETÓN	P
ESTABLE, TEMPLADO	O	CONVINCENTE	P
PRECISO	A	GENTIL	O
NERVIOSO	C	HUMILDE, MODESTO	A
ESPONTÁNEO	P	ORIGINAL	C
VALIENTE	C	SEGURO DE MI MISMO	P
CREATIVO, CON INVENTATIVA	P	SIMPÁTICO	O
ESTREGADO	O	ASERTIVO PARA TOMAR DECISIONES	C
INTROVERTIDO	A	ABIERTO A ACEPTAR OPINIONES	A
COMPETITIVO	C	DE TRATO FÁCIL	O
JOVIAL, GOZOSO	P	ORGANIZADO, METÓDICO	A
CONSIDERADO	O	ENERGICO	C
CONCILIADOR	A	“CAMPECHANO” SOBRELLEVO LAS COSAS	P

RESPECTUOSO	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
CÁLIDO 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	DIPLOMÁTICO	A
CONTROLADO	O	ATREVIDO, AUDAZ	C
DECISIVO, 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
ANALÍICO	A	GUSTO POR EL ESPARCIMIENTO	P
LLANO, DIRECTO	C	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

A cada uno de los actores que respondieron el test se les pidió que marcaran una de cada cuatro características o conceptos que mejor describan su personalidad, cada una de las cuales es una característica de las personalidades anteriormente mencionadas, las cuales están identificadas con las letras iniciales de cada personalidad.

Al final se cuenta la cantidad de A, O, P, C –analítica, organizador, persuasivo o controlador– que se tuvieron y con base en las dos con mayor número de menciones indican la personalidad del actor.

Adriana Ulloa también presenta un cuadro donde se analizan estas cuatro personalidades y se muestran las características principales de cada personalidad. Este cuadro será la base de la interpretación de las personalidades de los actores, además de las descripciones que da Ulloa en su artículo, donde muestra dieciséis combinaciones más.

A continuación se presenta una tabla (*Figura No. 10*) de estilos de comportamiento y habilidades según el tipo de personalidad (Ídem, p. 36), la cual será de gran apoyo para la caracterización de los actores.

Estilos de comportamiento y habilidades según el tipo de personalidad

Personalidades / Habilidades	Organizador / "sensible" (¿cómo hacerlo? ¿qué quieren los otros?)	Controlador / "líder" (¿qué? ¿cuál? ¿dónde? ¿cuándo? ¿para qué?)	Analítico / "visionario" (¿por qué? ¿cómo se aplica? ¿quién lo dice?)	Persuasivo / "clown" (¿quién lo hace? ¿qué siente? ¿lo reconoce?)
Para tomar decisiones	Organiza a la gente.	Decisivo. Autodisciplinado. Toma responsabilidades a su cargo.	Cauto. Quiere conocer los hechos y detalles necesarios. Busca la precisión y corrección.	Toma decisiones rápidas.
Para plantearse metas	Le interesa más el proceso, los procedimientos y el progreso que la utilidad de los resultados.	Enfocado a obtener resultados y logros. Le interesa más obtener ventajas o conveniencias que los procedimientos.	Sistemático. Le interesa más el proceso, la ejecución de una tarea que las ventajas resultantes.	Le interesa más obtener ventaja, utilidad u oportunidades que los procedimientos.
Para comunicarse	Hace preguntas. Modera opiniones. De trato fácil. Personal. Procura las relaciones interpersonales y la estabilidad.	De opiniones fuertes, directo.	Hace preguntas. Habla calmadamente. Calculador en sus opiniones. Impersonal.	Informal. Habla calmadamente. Toma la iniciativa en las relaciones sociales.
Para manejar sus emociones	Responsivo (sensible, que responde). Amigable. Evita la confrontación. Abierto.	Controla sus emociones. Demandante. Le gusta negociar.	Controla sus emociones. Formal.	Responsivo. Impulsivo. Entretenido. Extrovertido y expresivo. Entusiasma e involucra a los otros.

Figura No. 10

El test se aplicó a los diez actores que se han tomado como muestra y el resultado es el siguiente:

Actor	Controlador	Organizador	Analítico	Persuasivo
Jefa de Línea 1	3	8	8	5
Jefa de Línea 2	7	5	5	7
Jefa de Línea 3	9	8	4	3
Supervisora	7	3	10	4
Coordinadora de Producción	4	9	5	6
Coordinadora de RH	2	9	5	8
Ayudante General 1	3	2	7	12
Ayudante General 2	8	2	7	7
Ayudante General 3	4	6	4	10
Ayudante General 4	7	7	3	7

Figura No. 11

- Jefa de Línea 1: Organizador-“Sensible” / Analítico-“Visionario”

La personalidad de este actor es introvertida, se preocupa más por el proceso que por los resultados y al ser responsable de una línea debe existir un equilibrio entre la importancia de ambos, pues los resultados se miden constantemente en esta área de la empresa. Una persona con personalidad Visionario-Analítico “tiende a reaccionar de manera defensiva a la crítica” (Ídem, p. 39).

- Jefa de Línea 2: Controlador-“Líder” / Persuasivo-“Clown”

De personalidad extrovertida, le interesan los resultados y da menos peso al proceso. De opiniones fuertes. Toma responsabilidades a su cargo, característica positiva, pues tiene la responsabilidad de una de las líneas de envasado y acondicionado. “Al ser verbales y directos, pueden causar situaciones de tensión con los otros” (Ídem, p. 41).

- Jefa de Línea 3: Controlador-“Líder” / Organizador-“Sensible”

Tiene rasgos de personalidad extrovertida en mayor medida, aunque también cuenta con rasgos de personalidad introvertida. Es demandante y le interesa la productividad por encima del proceso. Organiza a la gente, característica relevante para repartir las actividades de los ayudantes generales que conforman la línea. “Esta personalidad puede mejorar su efectividad desarrollando la habilidad para comunicarse más abiertamente, aceptar a los otros en situaciones de equipo y siendo menos críticos de sí mismos y de los otros” (Ídem, p. 41).

- Supervisora: Analítico-“Visionario” / Controlador-“Líder”

Personalidad introvertida en mayor medida. Es sistemático, le interesa más el proceso. Habla calmadamente, busca la precisión y la corrección. “Establecen altos estándares de desarrollo y comportamiento respecto de sí mismos y con los otros... tener estándares realistas para sí y con los otros, así como comunicar las propias expectativas puede ayudar a reducir tensiones” (Ídem, p. 39).

La Supervisora cuenta con las características arriba mencionadas. Los Ayudantes Generales se quejan continuamente de malos tratos por parte de ella. Les exige demasiado aún cuando no se les da la capacitación adecuada para desempeñar las funciones.

- Jefa de Producción: Organizador-“Sensible” / Persuasivo-“Clown”

Tiene, en mayor medida, rasgos de personalidad introvertida. Organiza a la gente, toma decisiones rápidas. “Necesitan desarrollar su asertividad cuando tienen un conflicto o cuando es necesario tomar decisiones” (Ídem, p. 40).

- Ayudante General 1: Persuasivo-“Clown” / Analítico-“Visionario”

Toma decisiones rápidas, habla calmadamente. Se interesa más en los resultados o la utilidad de éstos. Su personalidad es mayormente extrovertida que introvertida. “Suelen trabajar con gran intensidad e incidentalmente empujan a los otros por encima de sus límites” (Ídem, p. 41)

- Ayudante General 2: Controlador-“Líder” / Analítico-“Visionario”

La personalidad que más aparece en las respuestas del test es Controlador y posteriormente hay un empate entre Analítico y Persuasivo. De acuerdo con la observación y la experiencia de la investigadora en el trato de este ayudante general, se tomará la personalidad Analítico “Visionario” por coincidir más con las características propias. Según Ulloa, este tipo de personalidades toman responsabilidades a su cargo, quiere conocer los detalles de las actividades, por lo que hace preguntas. “Desarrollan un alto nivel de especialización técnica. Cuando se les da un proyecto, el suficiente tiempo para su terminación y los recursos apropiados, los resultados usualmente son exitosos” (Ídem, p. 40).

- Ayudante General 3: Persuasivo-“Clown” / Organizador-“Sensible”

Es impulsivo, toma decisiones rápidas, le interesa más obtener ventajas, utilidad, oportunidades que los procedimientos en sí. “Pueden mejorar sus potencialidades aprendiendo a comunicar directamente sus motivos de conflicto, a expresar una demanda o a disciplinar a los otros” (Ídem, p. 42).

- Ayudante General 4: Controlador-“Líder” / Persuasivo-“Clown”

En este caso se tuvo el mismo número de respuestas para Controlador, Persuasivo y Organizador y de acuerdo con lo observado se tomará la personalidad Controlador-“Líder” y Persuasivo-“Clown”, lo cual indica que se trata de una persona extrovertida, que toma la

iniciativa en las relaciones. “Estar libre de control y supervisiones les significa un triunfo, mientras que la planeación y el trabajo de detalle les resulta casi siempre aburrido” (Ídem, p. 41), lo cual es contrario a las actividades que se desempeñan en su área de trabajo, pues ahí las actividades tienen un alto grado de supervisión y generalmente son repetitivas y sí requiere de cierta minuciosidad al realizarse.

- Coordinadora de Recursos Humanos: Organizador-“Sensible” / Persuasivo-“Clown”
Más introvertida que extrovertida. Organiza a la gente, y está más interesada en el proceso que en los resultados. Modera opiniones, procura las relaciones personales y la estabilidad. “Cuando hay conflicto, tienden a darle vuelta a las cosas y no llegan al grano” (Ídem, p. 42).

Los líderes formales deben trabajar en el desarrollo de sus habilidades comunicativas, pues entre más alto se está en la escala jerárquica, más se necesitan de ellas para interactuar correcta y eficazmente con los demás. Son ellos quienes deben dar la información a los trabajadores de nuevo ingreso, son el primer contacto que se tiene con la organización y quienes tienen influencia en su permanencia en ella. A través de la comunicación se vuelven cercanos los mundos individuales de cada actor, de cada miembro, y si se da esta cercanía se genera confianza y cooperación, se deja de lado el individualismo para poder trabajar en grupo.

Lo que hace falta es esa cercanía de los Ayudantes Generales con la Supervisora y la Jefa de Producción. Las relaciones en el área se limitan a lo meramente formal. No se permite ni hay tiempo para las interacciones libres, de amistad. Al menos no en el área de trabajo.

Hace falta integración entre ellos –líderes y liderados-, pues deben trabajar en equipo para sacar la producción. La integración y la cercanía genera confianza y todo esto conlleva a un ambiente de trabajo más relajado, más habitable. Esto facilitaría el trabajo incluso para las jefas del área, puesto que a mayor grado de confianza menor necesidad de supervisión.

La manera de ejercer el liderazgo, regañando casi a gritos, ofreciendo poca capacitación para el trabajo no es la manera más adecuada, pues genera inconformidades que conllevan a la poca permanencia de los miembros en la organización. El abandono de trabajo y las renunciaciones voluntarias generalmente llevan implícito alguna queja o comentario con respecto al trato que se les da en el área de trabajo.

Por otro lado, los ayudantes generales que son de alguna manera estables dentro de la organización resultan en cierta manera como catalizadores y pueden contribuir a generar un ambiente en el que se desee o no trabajar, con lo que de cierta manera influyen en el problema medido: la rotación de personal.

2.4 La importancia de los grupos

“El grupo es el lugar donde se realiza la vida organizacional: la instancia donde las personas con-viven. Es el lugar donde el sujeto se vuelve actor social y adquiere identidad y significado. Desde esta perspectiva, el grupo es la célula básica de toda organización. En él se prescribe la acción, se internalizan, se ejecuta y se evalúa, es el comportamiento organizacional” (Serrano, et.al. 2001, p. 49)

Un grupo es un conjunto de dos o más personas entre las que existe una interacción, en el que los integrantes tienen algo en común, existe cierto grado de cohesión entre sus miembros, según indica Olmsted, (Olmsted, 1963, pp. 16-18)

Existen dos tradiciones que pretenden estudiar a los grupos: la tradición externa y la tradición interna. La primera, también llamada tradición sociológica, analiza a los grupos desde fuera, “como una célula en el organismo social” (Olmsted, 1963, p. 10), mientras que la tradición interna o psicológica estudia a los grupos como sociedades y en las relaciones que se dan entre sus integrantes.

En los grupos primarios, sus integrantes “se hallan ligados unos a otros por lazos emocionales cálidos, íntimos y personales” (Ídem, p. 11) y generalmente pertenecen a los llamados grupos pequeños, es decir, aquellos que tienen de dos a veinte miembros. Cabe aclarar que la mayoría de los grupos primarios son pequeños, pero no sucede así a la inversa. Ejemplos de grupos primarios son la familia y los grupos de amigos, entre los cuales se tiene simpatía y mutua identificación.

Por otro lado, los grupos secundarios son aquellos en los que sus miembros mantienen “relaciones frías, impersonales, racionales, contractuales y formales” (Ídem, p. 13). El grupo funciona como un medio para conseguir otros objetivos; en este tipo de grupo, cada quien desempeña un papel o rol y entre sus integrantes hay interacciones intermitentes encaminadas únicamente a lograr el fin común. Ejemplo de los grupos secundarios son los grupos de trabajo.

Dentro de las organizaciones pueden desarrollarse ambos tipos de grupos. Los grupos secundarios son el equipo de trabajo, la gente cercana o con quien se debe tener relación para desempeñar las labores del día a día. Pero con el trato diario, se pueden encontrar otro tipo de afinidades o de cosas en común además de las laborales, es entonces cuando se dan los grupos informales.

Entre los grupos informales dentro de las organizaciones se dan sentimientos de solidaridad y compañerismo que pueden elevar la productividad, pues se genera un ambiente de trabajo cordial y relajado. El lado negativo de este tipo de grupos de trabajo es que también pueden mermar la productividad, si es que el grupo se une en contra de la organización y sus objetivos.

Los grupos tienen una estructura dinámica y sus actores siguen ciertas normas, desempeñan ciertos roles y tienen cierto estatus dentro de él. El *papel* o rol es “el patrón conductual esperado que se atribuye a alguien que ocupa determinada posición (estatus) en una unidad social” (Serrano, et.al. 2001, p. 50).

Los líderes formales, por ejemplo, tienen ese rol de coordinar las actividades, de supervisar. “La aceptación del rol tiene que ver con la manera en que los grupos someten o conforman a sus miembros (presión grupal) y con el grado de aceptación de las personas (conformismo)” (Ídem).

Las *normas* “son patrones de comportamiento que comparten los integrantes del grupo” (Ídem), generalmente indican lo que está y no está permitido hacer. En una organización siempre hay normas que deben cumplirse y acatarse y que regulan el comportamiento de los actores y los grupos.

En el caso del área de producción, estas normas son muy estrictas y específicas y todos los miembros de la organización que laboran en esa área deben acatarlas, desde el uso del uniforme, cofia, cubrebocas, goggles y guantes cuando es necesario, no gritar, no platicar, no comer ni masticar chicle, etcétera.

La causa o justificación de esta manera de trabajar está en las Buenas Prácticas de “Manufactura”, las cuales marcan ciertas normas en el área de trabajo. Por ejemplo, no está permitido usar aretes, anillos ni ningún tipo de joyería con la finalidad de evitar riesgos, pues esta indumentaria puede atorarse en la maquinaria y provocar un accidente que pudiera tener consecuencias graves en el personal. Por otro lado, la joyería puede caerse dentro de los graneles de materia prima o de los productos, lo cual merma la buena calidad de estos.

En el área de oficinas y almacén, aunque las normas son menos rígidas, sí existen. No tomar alimentos ni dulces en las oficinas, restricción del Internet, no platicar mucho en horas de trabajo, no escuchar música, son algunas de las normas del área de oficinas.

Evitar distracciones que generen errores en el trabajo, no perder tiempo en cosas personales que retrasen las cuestiones laborales, evitar plagas de hormigas, cucarachas o insectos son los motivos de la rigidez de las normas de esta área.

“El *estatus* otorga jerarquía y distinción” (Ídem) dentro del grupo, no importa si es impuesto o elegido y siempre demanda prestigio y legitimidad. Algunos miembros del grupo gozan de un estatus más alto que otros, por ejemplo, las jefas de línea tienen mayor estatus que los ayudantes generales, la supervisora mayor que las jefas de línea y la coordinadora de producción mayor que todos ellos, pues tiene mayor autoridad.

Los actores que laboran en el área de producción forman un gran grupo formal de trabajo. Todos tienen características, habilidades y personalidades distintas, algunas veces contrarias, siguen normas, tienen roles y estatus y en general, lo que se percibe dentro del área es cierta cordialidad en el trato y la mayoría de las veces trabajan en armonía.

Es necesario que los líderes formales del área, como son las jefas de línea, la supervisora y la coordinadora de producción reúnan ciertos requisitos de personalidad que les permitan guiar, orientar o dirigir las acciones de los ayudantes generales, es decir, cumplir correctamente con el rol que se les ha asignado. Deben ser personas confiables, con toma de decisiones asertivas, que tomen la responsabilidad del área que les corresponde, que sepan trabajar en equipo y sobre todo, que tengan habilidades comunicativas para que puedan dialogar con sus subordinados.

Por otro lado, los ayudantes generales deberían contar con una personalidad que les permita trabajar bajo presión y adaptarse a un trabajo rutinario y predecible. Deben ser tolerantes, enfocados a resultados sin descuidar el proceso, trabajar con rapidez, en equipo y contar buena disposición.

En Industrias D. de la Vega, específicamente en el área de producción que es en la que se ha enfocado este momento del análisis¹¹, los grupos formales cambian cada semana, pues se reorganizan los integrantes de las líneas de acondicionado y envasado y los equipos de trabajo no tienen vida más allá de los cinco días que dura la semana laboral.

En esta área de la empresa es difícil que se den, al menos en horario de trabajo, grupos informales, puesto que se mantiene constante atención en que cada línea trabaje en silencio, es decir, no se permite la interacción verbal para otro fin que no sea el laboral –relación laboral formal-, en caso de que los ayudantes generales se encuentran platicando o fuera de la línea a la que pertenecen por esa semana, la supervisora o la coordinadora de producción les llama la atención.

Se podría pensar que en el tiempo de comida se pueden notar los grupos informales, pero no es así. El horario de comida también se intercambia cada semana y cada línea sale toda a comer a la misma hora.

En realidad fuera de la organización es en donde pueden darse las relaciones informales. Se distinguen entonces grupos pequeños –tres o cuatro personas-, a veces parejas, que se acompañan de regreso a casa, pues viven por el mismo rumbo. Algunos más se aíslan y permanecen solos, sin interactuar demasiado con los demás.

¹¹ La rotación de personal en Industrias D. de la Vega se da principalmente en el personal operativo. En el presente capítulo se abordará sólo el área de producción y en el capítulo siguiente se tratará de integrar a las demás áreas para tener una visión más completa del problema de investigación.

Se les exige a los miembros de la organización comportamientos poco humanos y casi mecánicos. El ser humano que habita la organización no quiere perder su libertad, por lo que algunas veces decide romper las reglas o simplemente abandonar su trabajo.

En general las relaciones entre los 21 ayudantes generales y las tres jefas de línea se desarrollan en un ambiente que a primera vista pudiera parecer cordial, pero que probablemente sea causado por la poca interacción informal que pueden tener, pues los controles son estrictos.

La supervisora y la coordinadora de producción llevan una relación también cordial, pero su relación no llega a dar las características de un grupo informal o primario, sus interacciones se reducen también al ámbito del trabajo.

Las relaciones laborales o grupos secundarios son los que predominan en el interior del área de producción, pues la dinámica laboral no permite la interacción o formación de grupos informales o primarios en horas de trabajo.

Si se toma en cuenta que “la estancia, crecimiento y permanencia en un grupo se convierte en uno de los motivos centrales para ligarse con el todo más amplio que es la empresa” (Serrano, et.al. 2001, p. 51), entonces aquí se puede detectar una probable causa de la rotación de personal. Quizá la gente de nuevo ingreso no logra adaptarse a este ritmo tan impersonal de trabajo.

Probablemente si se comenzara a sentir desde el principio integrada a un grupo, con mayor libertad de comunicarse y de interactuar, entonces la afiliación a la organización se daría con mayor facilidad. Al contar con “relaciones internas pobres y simples” en Industrias D. de la Vega, se puede notar una “mayor transparencia desde fuera, pero más opacidad interna”, es decir, a mayor interacción, mayor complejidad, pero el entendimiento entre los miembros de la organización se da en mayor medida.

Dados los problemas informativo-comunicativos detectados en este análisis, surge la necesidad de realizar una auditoría comunicativa, cuya técnica ayude a detectar el grado de satisfacción e insatisfacción que tienen los ayudantes generales en lo que concierne a la comunicación interna y el grado de discrepancia que existe entre su opinión y la de los líderes formales que inciden en el problema medido.

2.5 Auditoria comunicativa: diagnóstico de la comunicación en Industrias D. de la Vega

La rotación de personal en el área de producción de Industrias D. de la Vega puede ser causada por la poca o mala comunicación que se da en el interior de dicha área, donde las relaciones interpersonales se suprimen y se encausan únicamente a lo laboral. Los líderes formales tienen la percepción de que todo se ha dicho y se ha explicado correctamente, lo cual se comparará con la manera en que los trabajadores perciben dicha información.

Para este diagnóstico se empleará una técnica llamada Diagnóstico de Clima Comunicativo en su variante de Medidas de Discrepancia, a través de la cual se podrá detectar el grado de discrepancia entre jefes y subordinados, es decir, esta técnica mostrará el grado de satisfacción e insatisfacción que existe y la diferencia entre lo que se piensa que se comunica y lo que se percibe de lo que se comunica o se intentó comunicar, es decir, la diferencia entre la opinión de los jefes y de los subordinados.

La técnica de medidas de discrepancia consta de un cuestionario de 35 preguntas acerca de lo apropiado o inapropiado de los canales de comunicación al interior de la organización, el cual respondieron 16 de los 21 ayudantes generales¹², -15 mujeres y un hombre- por ser ésta el área en la que se ha enfocado esta parte de análisis.

Este mismo cuestionario se le entregó a las tres jefas de línea, la supervisora, la coordinadora de producción y la de recursos humanos, a quienes se les solicitó que respondieran bajo la lógica de predecir qué respuestas darían los ayudantes generales. De esta manera se obtendría la discrepancia.

El modelo del cuestionario aplicado se presenta a continuación:

¹² La pretensión inicial fue que respondieran todos los ayudantes generales, lo cual no fue posible, pues cuatro personas no entregaron el cuestionario respondido, además de que desde un principio se dejó en claro que no era una obligación responderlo.

CUESTIONARIO
(Escala preferencial de comunicación)

A continuación te presentamos 35 afirmaciones sobre la comunicación interna en el área de Acondicionado y Envasado de Industrias D. de la Vega. Lee cuidadosamente cada afirmación y marca el número que crees que describe mejor la opinión de los Ayudantes Generales. Es importante que respondas lo que piensas que ellos responderían.

Marca una respuesta por cada enunciado y los comentarios adicionales que consideres necesarios escríbelos atrás de la hoja.

1. Consideras que la carencia de información de 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. Industrias D. de la Vega 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 jefes 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. Los jefes deberían 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 los jefes 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 y/o jefes inmediatos deberían 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 y/o jefes inmediatos informen de cambios en las políticas, es importante que también informen 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 y/o jefes directos deberían 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 Recursos Humanos.

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, procedimientos, organización, etc.

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 y los jefes directos.

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 y/o jefes directos deberían 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. Industrias D. de la Vega 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

En el cuestionario se emplean las escalas Likert-tape, en donde se ofrecen una serie de respuestas, cada una con un valor, en donde el actor puede responder marcando la que más se adecue a su opinión.

Cuando se obtuvieron los cuestionarios respondidos de los ayudantes generales, se sumaron los puntos de cada respuesta para cada una de las 35 preguntas y se sacó el promedio de respuesta, el cual se encuentra indicado en la columna 1 de la tabla de vaciado que se presenta en la *figura 6*. Igualmente, se promedió el total de respuestas dadas por los líderes formales y el resultado se presenta en la columna 2.

Posteriormente se calculó el grado de error o diferencia haciendo una resta de la columna 1 menos la columna 2. El resultado de esta operación se puede ver en la columna 3.

Con base en la diferencia obtenida se asigna un valor, sin tomar en cuenta si la diferencia es positiva o negativa. Los valores que se deben asignar en la columna 4 se presentan en la *Figura No. 12* a continuación:

Columna 3 Diferencia	Columna 4 Unidad de error
De 00 a .99	0
De 1.00 a 1.99	1
De 2.00 a 2.99	2
De 3.00 a 3.99	3
De 4.00 a 4.99	4

Figura No.12

En la columna 5 se suma un punto como error adicional. Posteriormente se comparó la columna 2 y 3 y por cada aspecto para determinar que la severidad de la discrepancia sea mayor de 2, se suma uno a la unidad de error y se anota el resultado en la columna 6.

Cuando la discrepancia mostrada en la columna 6 es mayor a 3 señala un problema grave de malentendido, el cual necesitará atención pertinente, pues la aplicación de esta técnica de auditoría comunicativa, por sí sola, no resuelve los problemas, sólo los detecta y se deberá generar un plan de ataque para resolverlos a la brevedad.

A continuación se presenta la tabla de los resultados (Figura No. 13).

No. De Afirmación	Columna 1	Columna 2	Columna 3	Columna 4	Columna 5	Columna 6
Aspecto de la escala	Promedio del empleado	Promedio del líder formal	Diferencia	Unidad de error	Error adicional	Promedio de error del supervisor
1	4.38	3.83	0.54	0	1	1
2	4.44	5.50	-1.06	1	1	2
3	4.63	5.67	-1.04	1	1	2
4	4.19	4.33	-0.15	0	1	1
5	4.88	4.33	0.54	0	1	1
6	4.63	3.83	0.79	0	1	1
7	4.88	4.33	0.54	0	1	1
8	4.56	5.00	-0.44	0	1	1
9	4.88	5.33	-0.46	0	1	1
10	4.75	4.83	-0.08	0	1	1
11	4.75	5.00	-0.25	0	1	1
12	4.81	5.50	-0.69	0	1	1
13	4.50	3.83	0.67	0	1	1
14	4.88	5.83	-0.96	0	1	1
15	5.06	5.83	-0.77	0	1	1
16	4.69	5.33	-0.65	0	1	1
17	4.31	5.33	-1.02	1	1	2
18	5.13	5.17	-0.04	0	1	1
19	4.94	6.00	-1.06	1	1	2
20	4.94	5.83	-0.90	0	1	1
21	4.63	5.50	-0.88	0	1	1
22	5.44	6.00	-0.56	0	1	1
23	5.19	6.00	-0.81	0	1	1
24	4.88	5.50	-0.63	0	1	1
25	5.13	5.67	-0.54	0	1	1
26	5.06	5.33	-0.27	0	1	1
27	5.00	5.67	-0.67	0	1	1
28	4.06	4.00	0.06	0	1	1
29	5.19	5.17	0.02	0	1	1
30	5.00	5.17	-0.17	0	1	1
31	4.81	5.17	-0.35	0	1	1
32	4.94	5.00	-0.06	0	1	1
33	4.56	5.67	-1.10	1	1	2
34	5.00	5.67	-0.67	0	1	1
35	5.31	6.00	-0.69	0	1	1

Figura No. 13

Como se puede observar en la tabla, no hay ningún aspecto que muestre una discrepancia mayor de 3, que denote un malentendido grave. Sin embargo, sí hay cinco preguntas en las que la discrepancia es de 2, que será en las que se pondrá atención.

La pregunta número 2, dice:

-Industrias D. de la Vega 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.

En este sentido, nos dice Carlos Fernández que “en las organizaciones como en cualquier otro grupo humano, la comunicación es la primera condición para la existencia” (Fernández, 1991, p. 47), a través de ella se pueden coordinar las actividades de los miembros de la empresa. La comunicación puede darse por canales formales o informales, de acuerdo con la cultura organizacional. Lo importante es que se dé efectivamente, que todos puedan ser parte de la acción dialógica que implica la comunicación.

En la práctica, realmente no se cuenta con un canal formal de información a través del cual los empleados puedan expresar sus problemas. Si esto sucede, sucede en la informalidad y, como se dijo, si es que sucede. Probablemente lo que los mismos trabajadores necesitan es sentir que tienen un canal por el cual sus inquietudes e inconformidades puedan ser expresadas con la certeza de ser también escuchadas y atendidas.

Ha faltado, ciertamente, la apertura de un medio de expresión legitimado para y por los empleados. Hace unos meses se acondicionó una caja como buzón de sugerencias y se colocó en la entrada de la empresa. Lo que no se hizo fue convidar a los empleados de este nuevo medio que tenían a su disposición, no se les explicó qué tipo de inquietudes podían verter ahí dentro, tampoco si lo podían hacer de manera anónima o si era necesario que pusieran su nombre.

El resultado, ha sido la completa inutilidad de este medio de comunicación. Justo hace unos días se detectó que había un papel dentro del buzón, el primero que se recibe desde que se colocó, hace aproximadamente cuatro meses a la fecha, en donde se pide que cambien la marca de los guantes que les dan porque se rompen fácilmente.

En cosas tan sencillas como esta los trabajadores necesitan ser escuchados, necesitan dialogar con la organización. Cosas sencillas, pero no por eso menos importantes, pues el no contar con los aditamentos necesarios para realizar correctamente las labores diarias es una manera en que la empresa hace uso del lenguaje no verbal donde se da o no importancia al ser humano que habita en ella. Se deben buscar los canales formales pues “la comunicación requiere organización sin dejar de lado el espacio para lo informal” (Bartoli, 1992, p. 117).

La pregunta 3 también está ligada, y dice:

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

La respuesta a esta pregunta devela que los trabajadores del área de producción no sienten la suficiente libertad o confianza para acercarse a lo supervisora o coordinadora o aún a recursos humanos para manifestar algún problema de trabajo, lo cual es importante tenerlo en cuenta, ya que la proximidad o cercanía que tengan los jefes con los empleados es fundamental para la aceptación o rechazo del líder.

Los líderes deberían contar con una capacidad comunicativa mayor para lograr interactuar y comunicarse con todos los miembros de la organización y de esta manera lograr la proximidad que de confianza y legitimidad al liderazgo.

Pregunta 17 y 19:

- La gerencia y/o jefes directos deberían dar información completa acerca de la planeación general y específica tanto a corto, mediano y largo plazo.

- Los empleados deben estar informados cuando las cosas marchen bien o mal en la empresa. Como se analizó en el capítulo anterior, la organización carece de objetivos que guíen el quehacer cotidiano. "Todo lo que desean (los empleados) es tener la seguridad de que se cuenta con una estrategia" (D'Aprix, 1998, p. 62). Los trabajadores desconocen si existe o no una planeación en cuanto al proceder de la empresa, lo cual crea incertidumbre.

Esta discrepancia indica que los miembros necesitan y quieren saber más de su organización, de dónde viene, a dónde va y qué camino tomará. La organización no se está comunicando con sus miembros.

Recientemente se ha pasado por tiempos difíciles para la empresa, pues está resintiendo algunas negociaciones y descuentos especiales debido a la introducción de la nueva imagen del tinte D. de la Vega Color en las tiendas, por lo que se remató la imagen anterior, esto aunado a la mala paga por parte de algunos clientes hace que las cosas no marchen bien económicamente.

Se sabe que es sólo una temporada, pero aún así, de este asunto sólo se entera la gente de oficinas, esta información no atraviesa a toda la organización. Nuevamente, los miembros solicitan que la organización se comunique con ellos.

El iniciar un diálogo organización-miembros puede ser muy enriquecedor, pues los mundos cercanos se comprenden mejor. La organización debe escuchar y comprender a sus trabajadores para poder exigir comprensión y apoyo y que la relación sea siempre de ganar-ganar para todos.

Otro factor que hay que tomar en cuenta es que los trabajadores siempre buscan la manera de informarse de lo que pasa, aunque no se los comuniquen directamente, “la fuente de información en la que los empleados confían más es en su propia experiencia” (D’Aprix, 1998, p. 59), sin dejar de lado los rumores, que “en general son fidedignos, aunque incompletos y no oficiales” (Ídem, p. 60). La organización no puede estar esperando que los trabajadores busquen siempre por sus propios medios la información que le compete a ella dar.

Y por último, la pregunta 33 tiene que ver con lo anterior:

- La difusión de información y noticias en la empresa es indispensable para construir un sentimiento de participación de los empleados.

¿Cómo se puede exigir lealtad y permanencia a los trabajadores si no se les hace sentir parte del proyecto de la empresa? “Saberse comunicados es reconocerse como interdependientes” (Serrano, et.al., 2001, p. 61)

Hay que entender que empresa y trabajadores no son entes aislados, sin uno no existiría el otro, ambos se necesitan para cumplir sus objetivos. Se detecta entonces la necesidad de diseñar la comunicación, la comunicación que integre y haga partícipes a todos los miembros. “La comunicación organizada es parte del proceso que permite un mayor control sobre el destino que en una empresa conviene a *Nos* por que *Nos* contiene” (Ídem).

Como se notó en la figura 6, la discrepancia no se presenta de manera crítica, sin embargo, esto contradice a lo observado por la investigadora, por lo que la técnica puede tener algunas fallas debido a que la gente muchas veces no responde lo que realmente siente y piensa sino lo que cree que debería sentir y pensar. Esto abre la posibilidad de buscar una técnica en la cual se pueda conocer más a fondo la manera de pensar de los trabajadores de la organización.

La aplicación de una técnica cualitativa será el siguiente paso del análisis, pues permitirá una mayor interacción entre la investigadora y los miembros de la organización y de esta manera se podría indagar más a fondo e incluso, entablar un diálogo con ellos.

A continuación se describirán los modelos comunicativos- administrativos y de identificarán los rasgos que caracterizan el funcionamiento de la organización objeto de estudio.

2.6 El modelo administrativo-comunicativo de Industrias D. de la Vega

Durante el desarrollo de la historia, las organizaciones han sufrido cambios en su modo de dirigir las acciones que se generan dentro de ella para alcanzar sus objetivos.

Las organizaciones modernas, como las llama Etzioni, se han vuelto cada vez más complejas, pues “todo lo que vive y se desarrolla sigue este recorrido que va de lo simple a lo complejo, de lo elemental y limitado a lo más completo y eficaz” (Costa, 1999, p 88); el mismo entorno demanda eficacia. Nada permanece estático y si así lo hiciera, estaría condenado a la muerte o a la desaparición, pues del cambio deviene la continuidad.

Por esto, de acuerdo a las distintas épocas, las organizaciones han cambiado su actuar. En un primer momento, en las formas de organización más elementales como la familia, se limitaban únicamente a buscar la satisfacción de sus necesidades básicas, como la comida, el vestido y el techo donde pudieran refugiarse de las inclemencias del clima. Con el paso del tiempo, los seres humanos cambian sus necesidades y también las organizaciones que las satisfacen.

Hay que recordar que las organizaciones son complejas y paradójicas pues se encuentran habitadas por seres humanos, aunque pocas veces se reconozca verdaderamente el valor de los miembros organizacionales en la consecución de los objetivos. El ser humano ha sido considerado como un elemento más de la maquinaria empresarial, al que hay que supervisar muy de cerca para que realice bien su trabajo e incremente la productividad. Pocas veces se le reconoce como el actor principal, el habitante y el protagonista de la vida organizacional.

Cada organización, de acuerdo a su naturaleza, tiene distintas maneras de hacer las cosas: diferentes estructuras, distintas maneras de dividir el trabajo, un mayor o menor grado de control sobre los empleados, asimismo, en algunas organizaciones o en algunas áreas de las mismas, prevalecerá un modelo administrativo y comunicativo distinto, aunque no siempre sea el más adecuado.

Asimismo, pueden encontrarse contradicciones, pues ya se ha dicho que las organizaciones son paradójicas, y deberán analizarse pues las incongruencias entre el decir y el hacer traen consigo problemas comunicativos o informativos importantes.

2.6.1 Teoría Clásica: funcionalismo y estructuralismo

Con el nacimiento de las sociedades industriales, surge la Teoría Clásica o X, donde Frederick W. Taylor es uno de los principales autores, quien basó su interés en elaborar un estudio científico del trabajo que diera como resultado el incremento de la producción. Taylor hacía mucho énfasis en la medición de los tiempos y movimientos; se interesaba en los resultados de

las actividades laborales, es decir, en el producto final obtenido al realizar ciertas tareas, sin reparar en las personas que las realizaban.

En Industrias D. de la Vega, específicamente en el área de producción se privilegia esta forma de administración, pues el control de tiempos y movimientos es constante y se privilegia siempre la productividad de las personas que ahí laboran. Cabe mencionar que en esta área se desarrollan las actividades de fabricación, envasado y acondicionado, donde la mayor parte de los trabajadores pertenecen a la categoría de ayudantes generales y quienes se encuentran bajo la mirada constante de la supervisora y la coordinadora del área y de los inspectores de calidad.

Max Weber es otro autor ubicado dentro de la Teoría Clásica y es conocido por desarrollar el concepto de burocracia, basada en la división del trabajo, el control y el seguimiento de reglas específicas que permitan ensanchar la eficiencia, es decir, igual que Taylor, estaba muy interesado en la productividad.

La burocracia para Weber significaba racionalidad. Para él, las organizaciones necesitaban hombres que supieran hacer su trabajo sujetándose a procedimientos estrictamente calculados y que siguieran las reglas establecidas, logrando así la eficiencia de la organización. Weber se encuentra dentro de la corriente estructuralista, pues la importancia de la estructura organizacional es primordial para este autor.

Las reglas que se siguen en el área de producción y control de calidad son muy específicas y no tienen mayor razón de ser, que el contar con la menor cantidad de distractores y favorecer la productividad, que es la piedra angular de este tipo de administración.

La organización objeto de estudio recae en este modelo administrativo pues la coordinadora de producción entrega un reporte mensual de producción de cada trabajador –nótese que favorece el individualismo- y a quienes tienen mejores estadísticas y no tienen rechazos por parte de los inspectores de calidad, se les otorga un bono mensual, el cual se ha llegado a otorgar a una sola persona, pues las condiciones para obtenerlo son muy específicas y estrictas.

Algo similar para con los ejecutivos de ventas, quienes reciben un bono extra por altas ventas. Cabe mencionar que el estructuralismo reconoce como principal motivador del trabajador el aspecto económico, lo cual queda ejemplificado en forma de bonos a quien obtuvo mejores resultados al realizar su trabajo.

Actualmente, la organización se encuentra en un proceso en el que se busca formalizar las actividades de cada puesto de trabajo y como parte de éste, se han propuesto crear estadísticas para cada miembro de la organización, como un método de medición del trabajo.

Así, cada empleado deberá reportar estadísticamente sus actividades semanales y proponer una estrategia para mejorar su producción. Esto parte de la idea de que cualquier actividad puede ser medida y reportada numéricamente y se basa en el modelo de pericia administrativa –que algunas veces parece más receta de cocina- de L. Ronald Hubbard.

Lo que se puede concluir de lo anterior es que la organización intuye que tiene problemas –lo cual, ya es en sí una ganancia- y supone que formalizar las actividades y crear un mayor número de controles es la forma más adecuada de responder a sus problemáticas porque simplemente fue la opción que les ofrecieron, la que se tuvo más a mano, pero no por ello, la más adecuada y oportuna, ni la que satisficará sus necesidades. Es decir, hace falta diagnosticar a la organización.

A la par de este modelo comunicativo se encuentra la comunicación funcionalista, la cual otorga más importancia en las funciones de los trabajadores que en el mensaje o en quiénes lo reciben. Alberto Martínez de Velasco nos indica que la comunicación en esta escuela, tiene características principalmente piramidales, donde las jerarquías resultan relevantes en el flujo comunicativo, pues se sigue un modelo vertical descendente y se nulifican la información y las relaciones informales. (Martínez de Velasco en Fernández, 1991).

En la organización objeto de estudio, se puede observar que este tipo de comunicación se da en mayor medida en el área de producción. Se ha detectado que ésta es precisamente el área que tiene una mayor rigidez y estructuración en comparación con el resto, lo cual se intuye, es resultado de las actividades que ahí se realizan. Los trabajadores desempeñan sus actividades organizados en líneas de envasado y acondicionado, que son pequeños grupos de trabajo liderados por la jefa de línea.

El control inicia desde la hora de entrada, pues cuentan con cinco minutos de tolerancia y si llegan después ya no se les permite el acceso. Deben ingresar al área de trabajo con uñas recortadas, sin esmalte, sin maquillaje en el rostro. No está permitido llevar aretes, collares, pulseras, relojes, anillos y es obligatorio que usen camisola o bata azul, cofia y cubrebocas. No pueden tomar alimentos ni masticar chicles o comer dulces dentro del área de trabajo. Los trabajadores sólo tienen permitido separarse de su lugar de trabajo para ir al baño o tomar agua. Además, se les revisa corporalmente y se inspeccionan sus mochilas y bolsas antes de salir.

Los inspectores de calidad trabajan en condiciones muy similares al área de producción, pues tienen contacto directo con ella y una de sus funciones principales es supervisar, además de la calidad de los productos, el desempeño de los trabajadores y el seguimiento de las reglas.

La organización ve mal que los trabajadores platicuen en horas de trabajo, por lo que si lo hacen se les llama la atención. Aquí se observa la supresión de las relaciones no estipuladas,

como lo dice Martínez de Velasco (Ídem). La comunicación baja formalmente de la coordinadora de producción a la supervisora, después a las jefas de línea y por último a los ayudantes generales. Esto en la formalidad, pues hay que recordar que el rumor es una fuente importante de información y que las relaciones interpersonales no pueden ser eliminadas del todo.

Esta forma de estructuración se observa en la mayoría de las organizaciones donde se llevan a cabo procesos sujetos a lo que comúnmente se llama buenas prácticas de manufactura, aún así, habrá que poner suficiente atención, pues hay que recordar que es en los ayudantes generales donde se tiene mayor rotación de personal.

Este modelo comunicativo se puede observar también, aunque en menor medida, en el área de oficinas y almacén, sobre todo nuevamente en el aspecto de las relaciones extra laborales. Cuando los empleados se encuentran reunidos o se les ve platicando o poniendo atención a otra cosa que no sea estrictamente de trabajo, los directivos de la organización, principalmente la directora administrativa suelen hacer comentarios algunas veces irónicos como *“¡qué bonito trabajan!”* o *“¿qué no tienen trabajo?”*.

De esta manera se ejemplifica un aspecto de la Teoría Clásica, que es el ver a los trabajadores como máquina y no como seres humanos con necesidades de interacción y comunicación, lo cual no es propicio para las organizaciones, pues genera incomodidad e inconformidad.

En el área de oficinas, durante trece meses, se han ido tres recepcionistas, un auxiliar de tráfico y análisis, un auxiliar de planeación, un auxiliar contable y un encargado de crédito y cobranza, lo cual devela una alta rotación de personal en un área que normalmente debe contar con once personas, tomando en cuenta a los dos directivos de la organización. Con esto se puede ver que la rotación de personal no sólo es propia del área de producción ni del estricto control que ahí se lleva, sino que invade las demás áreas de la empresa.

Para oficinas y almacén la tolerancia en el horario de ingreso es más flexible, aunque sí se pide que se avise por medio de llamada telefónica o mensaje de celular si el empleado ha sufrido algún retraso y generalmente no se regresa al personal por llegar tarde, salvo que esta incidencia se vuelva constante, entonces se le llama la atención verbalmente para que se corrija.

Tampoco se permite comer ningún tipo de alimento sólido, aunque sí se cuenta con el beneficio de tomar agua, café o refresco en el lugar de trabajo. Las salidas del personal son restringidas, pues deben ser previamente autorizadas por la coordinación de recursos humanos o la coordinación de operaciones, para lo cual se debe llenar un formato al vigilante para que les permita la salida. Anteriormente estaba permitido escuchar música, pero ésta se eliminó por un decreto que se justificó en que la música distrae y provoca errores en el trabajo.

En general, el modelo estructuralista y funcionalista son los más empleados por la mayoría de las organizaciones y son los que menos toman en cuenta a los miembros organizacionales, lo cual crea organizaciones deshumanizadas, despreocupadas por las necesidades y verdaderos motivadores de los seres humanos que la hacen funcionar.

Para contrarrestar a la Teoría Clásica, surge la Teoría Humanista, de la que se mencionan sus características a continuación.

2.6.2 Teoría Humanista y la importancia de las relaciones

Esta corriente surge de la necesidad de reconocer al ser humano que había quedado olvidado en con la Teoría X, es decir, la complementa. Si bien representa un avance significativo, no hay que perder de vista que la Teoría Humanista tiene aún una orientación hacia la productividad.

Con ella, se inicia el pensamiento del hombre como parte de los logros organizacionales, además de que se comienza a pensar en que la comunicación no necesariamente debe seguir el esquema piramidal, puesto que no se pueden evitar las relaciones interpersonales.

Elton Mayo es uno de los autores que desarrollaron la corriente humanista. Para él resulta “necesario conocer y comprender a las organizaciones como entes sociales, sus relaciones grupales, tanto formales como informales, y el impacto de elementos no sólo estructurales o económicos, sino psicológicos” (Costa, 1999, p. 24). Esto es un gran salto, pues se toma en cuenta que los trabajadores son movidos por otros motivadores, además del económico, los cuales resultan muy importantes en su desempeño laboral.

Un buen salario no siempre anula y hace soportable un mal clima laboral, el mal trato por parte de los superiores, el poco o nulo reconocimiento o las malas relaciones con los compañeros de trabajo, lo cual puede devenir en la separación laboral voluntaria del trabajador y en la fuga masiva de personal.

Con la aparición de la también llamada Teoría Y se comienza a pensar en que las cabezas de la organización deben contar con habilidades comunicativas y que las personas tienen “el potencial de querer y aceptar responsabilidades para autodirigirse, autocontrolarse y ser creativo en su trabajo” (Martínez de Velasco en Fernández, 1991, p. 26), por lo que se limita la supervisión –control-, aunque no desaparece, pues se nota que se puede ganar la colaboración al hacer de lado, al menos un poco, el control y la vigilancia continua.

Durante 2008, Industrias D. de la Vega realizó un par de cursos motivacionales para los empleados. Todos fueron invitados a asistir, mas no obligados, lo cual de alguna manera

equivalió a decir que todos por igual eran tomados en cuenta. Así lo dice Joan Costa cuando escribe que el interés que se muestra por los trabajadores puede resultar un gran motivador (Costa, 1999).

El modelo comunicativo de esta corriente teórica es horizontal entre áreas aunque no desaparece la verticalidad descendente. Dentro del área de oficinas y almacén de la organización objeto de estudio, se observa que la mayoría de las veces impera este tipo de comunicación, donde se reconoce la participación y opinión de los trabajadores y el trato con los directivos es cercano y cordial.

En este aspecto, la administración de Industrias D. de la Vega se vuelve más participativa, pues comúnmente se trata de escuchar propuestas de los empleados, dejar que ellos fijen el tiempo en que pueden entregar lo que se les solicita y buscar soluciones en conjunto a algunos problemas.

Las teorías revisadas hasta ahora han quedado atrás con el surgimiento de la Teoría de Sistemas, la cual es la primera que comienza a tomar en cuenta el entorno organizacional. Además, se puede destacar que las corrientes funcionalista y estructuralista están representadas en la filosofía individualista y basada en la productividad que rigen a Estados Unidos, mientras que la Teoría General de Sistemas y la Teoría Contingente están ejemplificadas en la visión oriental de países como Japón.

2.6.3 La Teoría de Sistemas y el Modelo Cognitivo Informacional

En el capítulo anterior se definió sistema como un “conjunto de elementos que mantienen determinadas relaciones entre sí” (Luhmann, 1997, p. 18), y esos elementos “constituyen un todo organizado, donde el resultado es mayor que la suma de sus partes” (Martínez de Velasco en Fernández, 1991. 28). La organización es un sistema inmerso en otro sistema mayor o supra sistema con el que guarda relación, que es el entorno y dentro de la organización existen sub sistemas que la componen.

La organización es un dispositivo de control, rigidez e innovación, y ésta, al ser habitada por seres humanos, se vuelve compleja, paradójica, con tendencia al conflicto (Bartoli, 1992). Y si como dice el maestro Revilla, “no hay comunicación en el vacío”, (Revilla, 2004, p.29), se entiende que ésta debe darse en el medio social. Las organizaciones resultan de gran importancia, pues ayudan a garantizar la dinámica social. Dicho de otra manera, las organizaciones sobreviven dentro del entorno y hacen que el entorno sobreviva.

Para la Teoría de Sistemas, las acciones que se desarrollan dentro de una organización –o sistema-, repercuten, en mayor o menor medida, en la totalidad del entorno social y al mismo

tiempo, todas las acciones realizadas dentro de los sub sistemas impactan en los logros organizacionales, pues se considera que cada elemento que compone al sistema aporta algo a la organización.

Esta Teoría destaca el valor que tiene la información en la interrelación de los subsistemas y sobre todo, considera de gran importancia la comunicación interna, pues ésta se verá reflejada en la comunicación externa y no a la inversa, como lo muestra Joan Costa en el siguiente esquema:

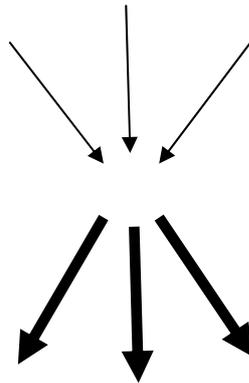


Figura No. 14

El área institucional está representada por las flechas delgadas, mientras que el área externa la indican las flechas más gruesas y la dirección y el grosor tratan de dar énfasis en la intensidad de los actos que se llevan a cabo en cada área: de menor gasto de energía al interior que se reflejan en acciones mayores al exterior.

La relevancia del modelo cognitivo informacional recae precisamente en la importancia que se le da a la información y a la comunicación, pues “una empresa comunica al medio no sólo a través de escritos o declaraciones, sino a través de resultados, logros, calidad del producto, etcétera” (Martínez de Velasco en Fernández, 1991, p. 31).

2.6.4 La Teoría Contingente y el Modelo Reflexivo Complejo

La Teoría Contingente es el complemento de la Teoría de Sistemas y ésta se caracteriza por tomar en cuenta de qué manera el entorno genera cambios o ajustes de las organizaciones y nos dice que “debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde” (Martínez de Velasco en Fernández, 1991, p. 32).

Además, toma en cuenta que no todas responden de la misma manera, pues su estructura será la que determine qué puede y qué no puede hacer y asimismo considera que lo que funciona para una no funciona para todas. Martínez de Velasco nos indica que esta Teoría

supone que “si bien hay elementos presentes en toda organización, su forma, su sentido y su profundidad dependerán de si son ‘contingentes’ al tipo de demandas que el medio presenta a distintos tipos de organización” (Ídem).

La comunicación estudiada bajo la mirada del modelo reflexivo complejo, es la clave de la integración de la organización, es la que permite que los cambios y la adaptación al entorno se lleve a cabo. Si la comunicación se planea y permea toda la organización hará menos traumáticos estos cambios y adecuaciones.

Por ello es tan importante pasar del control al consenso, de la Teoría X a la Contingente, del individualismo al trabajo en equipo para lograr un fin común, de la comunicación vertical descendente a la comunicación horizontal, participativa. Porque la comunicación es la que permite generar acciones, ya que en sí, “la comunicación es acción” (Costa, 1999, p.53) y además permite desencadenar desde los actos más simples, que Joan Costa identifica como microactos, hasta secuencias de acciones más complejas, a las que llama macroactos (Ídem, pp. 62-63).

2.6.5 La globalización y sus exigencias

La sociedad se ha vuelto cada vez más compleja, como ya se ha dicho. Actualmente, la integración global de los mercados exige a las organizaciones estar a la vanguardia en todos los aspectos, pues el entorno cambia constantemente y afecta al mundo entero en mayor o menor medida.

Con la integración de los mercados ha venido también el desarrollo desigual de la sociedad: la distinción de clases cada vez más marcada, los pobres más pobres y los ricos cada vez más ricos.

Las organizaciones tienen distintas maneras de hacerle frente a estos cambios inminentes que trae consigo la globalización. Una corriente, representada por los Estados Unidos de Norteamérica (EUA), es la de promover el individualismo exacerbado, es decir, el considerar que cada individuo funciona por sí sólo y sin necesidad de nadie más. El individuo se vuelve entonces más importante que el grupo y se encuentra en constante lucha por sobresalir de entre los demás. Incita a la competencia entre seres humanos por demostrar supremacía, lo cual conlleva a una mayor desigualdad: “nada es más importante que yo”, un egoísmo y egocentrismo que deshumaniza, que no toma en cuenta al otro.

Entonces, en las empresas que siguen este modelo, se promueve la individualización del trabajador, el premio a la alta productividad, similar al modelo tayloriano.

Contrario a esta corriente surge la estrategia asiática, representada por Japón, donde el grupo es más importante que el individuo aislado, la educación se privilegia, los niveles educativos son mayores y la distribución de la riqueza es más equitativa.

El modelo japonés o asiático tiene una visión distinta del trabajo. Mientras que en el modelo representado por EUA, los trabajos se vuelven temporales, en las empresas japonesas se fomenta el empleo de por vida “con un hincapié en la responsabilidad mutua del patrón y el empleado” (D’Aprix, 1998, p. 55), un empleo estable, donde los gerentes se preocupan por los problemas de sus subordinados, la responsabilidad y la toma de decisiones recae en el grupo y no en una sola persona, es decir, su lógica es comunitaria, contraria al modelo individualista.

El reto es que las organizaciones tomen como ejemplo el modelo asiático comunitario, que observen las ventajas que ha representado para Japón, que ahora es uno de los grandes centros mundiales de poder. El ahorro, la educación, la inversión en capacitación para el personal, y el impulso tecnológico es la estrategia que ofrece un crecimiento más constante para las empresas.

La centralización del poder en una sola persona, el individualismo y los trabajos temporales son parte de un modelo que se observa obsoleto al no poder enfrentar el reto de la globalización de una manera menos dolorosa para las organizaciones y sus habitantes.

Lo anterior, propone entonces, que las organizaciones deben dejar atrás el modelo tayloriano de control y pasar al consenso, donde la información la comunicación tengan un lugar privilegiado primero en el interior de las organizaciones, para que su comunicación al exterior pueda tomar fuerza.

Hasta aquí se han revisado las principales teorías administrativas y comunicativas. Con lo que se ha dicho, se puede concluir que en Industrias D. de la Vega, su administración y comunicación tienen rasgos de la Teoría Clásica y de la Teoría de las Relaciones Humanas, por lo que se encuentra con la balanza inclinada hacia el control, la supervisión y la motivación económica.

La organización tiene enfrente el reto de pasar de lo simple a lo complejo, crear una estrategia comunicativa que le permita adaptarse a los cambios, sumar voluntades y formar un ambiente laboral sano, cordial, que tome en cuenta la mirada del otro y finalmente que genere un compromiso de la empresa para con el trabajador y viceversa.

Se han mencionado también los actos que desencadena la comunicación y se debe tomar en cuenta que cada acción tiene un costo que alguien debe asumir y pagar. El costo del problema de rotación de personal para Industrias D. de la Vega es el tema a desarrollar a continuación.

Hallazgos y conclusiones

- Cada acción llevada a cabo al interior de la organización tiene un costo que alguien debe asumir y pagar. El costo de la alta rotación de personal para Industrias D. de la Vega recae directamente sobre los propios trabajadores que permanecen en la organización. Son ellos quienes asumen el exceso de trabajo debido a la baja de los trabajadores, por lo que en algunas ocasiones se enfrentan a jornadas laborales de casi doce horas. Es verdad que el trabajo sale, a fin de cuentas; la producción se entrega a tirones y estirones, pero a costa del desgaste físico, emocional, temporal y psicológico de los actores.
- Por lo tanto, Industrias D. de la Vega es una organización productiva pero costosa y el mayor costo no lo paga la empresa sino los empleados quienes sufren mayor desgaste al desempeñar las actividades sin contar con el personal necesario para realizarlo.
- Industrias D. de la Vega cuenta con un modelo administrativo-comunicativo principalmente funcionalista, donde se privilegia la productividad, el control y la supervisión. Esta es la visión general que priva en la organización objeto de estudio, sobre todo en las áreas productivas de la empresa.
- Una organización, entre más tayloriana, maneja más modelos de control, como se observó en la organización objeto de estudio; entre más sistémica y contingente, menos modelos de control requiere.
- Las organizaciones que tienen más modelos de control son menos capaces de adaptarse. Los modelos de control y supervisión taylorianos no pueden tener absoluto poder sobre el ser humano, pues éste es imprevisible, él siempre tiene el poder de decisión de hacer o dejar de hacer y sobre eso no puede ejercerse control alguno.
- Las organizaciones actuales deben estar conscientes del poco control que pueden ejercer sobre el ser humano y abrirse a los cambios y necesidades que se presentan para poder adaptarse a ellos. En lugar de controlar, se debe buscar la negociación, el consenso, el diálogo, es decir, la comunicación.

- La organización debe tener claro cuáles son los valores que la rigen, los objetivos que la mueven, de dónde viene y a dónde va. De esto es exactamente de lo que carece Industrias D. de la Vega, por lo que se reitera la propuesta de construir el ideario organizacional de abajo –trabajadores- hacia arriba –jefes-, pero además, es necesario obtener el compromiso de que se mantenga vivo, de que se lleve a cabo. De nada serviría crear la identidad de la organización y presentarla a sus trabajadores si no se mantiene el compromiso de cumplir lo que ahí se plasme. Hay que comunicar en palabras y en acciones.

Capítulo III

Interacción y Conflicto

En el capítulo anterior, se analizaron los costos que implica la rotación de personal para la organización; se explicó la necesidad e importancia de los grupos y los actores; finalmente, se detectaron algunos problemas informativo-comunicativos, a partir de los cuales se tratará de construir este tercer capítulo, que consistirá básicamente en definir a la comunicación y a la información y se tocará la importancia de las percepciones y representaciones que los actores se hacen de la organización y de su trabajo dentro de ella. Además se revisarán los modelos de comunicación –funcionalista, estructuralista, marxista, fenomenológico y cibernético-.

Ha quedado de manifiesto durante el diagnóstico anterior que Industrias D. de la Vega es una organización en la que predomina un modelo administrativo-comunicativo funcionalista, principalmente, pues el control y la supervisión son aspectos fundamentales para ésta.

Para indagar acerca de las representaciones y percepciones, será necesario la realización de un grupo de discusión, en el que se reunirá a algunos miembros representativos de la organización, con la finalidad de escucharlos hablar de la empresa para la que trabajan. Se pondrá atención al discurso, pues dejará entrever la significación que cada uno da a su trabajo y la percepción en general que tienen del lugar en el que pasan más de nueve horas diarias.

En el capítulo anterior la técnica utilizada –cuestionario- fue cuantitativa; por el contrario, en el presente capítulo se explicará la pertinencia del análisis cualitativo y el por qué se decidió la técnica de grupo de discusión sobre la entrevista a profundidad.

Finalmente se procesarán los datos obtenidos con la técnica elegida, se realizará el análisis y se presentarán las conclusiones.

La organización es un conglomerado de personas, de seres humanos, cada uno de los cuales lleva consigo su carga cultural y emocional, su propia manera de interpretar y ver la realidad; es decir, la organización es un acumulado de subjetividades. Cada sujeto o miembro de la organización la ve y la interpreta de distintas maneras, como aquel refrán que asegura que ‘todo depende del cristal con que se mire’, cada quien la mira de acuerdo con la posición que se ocupa dentro.

A través de la comunicación, la organización hace saber a sus miembros y a su entorno cómo se constituye y se representa. Se debe reconocer que no hay sólo una organización y que la concepción o concepciones de ésta algunas veces resultan muy alejadas de lo que ella misma dice ser en la formalidad, es decir, no hay una sola organización, sino un conjunto de ideas de ella.

El enfoque desde el que se analizará a Industrias D. de la Vega a continuación, es humanista. Se trata de indagar, de conocer y comprender al otro y su manera de conocer y comprender a la organización.

3.1 El ser humano y el entorno: la Doble Contingencia

Niklas Luhmann percibe a la organización como un sistema, es decir, como una red de comunicación entre roles, no entre seres humanos y a estos últimos los considera como un sistema psíquico que rodea al gran sistema que es la organización.

El error de Luhmann es no incluir al sujeto como miembro del sistema, pues éste, en cuanto entra a la organización deja de ser sujeto y se convierte simplemente en un rol. Pero, ¿realmente se puede hablar de la organización –sistema- sin seres humanos que la vivan y hagan vivir?

Esta posición es contraria a la que se ha manejado al lo largo del presente trabajo, pues para objeto del análisis, se considera a los miembros de la organización como una parte fundamental. Son ellos quienes la forman y conforman, con todas las complejidades y contradicciones propias del ser humano.

La organización de Luhmann está diseñada sin seres humanos. Está compuesta sólo de roles y se le da a éstos una importancia primordial, pues lo realmente relevante es que el rol se cumpla, ya que de esta manera el sistema se mantiene y se reproduce.

Con lo anterior se intenta exponer que no se puede adivinar o predecir la conducta de los seres humanos que conforman al sistema social u organización. Asimismo, tampoco puede prever con exactitud los acontecimientos de su entorno. Aquí se encuentra la Doble Contingencia de la que habla Luhmann.

Los sistemas no son proactivos, son reactivos a los acontecimientos. No se puede planear una respuesta, sólo se responde reactivamente a lo que pasa, cuando pasa. Planificar en este sentido no es posible, pues no se tiene el control del entorno y de lo que en él sucede. En cambio, lo que sí se controla es la información que se otorga a los sistemas psíquicos.

La conducta de los habitantes de la organización también es imprevisible, pues el ser humano, al ser tan complejo, puede reaccionar de distintas maneras a la información que se le proporciona.

La organización se enfrenta entonces a estas dos incógnitas, por un lado el entorno y por el otro los sujetos que la conforman. Como se había dicho ya, lo único que se puede controlar es la información que fluye del sistema a sus miembros, y esta es precisamente la manera de sortear la Segunda Contingencia.

La comunicación funge entonces como mediadora y a través de ella se puede lograr la suma de voluntades, lo que permitirá sortear más fácilmente la Primera Contingencia. La manera de

lograr, a través de la comunicación, cierta cohesión entre los miembros, es uno de los motivos que impulsan el presente análisis.

Una organización cohesionada, soporta mejor los embates del entorno a los que sin duda debe enfrentar frecuentemente.

En resumen, el entorno no es transparente para la organización o sistema. Así, también es imprevisible lo que pasa en ella, pues seres humanos actúan de formas diversas, confusas y contradictorias.

3.2 Evolución de los modelos comunicativos

Los modelos comunicativos poco a poco han dejado atrás el modelo de comunicación primario que consistía en Emisor – Mensaje – Receptor.

En un inicio, este **modelo funcionalista** centraba su atención en el Receptor como número, cifra o como mercado y lo mira en función de los efectos que se quieren generar en él, es decir, en la influencia que tenían los mensajes en quienes los recibían.

Por esta razón, el modelo funcionalista es el que se emplea para la investigación de los Medios Masivos de Comunicación (MMC), pues centra la influencia que tienen los mensajes de los MMC en los receptores, que puede ir desde la aceptación o el rechazo del mensaje hasta lograr un cambio de conducta en el sujeto (Revilla, 2001, p. 30).

La teoría conductista es la que respalda este modelo, que se centra en la lógica funcional, en la lógica del poder. Las organizaciones suelen aplicar este modelo comunicativo, donde lo que importa es lo que el Emisor dice al Receptor para lograr algún efecto sobre él, como puede ser obediencia, intimidación, miedo, cooperación.

El paradigma de Laswell es el que rige a este modelo comunicativo es: ¿quién dice qué, a quién, por qué medios y con qué efectos?

Este modelo es el que mejor representa la visión del poder, ya que nunca se cuestiona quién crea el mensaje ni bajo qué lógica, pues se toma a la comunicación como “un instrumento para influir, (...) como un estímulo para que los sujetos orienten su acción en sentido funcional para el sistema” (Revilla, 2001, p. 29).

Bajo esta lógica muchas organizaciones construyen su ideario. Lo construyen y decretan para orientar las acciones de sus miembros, pero jamás los toman en cuenta o les cuestionan acerca de la pertinencia y validez que tiene para ellos la filosofía y objetivos organizacionales,

sólo se busca influir en ellos y hacer que acepten la versión oficial de las cosas sin saber si se está de acuerdo con ella o no. Industrias D. de la Vega, en ciertos aspectos, recae en esta visión de la comunicación.

Por otro lado, se encuentra el modelo **estructuralista**, que surge a partir del pensamiento de Ferdinand de Saussure, quien reconoce la importancia de tomar en cuenta el Mensaje, apoyándose en la lingüística y en la semiología.

El análisis de contenido es una técnica estructuralista a través de la cual se puede analizar el Mensaje emitido por el Emisor. Bajo este esquema se pueden estudiar los fenómenos culturales, es decir, todo aquello que es nombrado por el hombre. La corriente estructuralista centra su mirada en la relación que hay entre el Mensaje y el Código.

El modelo estructuralista es superado por el diseño del modelo **marxista**. Cabe aclarar que no hay una teoría comunicativa marxista, no hay una postura clara ni un concepto comunicativo como tal, sin embargo, el marxismo denuncia los turbios intereses del emisor capitalista y de los Mass Media, que están bajo su poder.

A diferencia de los dos anteriores, en el modelo marxista la importancia recae en el Emisor del mensaje. Esta postura es contraria a la funcionalista, pues cuestiona los intereses a partir de los cuales se construye el Mensaje y centra su atención en denunciar las intenciones del Emisor, entendido como el poder.

Hasta aquí se han revisado tres de los modelos básicos de comunicación, los cuales no son los más adecuados para el análisis que nos ocupa, pues aún se habla de Emisor, Mensaje y Receptor.

Actualmente, se habla más de Actores que de Emisor y Receptor.

La comunicación es la gran constructora de seres y de realidades, pues a través de ella nos constituimos como seres humanos y construimos al mundo que nos rodea. Así, se puede decir que el sujeto vive inmerso en un mundo sobre el cual ejecuta actos, por lo tanto, se le llama actor. Entre el actor y el mundo se da la comunicación, pues uno no existe sin el otro.

Karl Popper desarrolló un modelo comunicativo (*Figura No. 15*) en el que se destaca el actor dentro de un mundo al que llama *blando*, que es un mundo subjetivo. El actor a su vez, tiene que enfrentarse con el mundo *duro*, es decir, el mundo de las cosas concretas.

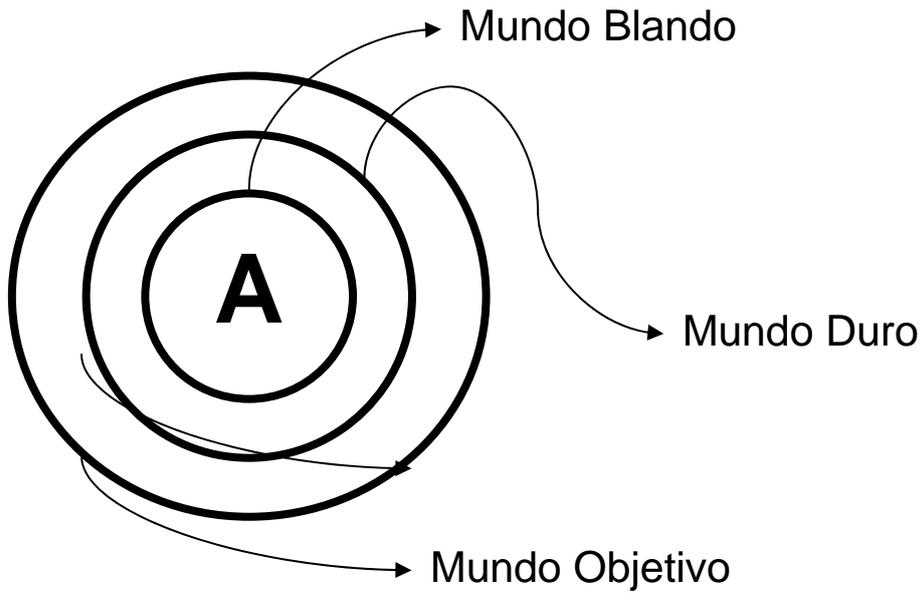


Figura No. 15

Existe en este modelo un mundo llamado *objetivo*, que es el de las ideas y los conocimientos científicos y que es independiente del mundo *blando* y del mundo *duro*. Debido a esta independencia, el mundo objetivo sobrevive a pesar de la falta de lo demás.

Ian Jarvie rebatió la idea de que el mundo objetivo es independiente de los demás. Él plantea la idea de un mundo que llama *social* o *blando-duro*, que es intersubjetivo. Su modelo se plasma en el siguiente esquema (*Figura No. 16*):

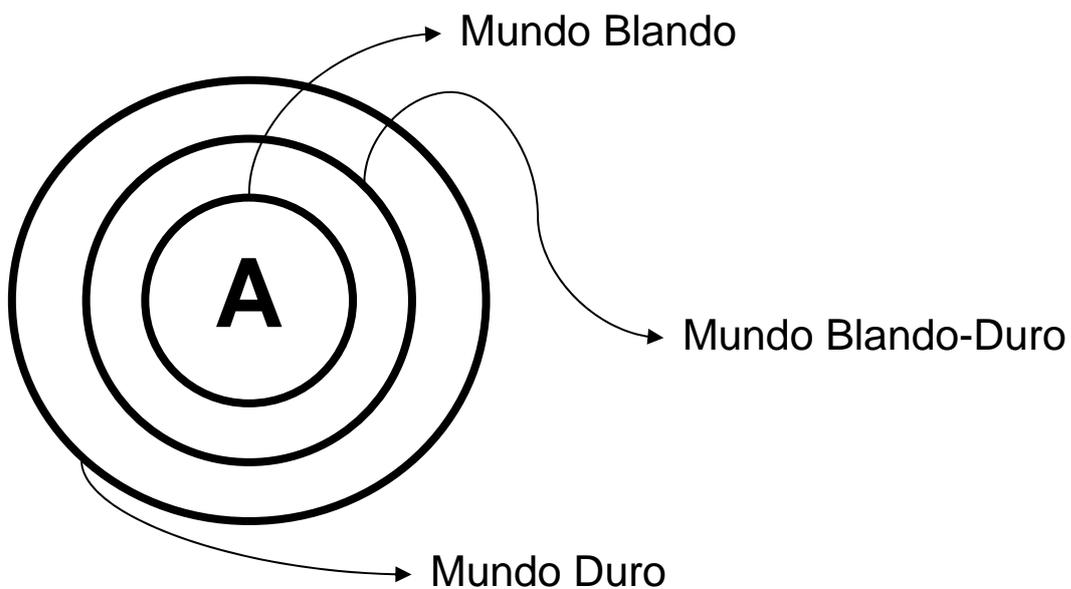


Figura No. 16

Para Jarvie, el mundo duro es la naturaleza física de las cosas, es decir, todo lo que es externo al actor. Es en el mundo blando-duro donde interactúan las subjetividades, pues la

construcción del actor requiere la interacción con otros. Es en este mundo donde los actores se ponen de acuerdo para subsistir.

El ingeniero Norbert Wiener destaca que una acción lleva implícito un trabajo, es decir, que se requiere una inversión de energía para modificar algo.

Una acción se define por el objetivo que intenta alcanzar. Hay dos tipos de acciones equifinalizadas: la acción física como tal, que es una acción de alta intensidad y la acción comunicativa, que es una acción de baja intensidad energética.

La comunicación es un acto dialéctico –o dialógico-, en el que se intercambian los papeles, es decir, el emisor se convierte en receptor y éste es también emisor, por lo que resulta inadecuado para nuestra materia de estudio –la comunicación- seguirlos nombrando de esta manera.

Gracias a la Teoría de los Actos, de Abraham Moles, de la que ya se han tocado algunos puntos en el Capítulo II, se han renombrado a los participantes del acto comunicativo como actores, pues éstos realizan actos con la intención de comunicar.

La comunicación entonces, necesita de la interacción entre sujetos que llamaremos actores, que interpretan la realidad cada uno a su manera, es decir, subjetivamente. Estas distintas realidades pueden coexistir y formar una realidad con la que esté de acuerdo el grupo – conjunto de actores- y para lograr estos acuerdos –normas mínimas para subsistir- es necesaria la comunicación.

Abraham Moles presenta un modelo mucho más adecuado que los anteriores (*Figura No. 17*), en el que pone al actor en el centro de tres mundos.

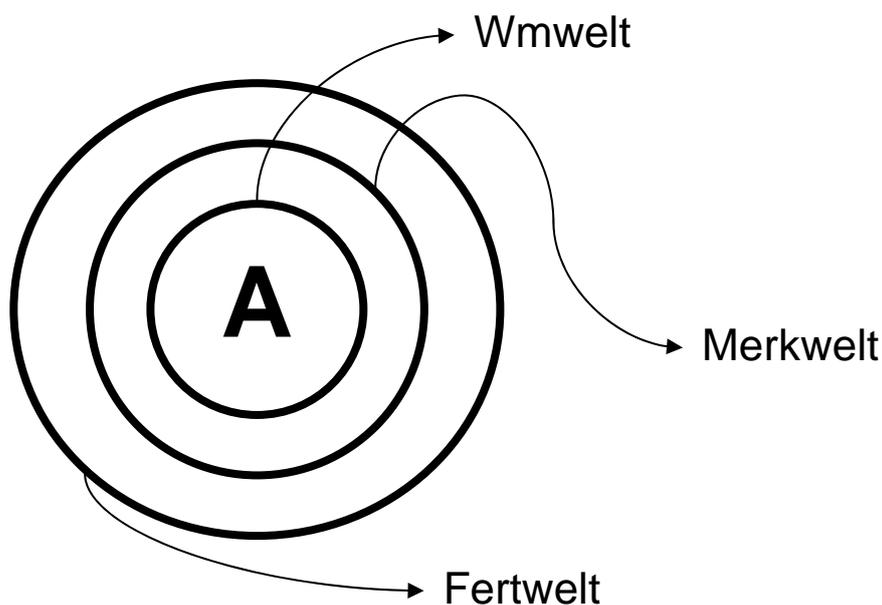


Figura No. 17

El primer mundo, el más cercano al actor, es llamado *Wmwelt* y con él, Moles se refiere al entorno inmediato, el mundo propio, el íntimo, por ejemplo, nuestra casa, nuestros terruños.

El mundo intermedio, al que llama *Merkwelt*, representa el entorno o las cosas que son conocidas y compartidas por el grupo al que se pertenece.

El tercer mundo, el *Fertwelt*, es el mundo más lejano al actor, es el más ajeno, el que sabemos que está aunque no lo podamos ver directamente, como el Coliseo romano, sabemos que está en algún lugar de un país muy lejano a México y se puede ubicar en el *Fertwelt* en la medida en que no se tenga ningún sentido de pertenencia a ese lugar.

Moles afirma que los actores realizan sus acciones basándose en la percepción que se tenga con respecto a algo. Si partimos de este planteamiento, los miembros de una organización pueden percibir a ésta dentro de su *Wmwelt*, en una situación ideal, en la que la sienten cercana, dentro de su mundo íntimo, o bien significarla dentro de su *Merkwelt*, de una manera más lejana y actuar en consecuencia a estas percepciones, pues entre más cercana sea la percepción que tenemos de algo, más nos motiva a la acción.

Otro autor que también habla de acciones y actores es Manuel Martín Serrano, quien divide a las acciones en autónomas y heterónomas¹³. Las acciones autónomas son aquellas en las que no interviene más de un sujeto o actor y en ellas se emplea mayor gasto energético. Por otro lado, en las acciones heterónomas o expresivas intervienen dos o más actores y representan un gasto energético menor.

La comunicación es una sucesión de actos evocativos, es decir, “una interacción caracterizada por evocar la realidad a partir de representaciones ordenadas o informadas de esta índole” (Serrano, et.al. 2001, p.54), por lo tanto la comunicación es un sistema de ahorro de energía.

El ahorro de energía que permite la comunicación depende de la medida en que se llegue a acuerdos, para lo cual se debe de tomar en cuenta la voluntad y las representaciones de los demás. Si hay acuerdos, se ahorra energía y entonces hay eficacia comunicativa.

¹³Para mayor referencia, revisar el Capítulo II

3.3 Cibernética y comunicación

La palabra cibernética puede interpretarse como “el estudio del gobierno o de la regulación de los sistemas a partir del manejo de información” (Revilla, 2001, p.23). La información es la distinción que puede hacer un observador entre orden y desorden: entre más distingue un actor, más información tiene. Como menciona el maestro Revilla, “información es sobre todo, orden, informar es ordenar” (Ídem, p.35)

Entre orden y desorden o entropía y negentropía hay una relación dialéctica. Uno siempre deviene del otro en una cadena infinita. Gracias a esta dialéctica se dan los sistemas de adaptación.

Se considera a Norbert Wiener como padre de la cibernética, corriente que tiene como antecedentes teóricos a la teoría de sistemas y a la teoría de la información. La importancia de la cibernética recae en la articulación que hace entre comunicación y organización.

Es a Wiener a quien le debemos el concepto de Acción Comunicativa. Para la cibernética, la comunicación es un sistema inteligente de ajuste y heteroajuste, lo cual permite coordinar acciones.

Él dice que no hay comunicación si no existe la retroalimentación, también llamado feedback. El modelo cibernético de comunicación rompe con los modelos lineales que se habían presentado anteriormente y lo presenta de manera circular.

Si se parte de que la cibernética es orden, se puede decir entonces que los directivos de la empresa son los ordenadores, los cuales, reciben información, la procesan y la ordenan. Son ellos quienes transmiten esa información a los demás miembros de la organización.

Entonces, los directivos deben dar seguimiento a las órdenes que se dan. Deben cerciorarse de que la información fue recibida, si hubo algún malentendido, si se llevó a cabo lo solicitado y de qué manera se hizo. Una organización inteligente es aquella que se adapta. El jefe de una organización inteligente se adapta a los demás.

Se puede entender comunicación como “la práctica que permite construir modelos compartidos tanto de acción para hacer cosas en grupo, como para decidir o tomar acuerdos y para compartir datos, experiencias y conocimientos individuales que son valiosos para todo el grupo” (Revilla, 2001, p. 22). La comunicación nos permite conocer y entender las representaciones de la realidad que conciben los demás.

3.4 Representaciones sociales

Las relaciones humanas resultan complejas porque cada sujeto tiene la capacidad de representar, es decir, “la capacidad de abstraer consecuencias de una acción” (Revilla, 2001, p. 9) y de dar forma o poner orden a los patrones expresivos.

El lenguaje juega un papel muy importante en las representaciones sociales, pues a través de él “nombramos al mundo que nos rodea (...) aún al mundo que ideamos, sea que lo recordemos u prefiguremos” (Ídem, p. 10). A través del lenguaje podemos dar orden a las representaciones del mundo de los haceres y de los pareceres.

Dice Mario Revilla que las representaciones personales “se tejen con los hilos de las filias y las fobias, se anudan con la fantasía y los recuerdos y se nutren con la imaginación, capacidad y conocimientos que cada quien posee, amplía y re juega a lo largo de su vida” (Ídem, p. 14). Este tipo de representaciones se aprenden desde niños, principalmente en la familia y en la escuela y son las que nos dan las bases para llevar una convivencia sana con el resto de los seres humanos.

Se puede entender como representación “lo que está en lugar de (...) es un modelo que se coloca en lugar de la realidad social” (Ídem, p. 11); las representaciones sociales y personales dan al individuo la pauta para explicar cómo está constituida y organizada la sociedad, con sus valores que muestran lo que se debe y no hacer o lo que está bien o mal visto por el grupo al que pertenece.

3.5 Mediación comunicativa

La mediación es un modelo lógico que puede ordenar cualquier tipo de cosas en función de un objetivo. La mediación otorga un sentido a las cosas mediadas y todos los elementos, si se encuentran fuera del modelo mediado, carecen de sentido.

La mediación comunicativa tiene que ver con un proceso cognitivo. Se percibe como necesaria porque los actores necesitan saber de qué manera se debe interpretar lo que acontece.

El actor percibe la situación y es en función de la información que tenga acerca de ésta puede decidir si actúa o no. La mediación cognitiva de cada actor es la primera mediación.

Para esta teoría, los Medios Masivos de Comunicación juegan un papel importante, pues los considera necesarios cognitivamente para que la mediación se de. Ya se ha visto que el entorno es imprevisible, entonces cuando algo acontece el grupo de poder utiliza los MMC para dar una interpretación o versión oficial de lo que pasa, con la finalidad de direccionar las

posibles acciones de la sociedad. Claro está que cada actor tiene completa libertad para decidir aceptar o rechazar esa versión oficial.

La mediación indica cómo se debe entender lo que pasa, qué se debe hacer y qué consecuencias se tendrán. La mediación es “un sistema de regulación institucionalizado para reducir la disonancia provocada por los cambios que suscita la existencia misma del sistema... y por otra parte, un mecanismo de control social fundado en la información que sustituye a los controles directos” (Martín Serrano, 1978^a en Serrano, et. al., 2001, p.178)

A lo largo de la historia han existido diferentes modelos mediadores, pues éstos no son eternos. El modelo mediador vigente siempre es sustituido por uno nuevo que ayude a entender las nuevas situaciones que se viven. Su misión es dar un mensaje de seguridad frente a un mundo cambiante e incierto.

El actor, inmerso en cualquier organización de cualquier tipo, necesita una explicación lógica de lo ilógico para que en función de esta pueda actuar. Los MMC tienen como función mediar, es decir, construir explicaciones de la realidad para mediar las acciones de los seres humanos. En este sentido, los MMC son Medios Masivos de Difusión, cuya función básica es informar.

El medio es el que analiza qué acontecer es susceptible de convertirse en noticia y construye un relato, es decir, articula y armoniza los acontecimientos con los principios. En otras palabras, traduce el acontecer a los intereses de su público.

Este relato está sustentado en un soporte lineal llamado mediación estructural que consiste en adaptar el relato a la manera en que va a ser difundido, es decir, al producto comunicativo. El producto comunicativo se constituye del relato y el soporte lineal.

El mensaje de la mediación es siempre de certeza, siempre trata de orientar las acciones hacia la conservación de la calma, aún cuando los hechos sean catastróficos.

Una organización inteligente utiliza la mediación a su favor para dar la versión oficial de las cosas, para infundir calma y seguridad a sus empleados.

De lo anterior deviene la importancia de estudiar las representaciones que tiene cada actor de la organización para poder comprender su actuar dentro de ella y construir un modelo mediador que genere confianza en el discurso de la organización y, sobre todo, que tenga coherencia entre el decir y el hacer de la misma.

Para estudiar las representaciones de los individuos que habitan la organización se recurrió a la investigación cualitativa a través de la realización de un grupo de discusión y algunas entrevistas.

A continuación se exponen las características de cada una de las técnicas empleadas y posteriormente su análisis.

3.6 Las técnicas cualitativas

En el capítulo anterior se empleó el cuestionario como técnica cuantitativa para medir la discrepancia que hay entre la opinión de los jefes y los subordinados, además de que se calcularon los costos que representan para Industrias D. de la Vega el no contar con una plantilla estable de trabajadores, pues éstos rotan constantemente.

La investigación cuantitativa es el método más tradicional, pues se trata de echar mano de ciencias duras o exactas. Esta metodología se ha visto beneficiada con el avance de la estadística.

En cambio, en la metodología cualitativa se abre espacio para que la gente exprese lo que piensa y siente de la manera más libre posible. Se echa mano de técnicas más profundas en las que se indaga en las razones de las personas. Para Ortí, la entrevista abierta o semidirigida y el grupo de discusión, están “orientadas a la captación y análisis interpretativo de los discursos” (Ortí, 1992, p.172).

Las técnicas cualitativas no son contradictorias a las cuantitativas, sino complementarias. En este caso, para enriquecer el diagnóstico y el análisis obtenido en el capítulo anterior, en esta ocasión se echará mano de dos técnicas cualitativas: el grupo de discusión y la entrevista focalizada.

Las técnicas cualitativas como la entrevista focalizada o el grupo de discusión son mucho más profundas que las cuantitativas, puesto que dejan al descubierto las percepciones de la gente; se responde al qué, para qué o por qué.

Se trata de interpretar lo que se dice a partir de quién lo dice, es decir, del individuo investigado. Es algo parecido a poner micrófonos y reflectores sobre el otro y escucharlo, para después interpretar su discurso en busca de diferencias.

Esta metodología parte de que el discurso no es individual, sino que se constituye colectivamente en el grupo al que se pertenece, por lo que se tratará de conocer durante el desarrollo del grupo de discusión, cuáles son los grupos que hay en la organización y cuáles son las diferencias entre sus representaciones de la realidad.

3.6.1 El grupo de discusión

Para efectos del análisis, es necesario emplear una técnica que abra espacio para que los miembros de la organización se expresen libremente y discutan sobre las representaciones y significaciones que dan a la empresa y a su trabajo.

Para Ortí, en la reunión de grupo, como él la llama, “el grupo sólo interesa como medio de expresión de las ideologías sociales, como unidad pertinente de <<producción de discursos ideológicos>>” (Ortí, 1992, p. 198). No tiene fines terapéuticos ni de otro tipo que no sea escuchar y analizar el discurso que se produce en él.

El mismo autor comenta que difícilmente se contarán con las condiciones óptimas para el desarrollo del grupo y que la mayoría de las veces se deberán enfrentar situaciones emergentes que habrá que sortear.

Aún así, hace algunas recomendaciones que se deben tomar en cuenta cuando se aplica esta técnica cualitativa. Estas recomendaciones son, a grandes rasgos:

Con respecto al contacto de los participantes:

- Que quien contacte a los participantes sea una persona distinta a la que fungirá como moderador
- Se debe tener cuidado de que quien se encargue de contactarlos no haga comentarios de más con la finalidad de que no les de oportunidad de planificar a los participantes ninguna de sus respuestas y que estas sean en su mayoría producto de la espontaneidad.
- El número ideal de participantes es de 8 a 10 personas

Con respecto al local:

- Debe ser un lugar agradable, sin ruido y libre en lo posible de interrupciones
- De preferencia, el grupo de discusión debe llevarse a cabo fuera de las instalaciones de la empresa

Con respecto al inicio del grupo de discusión:

- Se colocará una grabadora en el centro de la mesa alrededor de la cual se sentarán los participantes
- Los participantes deberán ser colocados de manera estratégica, es decir, mezclados, para que se impida la formación de subgrupos
- Ya reunidos, se enciende la grabadora, se agradece el tiempo y la disposición y se da el tema pretexto

- Se debe tomar en cuenta que el moderador no puede emitir juicios de valor, el lenguaje que maneje debe ir acorde con las características del grupo y mantener su autoridad

Con respecto al desarrollo del grupo de discusión:

- Se debe evitar el silencio prolongado. De igual manera se debe evitar el caos.
- Se tratará de que no se monopolice la discusión
- Se sugiere una duración de sesenta a noventa minutos

Su aplicación

Antes de llevar a cabo el grupo de discusión, se tuvieron algunos intentos fallidos, en los que no se lograban coordinar los tiempos de los asistentes. De primera instancia se buscó que el grupo tuviera miembros representativos de todas las áreas, pero debido a la carga excesiva de trabajo en el área de Fabricación, Acondicionamiento y Control de Calidad, esto resultó muy difícil.

Las jornadas laborales para quienes laboran en estas áreas comenzaron a ser maratónicas, debido principalmente a la falta de organización y a las bajas continuas del personal. El número de trabajadores operativos se redujo considerablemente, lo que generaba más carga de trabajo para los pocos que permanecen.

Así pues, no se pudo contar con la presencia de ningún miembro de estas áreas, ya que después de laborar 11 horas y media, nadie quería asistir a ninguna charla. Se trató de hacer una sesión sabatina, pero tampoco se logró reunir a la gente, que al término de su jornada laboral extraordinaria, tiene más ganas de llegar a su casa y descansar lo que queda del fin de semana que de cualquier otra cosa.

El tema pretexto fue una plática donde se hablaría de qué manera se pueden mejorar las condiciones de trabajo en Industrias D. de la Vega. La cita fue en la Sala Técnica, que es un espacio externo a las oficinas en donde se realiza el monitoreo de los productos. Tiene todos los aditamentos para ser una sala de belleza como cualquier otra.

Si bien la técnica sugiere que el grupo de discusión debe ser aplicado fuera de las instalaciones de la empresa, y si bien la Sala Técnica pertenece a Industrias D. de la Vega, al ser un espacio aparte, sin más gente que los participantes, no se presentó ningún problema. La sesión se llevó a cabo tranquilamente y los participantes se desarrollaron sin temor. Al menos eso es lo que se percibió.

La duración de la técnica fue de una hora diecisiete minutos, lo cual está dentro del promedio sugerido por el autor. Se cuenta con grabación de voz de la sesión.

Una vez realizado el grupo de discusión y debidamente grabado, se procede a la transcripción estenográfica. Cuando se ha terminado esta labor, es necesario hacer una primera lectura, que ayudará a detectar de qué se habló. Es necesario construir una matriz de doble entrada para el vaciado de los datos: por un lado los participantes y por otro los temas tratados.

Posteriormente, se hará una segunda lectura de la transcripción. A su vez, se comenzará a llenar la matriz para su posterior análisis. En caso de ser necesario, se realizará una tercera lectura, donde se pueden ajustar los temas de acuerdo a las necesidades. Se pueden dividir los temas largos y los temas cortos incluir en otros. Se trata de distribuir de la mejor manera la información.

Los temas abordados en el grupo de discusión fueron:

1. Condiciones de trabajo
2. Comunicación
3. Desorganización
4. Incentivos
5. Rotación y escasez de personal

Al no contar con la participación de actores de las áreas productivas de la organización y con la finalidad de conocer sus opiniones y percepciones al respecto, se realizaron cinco entrevistas. Esta técnica se explica a continuación.

3.6.2 La entrevista

Con la finalidad de conocer las representaciones que tienen las Jefas de Línea y los Ayudantes Generales con respecto a los tópicos desarrollados en el grupo de discusión se decidió realizar algunas entrevistas.

Las técnicas cualitativas, como la entrevista, no buscan establecer escalas ni mediciones matemáticas con respecto a hechos o acontecimientos, por el contrario, su importancia deviene de su interés en “los discursos de individuos o grupos” (Ortí, 1990, p. 171) a través de los cuales se revela su sentir y su manera de ver e interpretar las cosas que suceden en la organización.

Alfonso Ortí denomina entrevista individual abierta semidirectiva a aquella que se interesa por descubrir las motivaciones del individuo. Este es el tipo de entrevista que se aplicó para la presente investigación.

Su aplicación

El primer paso consiste en la selección de los sujetos a entrevistar. En este caso, se seleccionó a dos Ayudantes Generales y a tres Jefas de Línea.

Posteriormente, la técnica marca que hay que elaborar una guía de tópicos, que son los cinco temas detectados en el análisis del grupo de discusión. Hay que recordar que esta guía sólo sirve de base, no hay un orden específico para abordarlos.

Se contactó a los entrevistados al salir de la organización. Se les abordó de manera informal con la finalidad de que se sintieran en confianza, aprovechando la relación de cordialidad que existe entre la investigadora y los entrevistados.

Las entrevistas se grabaron en audio y la transcripción puede ser consultada en los Anexos.

3.6.3 Análisis de las técnicas

El grupo de discusión contó con siete participantes, cuatro hombres y tres mujeres. Las entrevistas se realizaron a cinco trabajadores, todas mujeres; dos Ayudantes Generales y tres Jefas de Línea. A continuación se presentan sus características generales (*Figura No. 18*):

Características generales de los Actores

Actor	Edad	Sexo	Puesto	Antigüedad en la empresa
A	46 años	Masculino	Chofer Repartidor	3 años
B	37 años	Masculino	Coordinador de Operaciones	4 años
C	34 años	Masculino	Director Técnico	4 años
D	36 años	Femenino	Ejecutivo de Ventas	2 años
E	35 años	Femenino	Coordinadora de Ventas	11 años
F	31 años	Femenino	Encargada de Cuentas por Cobrar	2 años
G	28 años	Masculino	Jefe de Almacén	1 año
H	31 años	Femenino	Ayudante General	4 años
I	36 años	Femenino	Jefa de Línea	2 años
J	38 años	Femenino	Jefa de Línea	2 años
K	39 años	Femenino	Jefa de Línea	4 años
L	18 años	Femenino	Ayudante General (Temporal)	20 días

Figura No. 18

A partir de los temas identificados en el grupo de discusión y sobre los que versaron las entrevistas realizadas se realizó una matriz de doble entrada (*Figura No. 19*) para vaciar y sistematizar la información obtenida, la cual se presenta a continuación:

Sistematización de datos

Matriz de doble entrada

Participantes / Tema	Condiciones de trabajo	Comunicación	Desorganización	Incentivos	Rotación y escasez de personal
A	<p>yo lo desconozco (de la necesidad de tener más tecnología en producción)</p> <p>dice él (Arnulfo) que una de sus funciones es meter tuberías con ----- - y todo eso para que las chicas ya no anden acarreado en el patín los tambos de 200 litros, y son las chicas las que mueven todo eso</p> <p>te digo que el chavo este, Swarzeneger, su intención era ya meter fijos los tambos y hacerlos del material este... de acero inoxidable ya con una tubería y todo eso, para que a la hora del llenado</p> <p>nada más cuando les conviene entonces somos empresa y luego somos changarro</p> <p>tú que tienes voz y voto ahí con ellos</p>	<p>no hay comunicación</p> <p>eso lo deben de hablar siempre y cuando esté ella para que se pueda defender. Hacerlo de frente</p> <p>una de las cosas de las que yo propondría es la libertad de expresión, no? Sin tantos yugos para los compañeros de producción, porque no pueden dar sus puntos de vista abiertamente porque sus jefes lo toman contra ellos</p> <p>es cuestión de que se lo expusieran ustedes, las cabezas, a los jefes, no? Decirle bueno, te estoy apoyando en cinco áreas, qué te parece si te apoyo nada más en tres</p>	<p>inventario tras inventario... hay que corregirlo... y le digo, tú tienes la culpa, güey, por estar solo: no es que yo saco, recibe devoluciones, recibe materia prima</p> <p>Coordinación no hay... tu mamá siempre sale que con sus pendientes, y nunca termina de hacer sus pendientes</p>	<p>les hubiera dicho, no les des pavo, nomás aumentales tantito la despensa a todos y ahí me imagino que se hubieran quitado de broncas... nadie se hubiera dado cuenta</p>	<p>"Tocante a almacén, tenemos, pues, tenemos bastantes fallas tocante a personal"</p> <p>Jorge necesita, tranquilamente, dos ayudantes</p> <p>Ahorita nada más hay 18 gentes en producción</p> <p>"nos decían eso: sabes qué yo nada más me aguanto hasta lo de diciembre y ya, es más yo creo que ni a la fiesta vamos a ir porque está muy tenso el ambiente con Adrianita y Ángeles"</p> <p>el 26 del mes pasado que acompañé a Swarzeneger, su intención es buena, trae buenas ideas, nada más que el chavo este no piensa aguantar mucho, cuestión (hace seña de dinero con la mano)</p> <p>pero luego dice que no va a durar mucho. Cuestión horario y esto (seña de dinero con la mano)</p> <p>no es que nos adaptemos, es</p>

					<p>porque nos gusta nuestra chamba y como dicen los jefes, nos gusta ponernos la camiseta</p> <p>ese mentado Pollo era faltista, iba cuando quería y así nos han tocado todos los que han seguido en ese puesto</p>
Participantes / Tema	Condiciones de trabajo	Comunicación	Desorganización	Incentivos	Rotación y escasez de personal
B	<p>están siempre arreglándolas (las máquinas)</p> <p>en almacén, es la gente, el espacio, la importancia de tener la mercancía para surtir</p>	<p>lo que pasa es que tienen que hacer unas juntas, no se, que se junten dice, Chelito, ventas, coordinación, producción, o sea pa' que todo expongan y los mismos jefes, no? Pa' que vean los problemas y... porque ellos nada más mandan y tú tienes que ver cómo lo resuelves</p> <p>un día como estamos hablando aquí un día deberíamos de juntarnos, no?</p> <p>es como dice Chelito, o más bien, como lo primero que dijo Caro, sabes qué, en ventas no pasa esto porque hay comunicación, pero eso nada más entre ustedes, pero la comunicación hacia el almacén, producción y</p>	<p>estamos surtiendo a la tiendita, estamos jugando a la tiendita, ahorita eso nunca nos había pasado, y ahorita, por ejemplo, ellos no están basándose al concentrado que les manda Marco, y están surtiendo nada más por 'a ver qué te urge, qué te urge'</p> <p>Ale----- ahorita a la química le están dando, o sea, le están dando, cómo se dice? Puerta abierta para que haga y deshaga, no? Ella está poniendo su sistema y dice, pues ahora vamos a hacer así y vamos a ver, para cuándo te urge esto?, pa' cuándo esto? Como Adriana no se mete al concentrado, no Ale Castillo, pues se está haciendo un cuello de botella que al rato todo eso va a explotar</p> <p>tal vez no se hizo la reserva por todo el relajo que traíamos ya...</p>	<p>se está reflejando en cuánta gente se fue, no?</p> <p>se les está pagando y si fuera así, sabes qué, pues estás ganando, pues tú lo puedes comprar</p> <p>sí les agradecen, Caro, pero has de cuenta que se enfocan a ciertas personas</p>	<p>las vacantes has de cuenta, se le han pedido a Federico, de repente dice sí, sale, y le dan visto bueno a Aymara, oye, búscame esta gente. Ya la tiene a la gente y: sabes qué, aguántala, está saliendo todo bien, ahorita así, este... Jorge está chambeando, déjalo que siga así</p> <p>realmente ahí se queda detenida la vacante y como está saliendo la chamba pues ya no te contratan la otra...</p> <p>(las recepcionistas no duraban en el puesto) por cuestión sueldo y cuestión todo lo que tienes que ver. Porque ves compras, ves recepción</p> <p>pero si tú te enfocan a una empresa, nada más llevas recepción y tienes un sueldo</p>

		<p>todo eso, sigue igual, o sea, la comunicación debe ser en toda la empresa</p> <p>sí realmente queremos hacer algo por la empresa y si los jefes se prestan abiertamente a hablarlo, que sí se prestan</p> <p>yo creo que ellos son muy abiertos (Federico y Alejandra)</p>	<p>que yo espero que haya sido eso para que de aquí a, no se, un mes en lo que se regulariza, volvamos a la normalidad</p> <p>yo tengo un cargo que... bueno, más bien, tengo cargos, tengo que almacén, luego que logística, o que luego vea las computadores y más bien deben de... debemos de ordenarnos y en qué vamos a estar, no? Porque muchas veces estamos viendo de todo un poco</p>		<p>de tres mil, cuatro mil pesos</p> <p>ella me dijo, sabes qué, es mucho trabajo. Aquí ves compras, ves recepción, ves pagos, ves asistencia con la dirección general , ves apoyo con Federico</p> <p>aquí somos multifuncionales</p>
--	--	---	--	--	--

Participantes / Tema	Condiciones de trabajo	Comunicación	Desorganización	Incentivos	Rotación y escasez de personal
C	<p>en la empresa yo creo que el espacio, podríamos prescindir un poco de él</p> <p>como el ingeniero Gallo fumaba y fumaba y fumó todo el embarazo de Maribel ahí porque tenía voz y voto</p>	<p>nos tenemos que acatar a las necesidades de nuestros clientes y eso implica que tenemos que hablar con los dueños para que se les diga, sabes qué no es posible que ahorita empezando el año, el 2009, nosotros estemos dejando de vender tantas piezas que deberíamos estar vendiendo porque no hubo una reserva como en los años anteriores</p> <p>él se queja y ya. Esto no trasciende, que sería como ahorita. O sea, lo estamos hablando pero no sabemos si va a tener trascendencia si nosotros no queremos</p> <p>necesitamos tener una junta pero ahorita que está el problema necesitamos tener una junta porque necesitamos que escuchen, que tenemos inquietud por esto, tenemos preocupación</p> <p>Estamos iniciando el año, yo creo que sería bueno el día de mañana o el viernes, no se... si ustedes me dicen mañana nos vemos a las cuatro de la</p>	<p>se tiene que regresar al de antes</p> <p>si la empresa tiene un presupuesto ya previsto para todo el 2009, no se va a lograr el objetivo porque finalmente se está dejando de vender ahorita, por lo que he escuchado, varias tiendas están en desabasto</p> <p>si no se puede ir toda la empresa de vacaciones en diciembre, pues lo siento mucho, se tendrán que... ciertas áreas tendrán que seguir funcionando para que esto, este, eh... para que no pase lo que está sucediendo ahorita</p> <p>tenemos que rescatar el cliente, el pedido es lo de menos el cliente porque el cliente empieza a decir saben qué, estos no me están cumpliendo, voy a meter otra línea</p> <p>hay falta de coordinación</p> <p>finalmente hay que forzar y hay que invertir más tiempo, hay que hacer otro tipo de cosas, cuando podríamos estar produciendo, o estarnos ocupando de hacer otras cosas de más importancia, pero como</p>	<p>sí, estás discriminando de una manera... con guante blanco, como cachetada con guante blanco</p> <p>Y este punto de los pavos, que suena así como... que podría sonar como un chisme de lavadero, que no es un chisme de lavadero, es un foco rojo que se quedó ahí plasmado en el 2008, ahí entre mucha gente, es un punto que no se debería de dejar pasar por alto, sobre todo las personas que lo vieron</p> <p>ha habido esa distinción en los líderes, yo siento que eso es cierto</p> <p>la parte que deben de cuidar no se le está dando la importancia debida. En este caso, eso de los pavos, con la pena fue una perfecta estupidez, perdón, pero así fue</p> <p>para los que se pudieron las pilas nada más</p> <p>claro que no se vale. Y yo creo que aquí si se contempló a las personas de producción que se les tenía que dar un pavo, entonces a toda la gente de producción, a toda, a toda, en especial a la gente, a los</p>	<p>aquí entonces tenemos mala organización, y esa mala organización es por escasez de personal o radica en que no tenemos personal</p> <p>Ahí hay pruebas que tengo que se han dejado de hacer meses completos porque?, porque no hay alguien más que las haga, entonces salen errores a largo plazo, por qué?, porque no hay gente aquí permanente que esté haciendo esa labor</p> <p>a mi me hace un comentario Chelito: que Edith no tiene que estar tanto tiempo aquí en la Sala Técnica... Y yo agarro y digo, por qué no?</p> <p>entonces vamos a volver a lo mismo y va a seguir el problema de que todos los clientes van a querer que Juan esté en todas partes y Edith entonces, como para qué va a estar ellos (Federico y Alejandra) quieren producción aquí, pero también quieren cortesías, pero también quieren... o sea, no se puede hacer todo: o yo les regalo cortesías a todos los clientes y a todos los proveedores o</p>

		<p>tarde en la empresa y ahí estás para que les digamos a Alejandra y a Federico que necesitamos tener una junta y que vayan equis gentes de todas las áreas, yo con mucho gusto mañana me presento a las cuatro de la tarde y que se haga la junta el día que lo asignen y dejamos por un momento unas cosillas a un lado para empezar a arreglar eso</p> <p>yo con mucho gusto esto mismo que les estoy exponiendo se los puedo exponer a ellos porque creo que nos han dado la libertad y la confianza de decirles las cosas de frente</p>	<p>esto es urgente, dejamos de hacer todo lo demás</p>	<p>obreros se les tenía que haber entregado un pavo. Y aquí no iba incluida, o sea, con la pena, ni iba incluida Adriana, ni Abraham, ni Ángeles</p> <p>es que en ese caso yo decido no darles nada y se acabó, no? Porque finalmente los que se estaban yendo a las 3:30 de la tarde no sacaban su quincena como la sacaba Araceli, como la sacaban los demás que se quedaban hasta las 7:30 porque a final de cuentas se les está pagando por ese servicio</p> <p>finalmente estás haciendo distinción, porque a mi por ejemplo, me han reconocido mi trabajo y todo, y luego dicen es que no descansa. No sí,. Yo no descanso, pero todo me lo están pagando. Yo ahí también tengo que ser honesto siendo conscientes, cuánto gana un obrero en producción, cuánto gano yo. Claro que se merece un pavo, o sea yo sí puedo comprar ese pavo</p> <p>si tuviera la persona que ir a atender a sus hijos o a lo mejor ella no está acostumbrada a trabajar todo ese tiempo, finalmente ella es parte de la empresa y está llegando a hacer su chamba a la hora que se le requiere y tiene una hora de salida y por igual está</p>	<p>dedico esto de lleno a que sea un salón de belleza. Y si quiero que sea las dos cosas, entonces aquí debemos de existir dos personas para que, una para que se dedique a hacer puras cortesías y otra persona para que se dedique, en este caso yo, a atender lientas que les pueda obrar bien y que la Sala Técnica genere un ingreso mensual... sí se puede, pero para que eso suceda necesitamos haber mínimo dos personas y otras que se estén dedicando a lo que son los módulos foráneos o contratarlas allá u otra cosa</p> <p>me preocupa que estén tan presionados, y que no hay gente... en los cuatro años que llevo aquí nunca había pasado eso, o había pasado y lo han estado tapando, tapan un hueco y destapan otro y así, pero ahorita ya no puedes tapar</p> <p>yo creo que si al área de producción se le fueron 12 personas de buenas a primeras así, es por algo</p> <p>El líder está fallando, con la pena y hay que mandarlo a que lo chequen o hay que checarlo o hay que ver que</p>
--	--	---	--	---	--

				<p>cumpliendo con las labores y si se les iba a reconocer a todos en agradecimiento, todos tenían que tener un pavo</p>	<p>está haciendo</p> <p>La recepcionista se encarga de la recepción, de contestar el teléfono. Si la recepcionista acepta tareas extras como las que se llevaban antes eso es punto y aparte</p> <p>no, no, no, el cargo real y en la definición</p> <p>Entonces si yo soy vendedor y quiero acaparar un mercado y yo me comprometo a que voy a acaparar un mercado de cien clientes, pero también me comprometo a hacer la promotora, yo me estoy aventando solo una responsabilidad de dos cosas distintas</p> <p>no, Marco, porque seguimos en lo mismo, porque se corre el chisme</p> <p>esperemos que no se quede ahora la maldición del pavo ahora con toda la rotación</p>
Participantes / Tema	Condiciones de trabajo	Comunicación	Desorganización	Incentivos	Rotación y escasez de personal
D	<p>espacios, porque la verdad están así, reducidas</p> <p>y le está pasando lo</p>	<p>ellas no hablan ni con Federico ni con Ale, porque lo malinterpretan, lo pueden tomar como un chisme, claro, y le dan la</p>	<p>tengo un pedido de finales de diciembre de Farmacias Guadalajara que son 720 piezas de cortaúñas y como no tenemos, pues ya se canceló y</p>	<p>y tal vez no se podían quedar porque tenían que ir a recoger a sus hijos, porque tenían que hacer la comida o por cualquier cosa</p>	<p>hace falta personal para distintas áreas</p> <p>pero realmente porque no es un trabajo difícil la recepción</p>

	<p>mismo con Adriana ahorita, que se siente dueña y señora y como tal vez para ella es algo muy importante abrir la empresa temprano y que le den la clave y todo, pues tiene derecho a gritar, a humillar a la gente</p>	<p>prioridad y le dan el lugar a Adriana y a Ángeles y no escuchan a los otros</p> <p>estaban hablando y que Federico dijo, bueno ya, ya, ya, ya, no venimos a quejarnos, venimos a lo del curso. Porque no los escucha, porque no saben escuchar</p> <p>hay comunicación (en el área de Ventas)</p> <p>sí, se llegan a acuerdos (en el área de Ventas), pero con ellos no (área de Producción) porque le dan el espacio a Adriana</p>	<p>ya me volvieron a hacer otro pedido pero como no tenemos ya se vuelve a cancelar y tengo otro de Acapulco, que porque como ya le van a dar prioridad a estas cadenas, el mío lo van a detener cuando mi cliente ya no tiene nada de producto</p> <p>y es un problema, este... rescatar los... pedidos</p> <p>es lo que está pasando con la producción ahorita de tantos pedidos que tenemos. Detienen una línea y la cambian para sacar este tono, por ejemplo, te hace falta chocolate y estoy fabricando negro, detén el negro y voy a meter el chocolate</p>	<p>no les agradecen a ellos, aunque sean los obreros</p>	<p>no, no, yo estuve muchos años de recepcionista (respecto a la rotación de ese puesto)</p> <p>Ale y Fede, realmente no han sabido llevar a cabo o explotarte a ti y llevar a cabo bien un programa, porque si ya tienes gente a tu cargo y necesitas uno más, como habían quedado para Radiance, a ti bien te podían tener aquí en la Sala Técnica y a ellos en provincia y tú en momentos importantes</p>
Participantes / Tema	Condiciones de trabajo	Comunicación	Desorganización	Incentivos	Rotación y escasez de personal
E	<p>nos tenemos que acoplar a las necesidades</p>	<p>de hecho es necesario, hace falta (una junta)</p> <p>Entonces me acerqué a Juan y le dije Juan, ayúdame, de lo que te mandan de monitoreo, ayúdame... Entonces empezamos a resolver el problema de este lado</p> <p>Él (Arnulfo) tiene que hablar y tiene que proponer</p>	<p>¿qué te falta, qué te fabrico? Y todo se va quedando</p> <p>nos decía el de Esquivar, ustedes pueden despegar, no saben, eh, de veras, se están quedando, se están estancando, pero sabes por qué, dice, porque se están durmiendo en sus laureles; el producto es bueno... no le pide nada a Wella, no le pide nada a Kolestón, pero aquí les hace falta... es una mala... organización que tienen en su</p>	<p>yo vi también mal, no se, no? Ahora en fin de año, yo pensé que los pavos, o sea, independientemente que me hayan dado a mi o no, pero yo digo por la gente de allá atrás, no? Que hubieron unos que sí y hubieron unos que no. Yo siento que ahí empezaron mal ellos, sabes qué, yo siento que ahí todos también ponen su granito de arena y ahí desmotivados a la gente</p> <p>todos están sacando el trabajo,</p>	<p>e incluso yo me acerqué a una niña que llegó que nada más la saludo de hola, no se ni cómo se llama, una morenita, le digo, por qué te vas, amiga? Nos, dice, porque pues ya está muy pesado el ambiente allá atrás, pero por qué, le digo, no, dice, tú no sabes cómo nos trata Adriana</p> <p>aquí en nuestra cuestión de ventas muy poco hay rotación</p>

		claro que sí hay comunicación	<p>empresa, dice, yo sin conocerlos... sin conocerlos dice, están mal, y si no se ponen las pilas a Federico lo tumban</p> <p>porque tiene doble chamba... como que no estamos organizados</p> <p>sí, pero empieza desde la cabeza (la falta de coordinación)</p> <p>yo creo que aquí lo que nos está pasando es que tú, por ejemplo, Abraham. Abraham está en diferentes áreas</p> <p>Aquí mi estimado (refiriéndose a Marco) tiene que estar en la calle... tiene que regresar a surtir</p> <p>como lo dice Federico: aquí no es Procter como para tener, y eso es lo que nos dice a nosotros, como para tener una persona nada más en ventas, otra persona en promotora, otra persona en demostradora, y sin embargo los vendedores tenemos que hacer varias funciones</p>	<p>independientemente de que a lo mejor unas más y otras menos, pero yo creo que ahí empieza la desintegración</p> <p>yo porque también a veces Fede, a veces eso te hace sentir. Qué? Mi trabajo no vale? Mi esfuerzo? Entonces como que dices y vas cayendo a la rutina y dices pus lo voy a sacar conforme vaya saliendo y yo creo que no se vale</p> <p>eso no debe de ser, porque si nos pagan, si nos alquilamos con gusto y todo, no? Pero cuando te empiezan a... así... ya... te da lo mismo y yo creo que no, no es bueno eso</p> <p>A lo mejor dices tú, bueno, un pavo, no? Lo tomas como cualquier cosa, pero si te metes bien a eso, dices no se vale, no se vale</p> <p>cómo le dan a Abraham y no me dan a mi y no le dan a mis hijos (refiriéndose a los Ejecutivos de Ventas)</p>	
--	--	-------------------------------	---	---	--

Participantes / Tema	Condiciones de trabajo	Comunicación	Desorganización	Incentivos	Rotación y escasez de personal
F	<p>yo siento que nos falta un conmutador con más grande, en el área de producción siento que la maquinaria ya está muy caduca y necesitamos algo más tecnológico</p> <p>o en pocas palabras comprar maquinaria, porque inviertes más reparar y reparar y te sale más barato comprar yo creo que una máquina, no?</p>	<p>yo tengo entendido que la gente no le estaba dando su lugar a Ángeles, no querían respetar y aceptar que ahora Ángeles tenía que encargarse de ellas y por lo tanto, Adriana tenía que estar ahí para que la gente, pues tuviera que apoyar a Ángeles</p> <p>Recuerdas que tuvimos una junta de lo de seguridad e higiene o algo así? La mayoría de la gente de producción expuso sus puntos de vista, pero yo como que sentí por parte de Federico y de Alejandra como que no mucha atención, no prestaron, pues, interés en los puntos rojos que la gente estaba diciendo</p> <p>Yo ya le había comentado a Aymara, sabes qué, pasó esto y esto, así y así. Habla con ella. Habló con ella y siguió y siguió y siguió</p> <p>Me dijo, sabes qué, ya vámonos porque yo no te puedo esperar. Le dije, sabes qué, estoy facturando y no puedo</p>	<p>influyó parte de las materias primas, no? porque ciertos proveedores no tenían el tiempo, el tubo... varias materias primas</p>	<p>todos somos un equipo, yo siento que a veces a la empresa cuando eres equipo pues eres equipo, cuando le conviene, cuando no, te dejan morir solo en el barco y te hundes y te dejan y a ver cómo le haces y ráscate</p> <p>yo vi a varias chicas de producción que fueron y le preguntaron a Ángeles y Ángeles tajantemente dijo: no, a usted no le tocó. Y la gente con una cara de desmotivación. O sea, tú como madre, porque la verdad la mayoría son madres, dejan a sus hijos, sus cosas</p>	<p>pero la molestia fue lo que pasó en diciembre, eso fue la molestia, el punto rojo que dijeron: ah sí? Pues yo me voy</p> <p>en pocas palabras, multifuncionales</p>

		irme. Es que me urge, yo ya les dije, a las 2 me voy, ya son 2 y fracción, vámonos. Y empezó a hacer una escandalera como no tienes idea			
Participantes / Tema	Condiciones de trabajo	Comunicación	Desorganización	Incentivos	Rotación y escasez de personal
G	las máquinas a cada rato las arreglan vas haciendo más y necesitas más espacio para hacer más producción		Haciendo las cosas como se deberían de hacer, no se hubieran hecho errores, no? Pero no se hicieron así pues estuvimos surtiendo, este... incompleto		
Participantes / Tema	Condiciones de trabajo	Comunicación	Desorganización	Incentivos	Rotación y escasez de personal
H	A lo mejor el aire acondicionado Está correcto lo que nos dan, menos las mascarillas cuando es para tintes Igual en donde he estado, hasta te dejan traer los walk man Por eso la química no nos dejaba (escuchar música), por no tener un descuido Luego cubrebocas también no hay	Mucha confianza, no. Eso se da con la dueña y las encargadas de línea, pero con las jefas las jefas, no, casi no.	Sí estamos organizados.	Que den vales de despensa	Muchas veces es la presión y muchas veces no todos tienen la misma capacidad y cuando hay mucho trabajo como que se sienten más presionados y entonces la gente prefiere irse. A lo mejor no aguantan el ritmo de cómo trabajamos nosotros. (yo he aguantado por...) porque quizás hay momentos que sí les aguanto el ritmo y hay veces que hecho concha. Se les explica más o menos como se le tiene que hacer, nada más. Pero así, una capacitación que digamos bien, no. No la tienen.

Participantes / Tema	Condiciones de trabajo	Comunicación	Desorganización	Incentivos	Rotación y escasez de personal
I	<p>O por ejemplo, donde estaba Irma, dice que ponían su radio, o sea, bueno hay otro tipo de... cómo te diré... o sea, para que trabajes. Tenían su radio y así trabajaban. En otro tipo de ambiente</p> <p>ellos ya se tienen que ir adaptando a las normas que hay aquí. Igual vienen de un trabajo diferente y tienen que ir adaptándose.</p> <p>Tienes que estar prestando tus lentes</p>		<p>En cuanto a materiales, pues yo creo que desorganización. Porque, por ejemplo, pararon porque no hay corrugado para empacar, estás empacando en cajas de reuso. Va a llegar el corrugado y hay que empacar otra vez</p> <p>El material que es más indispensable es lo que falta. Porque no habiendo material ya no sacas entre comillas la producción, porque ya te dice, para aquí, deja eso, porque ya no hay estuche. Y es mucha pérdida de tiempo. A mi ver esas producciones no se pueden contar porque no hay suficiente material para que se agilice más el trabajo. Luego la gente igual no tiene la misma habilidad para sacar esa producción</p>	<p>Que sea por categorías (los incentivos)</p> <p>Nosotros lo llamamos por jerarquías, no? Por niveles</p>	<p>Tienen que agarrar práctica por ejemplo, para armar un estuche. Tienen que agarrar práctica y ya van avanzando, porque si a penas van entrando y te dicen: apúrate ya sienten yo creo que más presión. Yo me imagino.</p> <p>no, porque como entran realmente al ritmo rápido que llevamos entonces no hay tiempo para decirles: sabes qué lo haces así, o lo vas a realizar... no, no hay suficiente tiempo para explicarles realmente bien lo que tienen que hacer</p> <p>O a lo mejor vienen de otro tipo de ritmo de trabajo, no este. Por ejemplo, esta otra señora que es mesera, o sea, no es lo mismo que tengas ese trabajo a este ritmo de trabajo. A lo mejor también es eso, no?</p>
Participantes / Tema	Condiciones de trabajo	Comunicación	Desorganización	Incentivos	Rotación y escasez de personal
J	<p>Como nos presionan a nosotros, nosotros tenemos que presionarlos y a veces no hay momento ni si quiera de sonreírles y ellos ya vienen con esa mentalidad que a ellos</p>	<p>Sí tiene disposición, pero le falta tomar otras actitudes. O sea, no ser tan agresiva. (con respecto a la comunicación con Ángeles)</p> <p>Y Adriana es más</p>	<p>Debería de haber una planeación, tal vez, no se, por tiempo, o no se por qué no la haya, pero sí debería de haber: sabes qué, tú vas a llegar a hacer esto. Van dos días que nos dicen: Van a llegar a hacer esto, y a la gente no tenerla</p>	<p>Cada quien que se vaya ganando su sueldo de acuerdo a la categoría</p>	<p>Ahorita la gente que va entrando no tiene el ritmo</p> <p>y antes no había tanta presión como ahora, ahora hay más y ellas ya están acostumbrados a ese ritmo que empezaron así, muy</p>

	<p>los dejaban platicar o los dejaban hacer lo que ellos quieran y entonces aquí es muy diferente</p> <p>Pero aquí es muy peligroso (Escuchar música). Que entiendan ellos que el peróxido te llega a entrar a los ojos</p>	<p>diferente. Ella te puede decir algo sin que te lastime</p> <p>y por decir ahorita que llegó la gente más agresiva, no se presta</p>	<p>parada y que se agilice más el trabajo</p>		<p>despacio y más adelante el ritmo se aceleró más, pero ya estaban acostumbradas a hacerlo. Yo digo que es eso</p> <p>Realmente no (los capacitan)... no, porque como entran realmente al ritmo rápido que llevamos entonces no hay tiempo para decirles: sabes qué lo haces así, o lo vas a realizar... no, no hay suficiente tiempo para explicarles realmente bien lo que tienen que hacer</p> <p>ahorita las personas que han entrado sí son bastante respondonas No les gusta que las manden, que les estén ordenando</p>
Participantes / Tema	Condiciones de trabajo	Comunicación	Desorganización	Incentivos	Rotación y escasez de personal
K	<p>Goggles, no hay suficientes goggles tampoco</p>	<p>todas las inquietudes que hemos tenido hemos hablado primero con Adriana y luego ya con Ale. Ya según como lo vea esta Adriana ya nos dice si amerita ir a hablar con Ale.</p> <p>Sí (tiene confianza). Con Adriana nada más (con Ángeles no)</p> <p>Y Ángeles te habla más golpeado</p> <p>ahorita las nuevas son las que lo resienten más.</p>	<p>Y luego ni te hacen caso. No te hacen caso, a mi me tiran de a loca. La Sra. Leonor le estaba hablando yo y se hacía la mensa, o sea que no hacen caso. Hay mucha gente que no hace caso</p> <p>Pues para la nueva que va entrando, porque desconoce todo. Por decir, en una línea luego te ponen a puros nuevos y tú te atrasas ahí en estarles explicando y estarles diciendo cómo tienen que hacer las cosas, cómo tienen que ir por el material, cómo ponerlo. Ahí es</p>	<p>No parejo (el salario y los incentivos)</p> <p>Hay gente que sí lo merece y hay gente que no</p> <p>los que manejan máquina, más (que ganen más)</p> <p>Está bien, pero lo que queremos es otro aumento</p>	<p>Por el trato (se va la gente)</p> <p>No tanto de nosotras (las jefas de línea), es por la gente que viene más arriba de nosotros</p> <p>Igual y si no se adaptan, pues se van</p> <p>Yo creo que sí los asusta (Ángeles)</p> <p>(Por qué ha durado en el trabajo) Pues a mi porque me gusta mi trabajo, yo creo por eso no me he ido. Porque me</p>

		<p>Porque sí, ayer que le dijo a la Sra. Leonor, como que se espantó, hasta colorada, colorada se puso. En serio.</p> <p>Qué no entiende, no entiende? Y ahora hasta les dijo a los muchachos: Aquí no soy pil mama de nadie aquí ya estamos grandecitos y ya sabemos dónde van las cosas. Por favor, no puedo estarlos cuidando.</p>	<p>donde te atrasas y no sacas la producción</p> <p>No. Es que se quedan parados. No hay organización</p> <p>Un día antes que te dijeran qué vas a hacer (propuesta para organizar el trabajo)</p>		<p>gusta. Y aparte no tengo problemas con nadie. Vas a otro trabajo y ya ves que hay mucha discordia en otros trabajos, porque hay más gente, aquí es poca. En otros trabajos hay más gente y la gente que está luego es bien problemática. Y luego también con qué clase de gente porque ya es de la peor. Aquí, pues luego groserías que luego dicen las muchachas, pero hasta ahí, pero hay otros lugares que hasta se agarran entre compañeras. Ay no, que feo.</p>
Participantes / Tema	Condiciones de trabajo	Comunicación	Desorganización	Incentivos	Rotación y escasez de personal
L	<p>Es que Ángeles tiene como que mando de capataz. En serio, ya sólo falta que llegue y diga: Sí, señor, sí.</p> <p>Bueno, eso es lo que yo veo, yo igual y no voy a durar mucho porque yo me tengo que ir a la escuela, pero ahorita lo que estoy viendo es que llega y te dice: sabes qué esto es así y así se tiene que hacer. Tal parece que estás en una cárcel</p> <p>Yo se que igual trabajando no puedes estar platicando, es como en la escuela, o</p>	<p>O cuando están viendo que estás haciendo mal las cosas y ellas no te dicen. Bueno, yo digo que ese es su trabajo de ellas. Si están viendo que estás haciendo mal algo: sabes qué eso no se hace así. Nada más se te queda viendo, te manda decir con una de la línea, la otra de la línea le dice a la otra y así se va como chisme de lavadero. Y ya cuando ella te lo dice lo quiere hacer así como un acto circense. Tampoco es para tanto, no? Pero o no te lo dice o pasa así como chisme o te lo dice pero casi casi gritándote enfrente de</p>			<p>yo igual y no voy a durar mucho porque yo me tengo que ir a la escuela</p>

	estás en clase o estás trabajando. Tú dices: O está trabajando o está platicando, pero ni para pedir lo más indispensable porque a veces te dice: Qué, qué pasó, ya cuando menos sientes, ya está atrás de ti.	todos. Si yo veo que alguien está haciendo algo mal, pues sabes qué, esto no se hace así, y tienes que hacerlo así.			
--	--	---	--	--	--

Figura No. 19

3.6.3.1 Lectura vertical o por temas

Condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo que viven y perciben los trabajadores de Industrias D. de la Vega son percibidas desde la posición que se ocupa en la organización.

Por esta razón, mientras para el actor C el poco espacio con el que se cuenta no representa un problema, para los actores B, C, D y G sí resulta importante y toman en cuenta la necesidad de contar con mayor espacio para realizar sus actividades.

Por otro lado, el actor F fue la única que percibe que hace falta un conmutador más grande, pues por mucho tiempo su lugar estuvo cercano a la recepción, por lo que se daba cuenta de la saturación de líneas disponibles. Además, actualmente ella constantemente hace llamadas telefónicas, por lo que contar con un conmutador con más líneas sí mejoraría sus condiciones de trabajo.

Las percepciones están marcadas por el área de la organización donde se labora. Por ejemplo, el actor C está en un área aparte de las oficinas y la planta productiva, por lo que él es dueño de un espacio mayor. En cambio, quienes laboran en el Almacén se ven constantemente afectados por la falta de espacio para acomodar el producto terminado, la materia prima y los pedidos.

El actor E fue el único dentro del grupo de discusión que dijo que los trabajadores nos tenemos que acoplar a las condiciones de trabajo que se tienen. Él es quien cuenta con mayor antigüedad laboral de toda la organización, quizá por esa capacidad de adaptación es que ha permanecido por más de diez años en Industrias D. de la Vega.

Destaca que en el grupo de discusión la mayoría de los actores percibe la maquinaria como una prioridad a mejorar en las condiciones de trabajo. Se tiene la percepción de que la maquinaria está “obsoleta” y que falla constantemente por lo que hay que arreglarla muy seguido.

El actor A, tuvo una contradicción, pues en su primera intervención aseguró desconocer las necesidades del área productiva y posteriormente, avaló la necesidad de contar con maquinaria o dispositivos que hagan más fácil el trabajo para la gente que labora en Acondicionamiento, ya que en su mayoría son mujeres y muchas veces ellas son quienes mueven los tambos de 200 o 400 kilos de granel para llevarlo al área de envasado.

Hay que destacar que el actor A tiene estrecha relación con personal del área productiva y que de esta manera se entera de lo que pasa ahí.

En cambio, en las entrevistas a los actores que trabajan de cerca con la maquinaria no se tiene esta visión de las cosas. Para ellos es más importante contar con los materiales adecuados para trabajar. En las entrevistas los actores destacaron la falta de goggles o lentes y de materiales, pues comentan que esto es lo que merma su productividad y dificulta las condiciones de trabajo.

También destacaron que las condiciones de trabajo se ven afectadas por la relación con la Supervisora del área de Acondicionamiento. El actor L afirma que “tiene mando de capataz”.

El actor H es el único que destaca la falta de aire acondicionado. Ella es Ayudante General y en esa área el clima suele ser extremoso. Ninguna de los demás actores que trabajan en esta área destacó este punto.

Los actores H e I mencionaron que en el área no les permiten escuchar música, pero entienden que la razón de esta regla es evitar distractores. Es decir, de alguna manera están de acuerdo con el discurso oficial de la organización.

El actor J destaca también que no se puede platicar en el área y que debido a la carga de trabajo “no hay tiempo ni de sonreír”, ella también acepta las normas, pues dice que hacerlo podría ser peligroso.

El actor H se contradice, pues comenta que en general “es correcto lo que nos dan” refiriéndose a los materiales de trabajo y posteriormente afirma que hacen falta mascarillas como protección para no inhalar el olor del tinte cuando se llena la tolva para envasarlo.

El llenado de la tolva es la actividad más pesada que se realiza en el envasado, pues consiste en sacar el granel de tinte con una cubeta, subir unas escaleras y vaciar la cubeta en la máquina. Al desempeñar esta actividad se está en contacto directo con el olor del tinte que es muy penetrante, además de que la ropa o las batas se ensucian demasiado.

En este tema se detectan dos opiniones o subculturas distintas: por un lado la opinión de quienes laboran en Oficinas y Almacén y por otro quienes laboran en el área Productiva.

Comunicación

Aquí se encuentran diferentes posiciones. Hay quien afirma que no hay comunicación, como el actor A, quien además es partidario de tener una comunicación cara a cara. Igual que los actores B, C y E, quienes son partidarios de realizar juntas para mejorar la comunicación. Los actores D y E opinan que en el área de Ventas, que es a la que pertenecen, sí hay

comunicación, a diferencia del resto de las áreas de la organización. Entre ellos hay participación, colaboración y apoyo.

El actor B se contradice pues afirma que los Directores Administrativo y Comercial son “abiertos” y posteriormente afirma que “ellos nada más mandan” sin detenerse a pensar si lo que piden se puede o no se puede realizar.

El participante A afirmó que no hay comunicación y Queridos mamá y papá: la libertad de expresión en el área de Acondicionamiento está coartada por la Supervisora y la Jefa del Área. En esto coincide el participante D, pues dice que los trabajadores de esa área no hablan ni informan de las cosas que pasan a los dueños de la empresa “porque lo malinterpretan, lo pueden tomar como un chisme y... le dan el lugar a Adriana y a Ángeles y no escuchan a los otros”.

En este mismo sentido se encamina la opinión del actor F, quien tiene la percepción de que los dueños de la empresa no prestan atención al personal operativo y que entre éstos y la Supervisora no hay comunicación, pues ellos no reconocen su autoridad. Además, habla de la mala actitud que tiene la Jefa de Producción para con los trabajadores.

La percepción se repite con un matiz distinto entre el personal operativo. El actor H dice sentir más confianza de establecer comunicación con la Directora Administrativa y con las Jefas de Línea que con la Supervisora y con la Jefa de Producción.

Los actores J, K y L coinciden en que la comunicación con la Supervisora es difícil, pues tiene un trato más “agresivo” que la Jefa de Producción, quien “puede decirte algo sin que te lastime”.

El actor K afirma que la comunicación en el área operativa no se da de manera directa, pues cuando alguien hace algo mal se lo dicen a otra persona para que le informe, es decir, “se da como un chisme”. Es decir, no se corrige directamente y cuando se hace se evidencia al trabajador ante todos.

De esta manera, se identifican los siguientes puntos de vista:

Los trabajadores del área de Oficinas y Almacén tienen la percepción de que la comunicación en el área operativa se dificulta a causa de la Jefa de Producción sobre todo. En cambio, los trabajadores operativos comentaron en la entrevista que con ella sienten más confianza de entablar comunicación que con la Supervisora.

La percepción, nuevamente, es distinta dependiendo del lente desde el que se mira el problema.

Algunos de los actores que pertenecen al área de oficinas perciben que a los directivos no les interesa escuchar las opiniones de los trabajadores de la planta de producción. En cambio, la percepción de los Ayudantes Generales y las Jefas de Línea entrevistadas es distinta, pues comentaron que sí sienten confianza de acercarse a la Directora Administrativa, aún antes que a la Supervisora.

Los actores que tienen participación directa en el área de Ventas coinciden en que entre ellos sí hay comunicación.

Se nota también la propuesta de implementar juntas periódicas para exponer puntos de vista y buscar soluciones a los problemas existentes en la organización.

Desorganización

La percepción general que priva entre los actores es la de una organización desorganizada.

La desorganización que priva en Industrias D. de la Vega, según la percepción de los actores A y C es generada por la falta de personal.

Otra de las causas que expusieron los actores es la multifuncionalidad, es decir, que deben desempeñar varias funciones inherentes o no al puesto que se tenga. Los actores A, B y E son de esta corriente de opinión.

La participante E parafrasea a uno de los dueños cuando dice: “aquí no es Procter como para tener, y eso es lo que nos dice a nosotros, como para tener una persona nada más en ventas, otra persona en promotoría, otra persona en demostradora, y sin embargo los vendedores tenemos que hacer varias funciones”.

Para el participante A, una de las causas de que en cada inventario haya diferencias es que el Jefe de Almacén tiene que hacer varias funciones.

El actor C opina que a causa de las urgencias por falta de coordinación, es preciso dejar de hacer cosas que son también necesarias por atender otras.

El actor F, quien labora en el área de oficinas comparte la percepción del actor I del área operativa de que la desorganización se genera también por la falta de materiales, lo cual ocasiona que se detenga el proceso o que se tenga que trabajar doble.

Los actores B y C son partidarios de regresar a la manera de organización anterior, refiriéndose al área productiva, pues comentan que esta parea está desorganizada y que esto causa retrasos en las entregas de los productos, lo que a su vez lleva a desabasto en tiendas.

A este respecto, el actor D dice verse afectado, pues a causa del desabasto de productos se han cancelado varias veces algunos de sus pedidos, lo cual le afecta directamente en su salario, pues al ser miembro del área de Ventas su mayor ganancia es por comisión y al dejar de vender, la comisión baja en la misma proporción.

La desorganización se percibe también por los clientes, pues el actor E ha recibido comentarios al respecto. Ella también opina que la desorganización “viene desde la cabeza”, refiriéndose a los Directores Administrativo y Comercial.

Para el actor G la desorganización es causada porque las cosas no se hacen como se deben de hacer.

Por otro lado, el actor K es el único que percibe que la desorganización se acentúa con la entrada de personal nuevo a la organización, pues se les tiene que explicar lo que hay que hacer y esto retrasa la producción. Además, se percibe que la desorganización está ligada al problema de comunicación, pues la gente no escucha cuando se le indican las actividades a realizar.

El actor J propone que se les de con anticipación el plan de trabajo del día, para que cada quien sepa lo que debe llegar a hacer. De esta manera, se evitarían retrasos.

Se puede concluir que la percepción general de los actores es de desorganización. Se destaca que para algunos de ellos la causa es la falta de personal, mientras que para otro el ingreso de nuevo personal se percibe como una de las causas de desorganización.

Se detecta en los actores B y C cierta resistencia al cambio, pues ambos opinan que la manera de organización del área productiva que se llevaba antes era mejor o daba mejores resultados que la actual.

Incentivos

Este fue un tema amplio, pues en diciembre se suscitó un conflicto que ha generado varias inconformidades. La empresa decidió darles pavos a las personas del área productiva que, a consideración de la Jefa y la Supervisora del Área, habían trabajado más. Así, pues hubo gente que se quedó sin pavo, los cuales se entregaron frente a todos los compañeros del área.

Esto ha generado inconformidades, que en la percepción de los participantes del grupo, ha ocasionado que la gente no se sienta a gusto y que prefiera abandonar la organización.

En este tema se coincide en que ese hecho estuvo mal y resultó contraproducente. Hablan de que hubiera sido mejor no dar nada si no se les daba a todos. Y sobre todo al área productiva, que es quien menos percepción salarial tiene, con respecto a los participantes del grupo.

El participante C toma este hecho como una discriminación, como “cachetada con guante blanco”.

La participante E dice que “todos están sacando el trabajo independientemente de que unas más y otras menos, pero yo creo que ahí empieza la desintegración”. Ella misma comenta con respecto a su jefe directo que algunas veces “me hace sentir que mi trabajo no vale” y que eso hace que vayas “cayendo en la rutina”.

El participante A comenta que hubiera sido mejor no darles pavos y en lugar de eso, dar una remuneración económica, aunque se siguiera haciendo distinción, porque “nadie se hubiera dado cuenta”.

El tema de los pavos levantó ámpula entre los participantes del grupo de discusión, sin embargo, esto no se mencionó en las entrevistas realizadas posteriormente entre quienes fueron los principales implicados.

Los Ayudantes Generales no opinaron al respecto. En cambio, las Jefas de Línea en general coincidieron en que los incentivos se deben de otorgar de acuerdo a la categoría de cada trabajador. No están de acuerdo en que los salarios y los incentivos sean los mismos para todos, pues “hay quien se los merece y quien no” como afirma el actor K.

Esto marca una subcultura muy marcada en el área de Acondicionamiento, pues todas las Jefas de Línea coincidieron en su opinión con respecto a este tema. Ellas desean que se haga una distinción en salario e incentivos, lo que es un indicador de que no percibieron de mala manera que se hayan entregado pavos sólo a algunas personas.

Por otro lado, la percepción de quien labora en Oficinas y Almacén va encaminada a la igualdad de todos los trabajadores en la empresa. Así, los incentivos y premios deben ser para todos, como un equipo de trabajo.

Rotación de personal

La percepción de quien labora en Almacén y Oficinas es que hace falta personal y que éste se va continuamente, lo cual genera diversos problemas.

“Tocante a almacén, tenemos bastantes fallas tocante a personal”, comenta el participante A, quien afirma que se necesitan al menos dos ayudantes en esa área.

Este mismo participante dice “nada más hay 18 gentes en producción” y comenta que la salida de los trabajadores ha sido por “el ambiente tenso”.

A este respecto, los actores H, I y J coinciden en que las personas se van de la organización porque no soportan la presión y el ritmo de trabajo al que se labora en el área de Fabricación y Acondicionamiento. Los actores H e I reconocen que no todos tienen la misma capacidad y habilidad para desarrollar las actividades y que desde el inicio las exigencias son demasiadas.

Nuevamente los actores H, I y J coinciden en que no se les proporciona la capacitación adecuada y necesaria a los nuevos miembros, pues no hay tiempo de hacerlo, ya que el ritmo de trabajo no lo permite, como afirma el actor J.

Se hace mención también de la inconformidad en el salario y en el horario, que orilla a las personas a moverse de trabajo, en este caso se habla de un caso específico: el del nuevo Encargado de Mantenimiento, quien tres días después de haberse desarrollado el grupo, presentó su renuncia voluntaria. Nadie más mencionó el factor salario como importante en la alta rotación de personal.

El participante C destaca que los errores principalmente se deben a la falta de personal, pues una sola persona no puede hacer todo. Y dice también “si se fueron 12 personas de buenas a primeras, es por algo”.

El actor K comenta que la causa de la alta rotación de personal es el maltrato que se les da en el área productiva. Curiosamente, este actor detecta que el maltrato no viene de las Jefas de Línea, que es el puesto que ella ocupa, sino de “la gente que viene más arriba que nosotras”. Afirma que la Supervisora “los asusta” y por eso la gente decide marcharse de la organización.

Se mencionó también la manera en que se solicita el personal a Recursos Humanos y poco tiempo después la vacante es cancelada directamente por órdenes de uno de los dueños, que al ver que el trabajo sale con la gente que hay, no ve necesidad de contratar a nadie más. Lo anterior genera excesiva carga de trabajo.

La participante E comenta que en Ventas hay muy poca rotación y comenta que esto se debe a la organización y comunicación que priva en su área.

Se detecta una subcultura formada por las Jefas de Línea y los Ayudantes Generales, quienes perciben que una de las principales causas que originan la alta rotación de personal es el pesado ritmo de trabajo del área aunado a la falta de capacitación y al maltrato.

3.6.3.2 Lectura horizontal o por actores

Actor A

En cuanto a las condiciones de trabajo, el actor A dice desconocer si es necesario adquirir más tecnología en el área de producción. Él tuvo cierta interacción extralaboral con el Encargado de Mantenimiento, por esta razón, dice que él tenía idea de hacer muchas mejoras en el área productiva para facilitar el trabajo a quienes ahí laboran. Esto contradice su primera afirmación, pues sí está consciente de que hay cosas en esa área que pueden mejorar.

De la comunicación dice que no hay. Es partidario de hablar las cosas de frente, para que la otra parte pueda defenderse, esto con respecto a una diferencia que hubo entre el Coordinador de Operaciones y la Jefa de Producción, por lo que él sugiere que las cosas se hablen.

El Actor A mantiene una relación muy estrecha con algunas de las trabajadoras de Acondicionamiento, por esta razón, él comenta que no hay libertad de expresión en el área productiva, pues “sus jefes la toman contra ellos”.

Es partidario de hablar con los jefes, refiriéndose a los dueños de la empresa, sobre todo para comentarles que hay sobrecarga de trabajo y sugiere decirles directamente que no se puede apoyarlos en tantas áreas. Además, dice “tú que tienes voz y voto ahí”, refiriéndose al Coordinador de Operaciones, por lo que se intuye que no todas las opiniones serían escuchadas o tomadas en cuenta.

Él comenta que sí hay desorganización debido a la escasez de personal, pues habla de que el Jefe de Almacén, quien funge en el organigrama como su jefe directo, comete errores que salen a relucir en los inventarios porque no tiene gente que le ayude y él tiene que hacer varias actividades y descuida otras.

Hace el comentario de que no hay coordinación, refiriéndose a la Coordinadora de Ventas, pues “siempre está con sus pendientes y nunca termina de hacer sus pendientes”.

En cuanto a los incentivos, como el pavo que se les dio a algunos trabajadores de Producción en diciembre de 2008, comenta que hubiera estado más de acuerdo si en lugar de pavos les daban un bono más grande por concepto de vales de despensa y que en este caso, no hubiera habido problemas si se hacen distinciones y a unos les dan más y a otros menos. Hay que mencionar que él sí recibió su incentivo navideño.

Por último, en el tema de la rotación y/o escasez de personal, comenta que sí hace falta gente en el Almacén, que es el área a la que él pertenece. “Jorge necesita, tranquilamente, dos ayudantes”, afirma. Esto tiene relación con su argumento de que se tienen diferencias en los inventarios debido a los descuidos por hacer varias funciones, pues no hay suficiente personal.

Debido a su relación con el personal de producción, tiene claro que hay poca gente en el área “Ahorita nada más hay 18 gentes en producción”, comenta y sugiere que esta falta de personal se debió a la distinción que se hizo al dar pavos a algunos y a otros no y porque “esta muy tenso el ambiente con Adrianita y con Ángeles”.

En su discurso deja ver que la gente también se va por la cuestión de horario y la cuestión económica, como el Encargado de Mantenimiento, que en charlas informales le comentó que “no piensa aguantar mucho”.

Él lleva 3 años en la empresa y dice cuando se comentó que había que adaptarse a las necesidades de la misma, él comenta que “no es porque nos adaptemos, es porque nos gusta nuestra chamba y, como dicen los jefes, nos gusta ponernos la camiseta”. Esta se puede intuir como la razón por la que ha permanecido en la organización.

Actor B

El actor B tiene 3 años laborando en Industrias D. de la Vega, pero este es un reingreso, pues estuvo antes trabajando ahí. Tiene el puesto de Coordinador de Operaciones y comenzó siendo Auxiliar Administrativo, es decir, ha sido promovido. Es una de las personas a las que más confianza le tienen los dueños de la empresa.

Con respecto al tema de las condiciones de trabajo, sólo opina que ha observado que siempre están arreglando las máquinas. De las condiciones de trabajo que se viven en Almacén, dice que falta personal, espacio y la mercancía a tiempo para poder surtir los pedidos. A la fecha en que se desarrolló el grupo de discusión, se tenían problemas con el surtido de los pedidos, pues no había suficiente producto para surtir, de tal manera que el Almacén muchas veces estaba parado esperando a que les dieran el producto terminado.

Para él es una necesidad el que se realicen juntas con los dueños “pa’ que vean los problemas, porque ellos nada más mandan y tú tienes que ver cómo lo resuelves”. Afirma que la

comunicación debe fluir en toda la empresa y no sólo en un área, pues dice que en Ventas sí hay comunicación.

Tiene la percepción de que los jefes, es decir, los dueños, son “muy abiertos” y que tienen disposición de escuchar, pero si es así, entonces parece que se contradice cuando comenta que “ellos nada más mandan”.

En el tema de la organización o desorganización que se vive en la empresa, él percibe que sí hay una desorganización importante en el área productiva y que esto nunca había pasado. Él lo ve de esta manera, pues al trabajar de cerca en Almacén y colaborar en el surtido de los pedidos, se da cuenta de que el almacén está casi vacío, pues así como sale el producto terminado, lo embarcan.

“Estamos surtiendo a la tiendita”, así es como él cataloga la manera en que se está trabajando, pues el área de producción fabrica y acondiciona el producto conforme a los pedidos existentes y no genera un stock o “colchón” como prevención. Tiene confianza en que todo se regularice y vuelvan a la normalidad.

También dice que parte de la desorganización es debido a que la gente tiene muchas cosas que hacer. “Debemos de ordenarnos... porque muchas veces estamos viendo un poco de todo”. Él, por ejemplo, se encarga de coordinar al Almacén y a Reparto, también coordina el mantenimiento de las computadoras e incluso él algunas veces las repara –cuando es asunto sencillo-, controla la papelería y realiza las compras de estos insumos cuando es necesario, entre otras cosas, que salen con el día a día.

En cuanto a incentivos, el actor B dice que el episodio de los pavos se está reflejando en la gente que se ha ido al inicio del año. No está de acuerdo en que se haya hecho esa distinción e incluso a él cuando le preguntaron quién del Almacén se merecía el pavo, él dijo que todos, porque entre todos estaban sacando el trabajo.

Incluso comenta que, en todo caso, no se debió premiar a la gente que se quedaba siempre a trabajar en las horas extras, pues ese tiempo se paga y ellos lo hubiesen podido comprar, contrario a quien no se queda, que no gana tanto por el tiempo extra. Por último, habla de que sí existe un reconocimiento por parte de los dueños, pero éste se realiza con más énfasis a ciertas personas. En este caso se destaca nuevamente, la distinción que se hace entre los miembros de la organización.

De la alta rotación de personal, el actor B habla de que esto puede ser causado por el bajo salario y por las diversas actividades que se tienen que desempeñar, por ejemplo, en la recepción. Afirma que los que laboran en Industrias D. de la Vega son multifuncionales, pues

tienen que desempeñar diversas actividades sean o no incumbencia directa del puesto que se tiene.

Respecto a la falta de personal, comenta que las vacantes se solicitan a Recursos Humanos, pero que al ver que el trabajo sale, aún cuando hace falta gente, por ejemplo en Almacén, detienen la contratación y “se queda ahí detenida la vacante y como está saliendo la chamba, pues ya no te contratan otra”.

Actor C

El Actor C es el Director Técnico de la empresa. Él labora en la Sala Técnica, una sala de belleza externa a las instalaciones donde se encuentra la planta de producción y las oficinas administrativas. Aún así, guarda estrecha y directa relación con diversas áreas de la organización. Es quien más participación tuvo en el grupo, puesto que es una persona desenvuelta y participativa.

En cuanto a las condiciones de trabajo, él comenta que la falta de espacio no es tan importante, que se puede prescindir de él. En este caso, él no vive directamente el día a día en la planta productiva ni en las oficinas. Al estar en un lugar externo, cuenta con un espacio más amplio en el que sólo laboran dos personas, por lo que él no padece tanto de espacio, como los demás actores.

El actor C recordó que hace varios años, las condiciones de trabajo en las oficinas no eran iguales para todos, pues a quien entonces desempeñaba el puesto de Gerente de Producción se le permitía fumar en las instalaciones, lo cual afectaba directamente a quien era entonces Recepcionista por la cercanía física de ambos lugares de trabajo. A este respecto, afirma que lo podía hacer “porque tenía voz y voto”, lo cual denota que el actor percibe que el trato no era igual para todos.

Es partidario de realizar una junta para hablar con los dueños y exponerles las inquietudes y los desacuerdos que se tienen en cuanto al desabasto de producto, lo cual implica “que se esté dejando de vender”. Se muestra dispuesto a asistir a la junta con los dueños, es decir, se muestra dispuesto a comunicarse con ellos.

Nota la falta de coordinación en la empresa y afirma que se tiene que volver a la forma de organización anterior en el área productiva, pues no se cuenta con suficiente producto y “las tiendas están en desabasto”, afirma.

La desorganización, según la percepción del actor C, afecta en la relación que se lleva con los clientes e incluso se corre el riesgo de perder algunos de ellos. Lo anterior genera también más trabajo para el área de Ventas, pues “tenemos que rescatar al cliente”.

La falta de coordinación de la que habla el actor C, provoca que haya que dejar de hacer cosas por hacer otras de mayor urgencia.

Con respecto a los incentivos, él percibe que hay discriminación, esto con relación al tema de los pavos navideños. Dice que esto es un foco rojo que la empresa no debe dejar pasar y afirma que esta acción fue una “perfecta estupidez”. Con esto denota su desacuerdo al respecto de dar sólo a “quienes se pusieron las pilas” y no a todas las personas.

Hay un reconocimiento de que todas las personas, se queden o no tiempo extra, pertenecen y forman parte de la empresa, por lo que el reconocimiento debió ser entregado a todos por igual.

Está en desacuerdo con que se haya entregado pavo a los jefes del área, como a la Jefa de Producción, a la Supervisora y al Coordinador de Operaciones, pues afirma que éstos debieron entregarse sólo a los trabajadores operativos.

Comenta que la mala organización es causada por la escasez de personal. En el área en la que él labora, él percibe que también falta personal, pues algunas pruebas que deben hacerse “se han dejado de hacer por meses completos”, esto debido a que “no hay alguien más que las haga... porque no hay gente permanente aquí que esté haciendo esta labor”.

Hace aproximadamente tres meses, el actor C era la única persona en el área. Él solo tenía que realizar todo el trabajo que se generara. A la fecha, cuenta ya con una Auxiliar y aún falta personal, según su percepción.

“Si al área de Producción se le fueron 12 personas de buenas a primeras es por algo”, comenta y sugiere que puede ser el líder el que sea la causa de esto.

Al respecto de la multifuncionalidad que se menciona tienen los miembros de Industrias D. de la Vega, comenta que esa es una responsabilidad extra que cada quién asume, aún cuando por definición del puesto que se ocupa no le corresponda desempeñar. En este caso, al actor C se le ha pedido algunas veces en días cercanos a la realización de este grupo, que vaya a apoyar al área de Acondicionamiento. Es decir, deja de hacer cosas propias de su puesto para ayudar en el área productiva, pues hace falta gente que saque adelante toda la producción y se puedan cubrir todos los pedidos.

Actor D

Con respecto a las condiciones de trabajo, el actor D comenta que hace falta espacio suficiente en la organización. Además, comenta las condiciones de trabajo se vuelven más difíciles por la actitud de la jefa de Producción, pues se siente “con derecho de gritar y humillara la gente”. Este comentario lo hace pues ella estuvo presente cuando el Coordinador de Operaciones y la Jefa de Producción tuvieron un enfrentamiento a gritos al interior de la empresa.

De la comunicación, el actor D tiene la impresión de que los trabajadores del área operativa no se sienten con confianza de decir lo que pasa dentro del área pues “le dan la prioridad y le dan el lugar a Adriana y a Ángeles y no escuchan a los otros”. Dice que la comunicación en el área de Ventas sí se da, contrario a lo que pasa en el área e Producción, donde sólo se escucha a los líderes.

A causa de la desorganización, el actor D percibe que sus clientes le han cancelado pedidos, pues no se cuenta con mercancía suficiente para entregar a tiempo, por lo cual, se debe trabajar con el cliente para que acepte emitir una nueva orden de compra.

No está de acuerdo en que se haya premiado sólo a algunas personas, pues comprende que las personas “tal vez no se podían quedar porque tenían que ir a recoger a sus hijos, porque tenían que hacer la comida”, pues en su mayoría el personal operativo es de sexo femenino.

Reconoce que hace falta personal en distintas áreas de la organización. Al respecto de la alta rotación que se había tenido en el puesto de recepción comenta que ese no es un trabajo difícil y que conoce el trabajo que se tiene que hacer pues ella en algún momento desempeñó ese puesto. No está de acuerdo en que las recepcionistas se vayan por que hay exceso de trabajo.

Afirma que hace falta personal en la Sala Técnica y que los dueños no han sabido explotar correctamente las capacidades del Director Técnico. Hay que mencionar que entre él y el actor D existe una relación de amistad cercana y que esta opinión puede ser mediada por el afecto, sin embargo, también hay que reconocer que ambos miembros trabajan muy de cerca y que puede ser que por esto se haya dado cuenta de las carencias y necesidades del área Técnica.

Actor E

El actor E es quien más antigüedad laboral tiene de todos los miembros de la organización. Ha sido testigo, por esta razón del crecimiento de la empresa. Al respecto de las condiciones de trabajo, sólo comentó que los trabajadores se tiene que acoplar a las necesidades de la empresa. Quizá por su capacidad de adaptación es que ha permanecido por tanto tiempo en Industrias D. de la Vega.

De la comunicación al interior de la empresa, el actor E, reconoce que hace falta la realización de juntas. Comenta que al interior del área de Ventas sí hay comunicación y de esta manera pueden resolver los problemas internamente.

Ella tiene contacto con algunos clientes y afirma que ellos también se dan cuenta de la desorganización que priva. En un acercamiento que tuvo con uno de ellos, éste le comentó que los productos son buenos, pero que hay mala organización. Ella opina que la falta de coordinación “viene desde la cabeza”, es decir, de los dueños.

El actor E piensa que la desorganización es causada por que la gente tiene muchas cosas que hacer además de las propias, y que esta es la manera de trabajar que les exige el Director Comercial, pues Industrias D. de la Vega no está a la altura de empresas trasnacionales, las cuales pueden contar con personal que desempeñen solamente las funciones de su puesto.

Está en desacuerdo en que no se hayan dado pavos a todos los trabajadores y piensa que esto es un desmotivador para los trabajadores, pues dice que “cuando empiezan así ya te da lo mismo y yo creo que eso no es bueno”. Dice que todos los trabajadores “ponen su granito de arena” y que todos merecían ese reconocimiento. Comenta que el Director Comercial, quien es su jefe directo le hace sentir algunas veces que su trabajo no vale.

En el área de Ventas, el actor E dice que hay poca rotación y que esto se debe en que hay buena comunicación en el área, contrario al área productiva. Cuenta que ella le preguntó a una de las personas que se fue recientemente el motivo de su salida y que ésta le comentó que el ambiente es muy pesado y que reciben malos tratos de la Jefa de Producción.

Actor F

De las condiciones de trabajo, ella piensa que hace falta un conmutador más grande. Fue la única de todos los actores participantes en el grupo que mencionó alguna necesidad propia del área de oficinas. En su opinión hace falta invertir en maquinaria, pues cree que a la larga es más barato comprar que reparar las que ya se tienen.

Dice sentir que los dueños no prestan atención ni interés a lo que la gente de la planta dice, esto es, que no hay comunicación entre ellos y el personal operativo y tampoco comunicación entre éste y la Supervisora, pues comenta que ellos no le reconocen o no le dan su lugar como Supervisora.

Se percibe también que no se tiene comunicación con la Jefa de Producción y que ésta tiene mala actitud con los trabajadores. Su percepción se reforzó cuando tuvieron un enfrentamiento, pues la Jefa de Producción quería cerrar la empresa y el actor F no podía salir hasta que

terminara de facturar los pedidos. “Empezó a hacer una escandalera, como no tienes idea”, afirma.

Es la única de los actores que destaca la influencia de la falta de materiales en la desorganización del área productiva y que debido a la falta de éstos no se puede sacar la producción a tiempo.

Con respecto a los incentivos, ella comenta que algunas veces la empresa le hace sentir que es un equipo y otras le deja “morir sola en el barco”. De los pavos que se otorgaron en diciembre, ella dice que observó cómo la gente le preguntaba a la Supervisora y ella les respondía “no, a usted no le tocó”. Dice que ella notó la cara de desmotivación de la gente y reconoce que los trabajadores dejan muchas cosas por ir a trabajar y destaca que la mayoría de las trabajadoras son madres y dejan a sus hijos.

Comenta que la alta rotación que se vivió al inicio del año 2009 fue causada por las distinciones que se hicieron con los pavos, que por esta razón la gente decidió irse.

Ella fue la primera en mencionar el término “multifuncional” al referirse a que todos en la organización hacen de todo.

Actor G

Fue quien menos participación tuvo en el grupo de discusión. Sus comentarios se centraron en la necesidad de mayor espacio en la organización y en la percepción de que “las máquinas las arreglan a cada rato”.

En cuanto a la desorganización, comentó que los errores que se cometen se deben a que no se hacen las cosas “como se deberían de hacer”, esto con respecto a algunos errores en el surtido de la mercancía.

Actor H

El actor H comenta que hace falta aire acondicionado en el área productiva. Ella labora en esta área en la que las temperaturas son muy frías en invierno y muy calientes en verano. Además, dice que las mascarillas que les dan para contrarrestar el olor del tinte cuando se envasa no funcionan bien, pues el olor es muy penetrante. Dice que algunas veces no hay cubrebocas, los cuales son indispensables para ingresar al área.

Comenta que ella ha estado en lugares en donde sí les dejan escuchar música e incluso les permiten tener walk-man, pero está consciente de que la razón por la que en la empresa no se permite esto es por evitar descuidos.

Con respecto a la comunicación, dice tener más confianza con la Directora Administrativa y con las Jefas de Línea que con la Jefa de Producción y la Supervisora. Ella percibe que sí hay organización en el área productiva y propone que como incentivo se otorguen vales de despensa.

En cuanto a la rotación de personal dice que “no todos tienen la misma capacidad y cuando hay mucho trabajo se sienten más presionados y entonces la gente prefiere irse”, comenta que tal vez no soportan el ritmo de trabajo normal del área.. Aunado a esto, comenta que a la gente nueva no se le da una capacitación amplia, pues sólo “se les explica más o menos cómo se le tiene que hacer”.

Ella tiene una antigüedad laboral de 4 años en el área y comenta que su permanencia se ha decidido a que “quizá por momentos sí les aguanto el ritmo y hay veces que hecho concha”, con lo cual se percibe cierto desinterés por el trabajo que desempeña.

Actor I

El actor I comenta que hacen falta goggles o lentes para todos los trabajadores, pues muchas veces “tienes que estar prestando tus lentes”. Hay que decir que para algunas actividades es indispensable como medida de seguridad que se cuente con protección para los ojos.

Dice que en otros trabajos el ambiente y las condiciones de trabajo son distintas, pues se les permite escuchar la radio, pero que la gente se tiene que adaptar a las condiciones laborales de la empresa.

Ella destaca que la desorganización se encuentra principalmente en el área de materiales, pues algunas veces deben parar las actividades porque no se cuenta con material para continuar el proceso o tienen que emplear material de reuso y posteriormente, cuando hay material, volver a empacar nuevamente.

Respecto a los incentivos, a ella le gustaría que fueran por categorías, jerarquías o niveles y no a todos por igual.

De la rotación de personal, el actor I percibe que se debe a la presión, ya que “van entrando y te dicen: apúrate”. Está consiente de que los nuevos trabajadores deben de “agarrar práctica, por ejemplo, para armar un estuche”.

Comenta que “no hay tiempo para explicarles realmente bien lo que tienen que hacer”, pues se tienen que integrar rápidamente al ritmo de trabajo, esto sumado a que la gente de nuevo ingreso puede no estar acostumbrada a tener ese tipo de presión en sus empleos anteriores.

Actor J

De las condiciones de trabajo, el actor J asegura que “a veces no hay tiempo ni de sonreírles”, por lo que se interpreta que el ambiente es más tenso. Dice que en otras organizaciones permiten platicar a sus trabajadores, pero que “aquí es muy diferente”.

Ella comenta que la razón por la que no se permite escuchar música es porque “es peligroso”, ya que debido a un descuido o distracción “el peróxido te llega a entrar a los ojos”.

Con respecto a la comunicación con la Supervisora de Acondicionamiento, el actor J comenta que “tiene disposición, pero le falta tomar otras actitudes”. Dice que la Supervisora es “agresiva” y que la Jefa de Producción “te puede decir algo sin que te lastime”. Además, comenta que los trabajadores de nuevo ingreso son también agresivos.

Con respecto a la organización, ella propone que se les debería de dar un plan para que ellos sepan lo que deben de hacer con anticipación y en su opinión se agilizaría el trabajo.

Cuando se tocó el tema de los incentivos, ella dijo que el sueldo debe de ganarse de acuerdo a la categoría de cada trabajador. Es decir, no está de acuerdo en que todo ganen lo mismo.

De la rotación de personal, el actor J tiene la percepción de que se debe a la presión del trabajo, pues “la gente que va entrando no tiene el ritmo... no les gusta que las manden y que les estés ordenando”. Dice además que “no hay suficiente tiempo para explicarles realmente bien lo que tienen que hacer”, pues el ritmo de trabajo no lo permite.

Actor K

De las condiciones de trabajo, el actor K percibe que no hay suficientes goggles para todo el personal. En el área en la que trabaja –Acondicionamiento- es necesario para algunas actividades usar goggles o lentes para proteger los ojos. No hace ningún otro comentario al respecto de las condiciones de trabajo.

De la comunicación comentó que ella tiene más confianza de acercarse a la Jefa de Producción y a la Directora Administrativa que a la Supervisora. Con ella se impide la comunicación, pues la percibe agresiva, dice que “habla más golpeado”.

La comunicación se impide aún más con los miembros nuevos, pues la supervisora habla alto y evidencia ante los demás. El actor K comenta que la Supervisora dice que “no soy pilmama de nadie, aquí ya estamos grandecitos y ya sabemos dónde van las cosas”. Acciones y comentarios como estos hacen que los miembros de la organización no generen la confianza suficiente para acercarse a la Supervisora cuando se les presenta algún problema o tienen alguna duda.

La desorganización va de alguna manera ligada al problema de comunicación. Percibe que la gente no le hace caso cuando ella habla y ella al ser responsable de una línea de acondicionado o envasado debe contar con la atención de la gente y una buena comunicación para poder organizar el trabajo.

La entrada de personal nuevo origina mayor desorganización, según la percepción del actor K. Sobre todo cuando no tienen experiencia en trabajos similares y esto ocasiona retrasos en la producción.

El actor K afirma que “no hay organización”. Propone que les deberían de decir con un día de anticipación qué es lo que se hará para que al iniciar la jornada laboral ya supieran qué hacer.

De los incentivos y los salarios ella comenta que no está de acuerdo en que sean iguales para todos, pues hay “gente que sí lo merece y hay gente que no”. El salario dice que está bien “pero queremos otro aumento” y propone que los que manejan maquinaria ganen más.

Cuando se tocó el tema de rotación y escasez de personal, el actor K percibe que una de las razones que causan esta problemática es el trato que se les da. Dice que el mal trato no lo dan las jefas de línea, sino “la gente que viene más arriba que nosotras”, es decir, la Supervisora o la Jefa de Producción, que son quienes siguen en el organigrama de manera ascendente.

“Si no se adaptan, pues se van”, comenta. Además cree que los nuevos integrantes no regresan o se van en poco tiempo porque la Supervisora los asusta.

Hay que decir que el actor K es uno de los miembros con mayor antigüedad laboral. Ella afirma que la causa de su permanencia en la organización es que le gusta su trabajo, en general se lleva bien con todos y no tiene problemas, además de que el ambiente laboral no le parece pesado o malo en comparación con otras organizaciones.

Actor L

Es uno de los actores que menor intervención tuvo. Es un trabajador temporal, quien fue contratada porque es hermana del Director Técnico y solicitó empleo durante las vacaciones escolares.

De las condiciones de trabajo dice: “tal parece que estás en una cárcel”. Se refiere con esto a la rigidez de las condiciones laborales y a la constante supervisión.

Comenta que la Supervisora tiene “mando de capataz”. El actor L comprende que al trabajar no puedes hablar, pero percibe que esta medida es exagerada, pues comenta que “ni para pedir lo más indispensable”.

De la comunicación se percibe que no es de manera directa. Cuando se está haciendo algo mal “se te queda viendo y te manda decir con una de la línea...y así se va como un chisme de lavadero”.

Y cuando se dicen las cosas de manera directa se hace “un acto circense”. “O no te lo dice, o pasa así como un chisme o te lo dice casi gritando”.

Hallazgos y conclusiones

- La percepción de los distintos miembros de la organización quienes participaron en el grupo de discusión y en las entrevistas es diversa y variada, pues cada sujeto interpreta de distinta manera el acontecer diario.
- Como se ha mencionado, todo depende del cristal con que se mire, pues de acuerdo a la posición que ocupas en la organización es de la manera en que miras e identificas los problemas que se tienen (subjetividad).
- Así, se encuentra que en general, los actores que pertenecen al área de Oficinas y Almacén tienen percepciones distintas de los tópicos abordados que los actores pertenecientes a las áreas productivas.
- Esto lleva a pensar en la identificación de dos grandes subculturas: Oficinas y Almacén y personal operativo. Aunque también hay coincidencias en las representaciones de los miembros de Almacén y el personal operativo.
- Mientras en Oficinas y Almacén la mayoría de los actores coincide en que no se deben hacer distinciones entre los trabajadores, que el trabajo se desempeña en equipo y los logros son de todos, las Jefas de Línea alzan la voz para que se diferencien los incentivos de acuerdo a las categorías.
- El área de Ventas quiere distinguirse por su organización y comunicación, sin embargo, sólo ellos se perciben así, pues en general la opinión es de desorganización y falta de comunicación.

- El personal de Almacén se identifica como un equipo de trabajo. Comparten opiniones y tienen identificados los problemas que aquejan a su área de trabajo. Esto habla de una buena integración entre ellos, lo que mejora las condiciones de trabajo.
- Se detecta que una de las Ayudantes Generales declara que ha permanecido en la organización porque “por momentos sí les aguanto el ritmo y hay veces que echo concha”, lo cual denota cierto desinterés o desgano al realizar su trabajo.
- Por el contrario, una de las Jefas de Línea afirma que su permanencia en Industrias D. de la Vega se debe al gusto que encuentra al desempeñar sus actividades, además de que se lleva bien con sus compañeros y trabaja en armonía.
- Esto lleva a pensar que dentro del área productiva hay gente con desgano y con falta de motivación, ambos factores pueden propiciar y fomentar el ausentismo, la alta rotación de personal o la baja productividad del área.
- Si la organización cuenta con personal motivado, que tenga gusto por su trabajo, el ambiente laboral mejorará, las actividades se desempeñan con mayor cuidado, baja el ausentismo, se logra la permanencia de los miembros y se aumenta la productividad del área.
- Los miembros de la organización siempre tendrán la libertad de hacer o dejar de hacer las cosas. Es indispensable que se logre sumar las voluntades de los trabajadores para que la organización avance y tanto ella como sus miembros alcancen sus objetivos.
- La efectividad organizacional depende de la calidad de su comunicación. La organización debe ser capaz de construir una versión de sí misma a partir de las distintas versiones de sus miembros.
- El ser humano experimenta situaciones y las interpreta a partir de su experiencia, es decir, cada individuo interpreta la realidad y la construye como propia. Esta realidad puede o no coincidir con las realidades de los demás seres que coexisten en un mismo espacio.
- Los seres humanos tenemos la forma de comunicación más completa, pero no la más eficaz. A causa de esta ineficacia se generan conflictos. Los conflictos son naturales en toda interacción, pues cada actor es diferente, es decir, las diferencias son la causa del conflicto.

- Una organización inteligente utiliza la mediación a su favor para dar la versión oficial de las cosas, para infundir calma y seguridad a sus empleados. Lamentablemente las organizaciones viven en la inmediatez, en los eternos bomberazos y difícilmente cuentan con un modelo mediador que les ayude a regular y dosificar la información.

Con esta reflexión se da pie al cuarto y último capítulo, donde se desarrollará la Propuesta de Intervención Comunicativa que nos lleve a hacer de Industrias D. de la Vega una organización habitable para todos sus miembros, por distintos que estos sean, aún cuando sus opiniones no coincidan e incluso se contrapongan.

Capítulo IV

Comunicación y cultura organizacional: **escuchar-nos y comprender-nos**

Durante este capítulo se pondrá especial relevancia en el papel que juega el comunicador dentro de las organizaciones, tomando en cuenta las habilidades con las que debe contar y las responsabilidades que debe adquirir, las cuales van más allá de generar medios de comunicación.

A partir de los diagnósticos que se han realizado en los capítulos anteriores, se caracterizará la cultura organizacional de Industrias D. de la Vega. Se construirá un mapa cultural donde se pongan de manifiesto las diversas culturas que existen en la organización y su manera de interactuar con las demás.

También se hará un inventario de los recursos culturales con los que se cuenta y se determinarán las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la organización con ayuda del análisis FODA.

Finalmente, se presentará la Propuesta de Intervención Comunicativa a través del cual se tratará de dar solución a los problemas identificados.

4.1 La Comunicación Organizacional

La comunicación, entendida como un medio que nos ayuda a poner de acuerdo a las distintas subjetividades y contradicciones propias de los miembros que habitan en las organizaciones, es pieza fundamental para el logro de sus objetivos y su viabilidad.

Una organización comunicada, es capaz de sortear de mejor manera las crisis que se generen en su interior y en su entorno. Es labor del comunicador construir estrategias que conlleven a mantener y fortalecer la cohesión del grupo. De articular las diferencias para conseguir las metas individuales y colectivas.

4.1.1 El quiebre organizacional

Las instituciones, construidas para satisfacer las necesidades de la sociedad, han olvidado los objetivos iniciales para los que fueron creadas. Anteponen intereses del círculo de poder y dejan de lado el interés colectivo, ya no sirven a la sociedad, sino que se sirven de ella.

Esto es lo que Jaime Pérez Dávila llama quiebre institucional. El autor refiere que las instituciones quebradas son aquellas donde hay “ausencia de un orden que tenga capacidad de canalizar eventos, fenómenos y comportamientos de la sociedad en sentido de su desarrollo, satisfacción o solución de problemas” (Pérez, 1997, p.9).

El quiebre institucional ha permeado en todo tipo de organizaciones, desde la familia hasta las instituciones públicas o las organizaciones privadas. En México, este quiebre ha quedado de manifiesto en múltiples instituciones. Recientemente se puede ver en los noticiarios las constantes notas que dan cuenta de la manera en que la delincuencia organizada, como la han denominado los Medios Masivos de Comunicación, se ha inmiscuido en varios estratos de nuestras instituciones policíacas.

De igual manera, las instituciones religiosas han sido quebrantadas por las innumerables denuncias de pederastia contra los padres católicos. Incluso en las organizaciones privadas, los mismos dueños sólo piensan en servirse a sí mismos y olvidan a sus empleados y a sus clientes, como en el reciente caso de la desaparición de la dueña de la empresa Neo Skin con una suma considerable de dinero, dejando a la deriva a quienes trabajaban en las franquicias y a quienes habían contratado el servicio de depilación.

Las instituciones demandan demasiado tiempo diariamente de quienes en ellas laboran. Las jornadas de once o catorce horas son cosa de todos los días. En Industrias D. de la Vega, por ejemplo, debido a la constante falta de personal, las jornadas diarias crecen de nueve a once horas y media. Ellas, las instituciones, demandan el tiempo de sus trabajadores, pero qué dan a cambio. ¿Un salario semanal? ¿Con eso verdaderamente se está a mano con los trabajadores?

La calidad de vida no aumenta con las horas trabajadas. Por el contrario, se pasa menos tiempo con la familia, se cuenta con menos tiempo para el recreo, para el descanso. La verdad es que el pasar tanto tiempo dentro de las instituciones no es un síntoma de productividad.

Se puede diferenciar entre dos tipos de quiebre: el organizacional y el comunicativo. El quiebre organizacional es aquel en el que se rompen los procesos y este rompimiento incluye a los actores que realizan el trabajo y los productos y/o los servicios.

El quiebre comunicativo es aquel en el que la comunicación se rompe, es decir, no fluye de manera correcta o se impide la interacción de los actores y el libre flujo de los mensajes.

En Industrias D. de la Vega, el quiebre se presenta de ambas maneras. Por un lado, el impedimento de la comunicación ascendente entre los puestos operativos y la Supervisora y la Jefa del área o la exigencia de silencio en el área de trabajo –impidiendo la interacción que no sea meramente laboral-. Aunado a esto, la comunicación que hay muchas veces no es efectiva, lo que ocasiona el quiebre organizacional. Los procesos se vuelven largos y exigen de los actores más trabajo al tener que desempeñar varias labores.

Lo que se trata de evitar a través de la comunicación, es que la organización objeto de estudio sea una empresa fallida, es decir, una organización inútil, cada vez más inoperante e improductiva, cada vez más incomunicada.

El acto del habla es una manera de llevar a cabo el acto comunicativo. Pero hay que cuidar la coherencia entre el decir y el hacer, pues cada miembro interpreta de distinta manera lo que se dice en la organización.

El acto del habla puede ser ilocutivo o perlocutivo. El primero lo lleva a cabo el emisor y es aquel en donde se planea lo que se quiere lograr al decir algo. El segundo, es referente a la reacción que se puede obtener de los receptores, que puede ser diverso.

En diciembre de 2008, Industrias D. de la Vega decidió obsequiar pavos a sus trabajadores operativos. El acto ilocutivo era el reconocimiento al esfuerzo y a las jornadas maratónicas de lunes a sábado que se habían trabajado para lograr sacar adelante los pedidos de fin de año. Esto es lo que pensó la Dirección Administrativa y se los hizo saber en una pequeña junta donde se entregaron los pavos.

Lo que envió un mensaje distinto fue la diferenciación que se hizo, pues no todos los trabajadores recibieron el reconocimiento. Sólo aquellos que a ojos de la Supervisora y a la Jefa del Área habían trabajado más, midiendo esto en las horas extras y los sábados laborados fueron merecedores el obsequio.

A los trabajadores así se les explicó. Sólo lo merecían quienes no se habían negado a trabajar las horas extras, sin importar las causas. El acto perlocutivo, es decir, la reacción de algunos trabajadores fue el desacuerdo, el cual los llevó a presentar su renuncia. Una reacción no tomada en cuenta por los directivos.

Es aquí donde radica la importancia de la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. Pérez Dávila hace referencia a instituciones esquizofrénicas por que dicen ser una cosa y en la práctica hacen otra distinta. Hay que poner atención en esto, pues el discurso oficial, si bien media o trata de mediar las opiniones de los demás, no es más importante que los actos.

Se debe diseñar la comunicación, es verdad, pero siempre tomando en cuenta las posibilidades de acción, tratando de ser congruentes para no enviar mensajes confusos o contradictorios que sean interpretados de distinta manera por los receptores. De esta manera se pueden administrar los quiebres.

Lo primero que se debe de hacer es tomar conciencia. Debe darse un momento para la reflexión, la claridad y la comprensión, lo cual es necesario "para aceptar lo doloroso, tomar

decisiones y si es necesario, cambiar de curso” (Pérez, 1997, p. 16). Este momento de lucidez es el indicado para preguntarse el porqué de la situación actual de las cosas.

Hay que dejar de lado la inercia de la manera en la que se hacen las cosas en la organización. Esos chispazos de claridad son los que invitan a la reflexión para preguntarse a dónde se quiere llegar. Son los que invitan a reorientar la dirección con miras a alcanzar los objetivos. Administrar el quiebre implica un sentido de interés por procurar una acción efectiva.

La comunicación incide en la administración del quiebre, pues a través de ella las ideas pasan de un actor a otro con la intención de generar un cambio de actitud o de comportamiento. De aquí la importancia del diseño de la comunicación.

La palabra diseño será entendida para efectos de este trabajo como el proceso de señalar, de simbolizar desde lo objetivo hasta lo subjetivo, con la finalidad de que el o los otros entiendan lo que se les quiere transmitir.

El diseño de la estrategia comunicativa tratará de administrar el quiebre, de buscar un compromiso del que habla con el que escucha.

4.1.2 Habilidades del comunicador: escuchar, hablar, convencer

Una de las cualidades que debe tener el comunicador es el saber escuchar. Se debe estar atento a los estados de ánimo y las emociones de quien será el receptor del mensaje que se diseñará. Escuchar es un arma poderosa que permitirá el diseño de la comunicación más efectiva. Si se escucha, se habla con más certeza y se tienen elementos para saber de qué manera se puede llegar al receptor para convencerlo.

Se cree que el escuchar es algo innato, que se da, simplemente al tener la capacidad de percibir sonidos. Incluso es difícil saber a ciencia cierta cuando se escucha con atención y cuando no. Se puede poner una calificación en la oratoria, en la escritura, pero el escuchar es distinto.

Podría percibirse la capacidad de escuchar al otro en la medida en que se expresa o se hace referencia a las cosas escuchadas. O cuando se atiende realmente una petición o se da seguimiento a las inquietudes de quien se expresa y de quien pide ser escuchado.

En las organizaciones se pide que se escuche: se escuchan órdenes, solicitudes, mandatos, peticiones, pero éstas generalmente parten jerárquicamente de jefe hacia subordinados. La habilidad de escuchar que debe desarrollar el comunicador consiste en poner atención también

y principalmente a lo que dicen y opinan los trabajadores que habitan y hacen existir a la organización.

El escuchar es una habilidad compleja que crea un efecto de motivación en quien se siente escuchado. Esta habilidad para escuchar le permitirá al comunicador realizar su trabajo de manera más eficaz.

El emisor y receptor para poder llevar a cabo actos comunicativos, deben tener un campo de experiencia en común, el cual les permite comunicarse. En este sentido, si emisor y receptor comparten experiencias y tienen un campo de significados similares, la comunicación será más efectiva.

De esta manera, será menos difícil convencer al otro. La comunicación se puede entender entonces como “un tipo de acción social clave, porque participa en los procesos de producción y reproducción sociales: en la identidad, cohesión y coordinación (...) a la vez que es un elemento indispensable en el desarrollo y difusión del conocimiento y los valores” (Serrano, et. al., 2001, p. 56).

4.1.3 La organización entendida como una red de conversaciones

Se tiene entonces que el escuchar es un compromiso que debe adquirir no sólo el trabajador, sino también la organización. Debe existir el acuerdo de la escucha mutua para poder generar consensos. De la escucha deviene la comprensión y de la comprensión el compromiso.

Una persona se siente más comprometida con alguien que la escucha y la toma en cuenta que con alguien que la ignora y sólo da órdenes. Lo mismo pasa en las organizaciones. Por lo tanto, se buscará adquirir el compromiso de escucharse y comprenderse mutuamente.

Además, es importante el cumplimiento de los acuerdos. Las promesas y compromisos adquiridos, los acuerdos a los que se llegan deberán ser respetados en la práctica por ambas partes.

De esta manera, si se entiende a la organización como una red de conversaciones, también se debe entender entonces como una red de compromisos que se convertirá después en una red de acciones.

La comunicación debe permear en toda la organización, en todos sus niveles, en todas sus áreas. La red de conversaciones es entonces tan grande como miembros tenga la organización. Como se menciona en el libro La Organización Habitable, “la organización

conversa, conversan sus miembros. La calidad de la comunicación deviene de cómo conversa la organización y cómo conversan sus miembros, entre ellos y hacia fuera” (Serrano, et. al. 2001).

Y si la organización conversa, si es una red de conversaciones, debe incluir cuatro fases: hablar, escuchar, comprender y actuar. Se habla para dar una instrucción o dar la versión oficial de algún acontecimiento. Se escucha para tomar en cuenta el estado de ánimo y el contexto en el que se encuentra el que recibe el mensaje con la finalidad de ponerlo en términos comprensibles fácilmente. Se comprende cuando se adquiere el compromiso. Y por último, se actúa cuando se llevan a cabo los compromisos.

Este modelo HECA, llamado así por las iniciales de las fases que lo componen –hablar, escuchar, comprender y actuar- se deberá practicar en cada área de la organización.

4.1.4 Organizaciones deseables: habitables y productivas

La organización habitable es aquella donde hay espacio para todos. Donde se generan las condiciones para la interacción, para la comunicación. Es aquella que toma en cuenta al ser humano más allá de representar una cifra o una estadística. Donde se da cabida a la subjetividad de cada miembro, donde se pregunta más el porqué de las cosas para tratar de indagar en las causas íntimas que generan algún conflicto antes de determinar algún castigo.

Una organización debiera ser un espacio donde prime el consenso, donde se privilegie el acuerdo antes que la imposición. Es un espacio en el que caben los objetivos personales de cada miembro y éstos a su vez no se contraponen con los objetivos de la organización, sino que se complementan.

La comunicación que se propone es la que no desconoce las diferencias, sino que a partir de ellas permite compartir espacios y construir proyectos donde las divergencias encuentren lugar y permitan la realización posible de las aspiraciones individuales y colectivas (Serrano, et. al. 2001, p. 252).

Una organización deseable es la que deja atrás el modelo de control Tayloriano y por el contrario, es capaz de leer su entorno y de sortear las contingencias debido al grado de cohesión y de compromiso sus miembros para con la organización y de la organización para con sus miembros.

4.1.5 El comunicador: pieza clave en las organizaciones del futuro

El comunicador organizacional debería de contar con un lugar privilegiado al interior de las empresas. A través de su labor en el diseño de planes y estrategias de comunicación, las organizaciones se vuelven más productivas y también más habitables.

Xavier Ávila Guzmán, habla de la experiencia que se ha tenido en la investigación de poco más de 200 organizaciones mexicanas, en las que en un 75% de los casos no se tiene un concepto claro de lo que es la comunicación organizacional. Se piensa que porque el ser humano está dotado de capacidades comunicativas esta función se da por sí sola y no es necesario diseñarla ni planearla. (Ávila, 2004, p. 10)

Ávila Guzmán indica que los directivos de las organizaciones no confieren relevancia a las habilidades comunicativas, cuando aproximadamente el 80% de sus actividades se realizan a través de la comunicación. No se capacita para desarrollar y ampliar estas habilidades, menos aún cuando se tiene la vieja concepción de que quien maneja la información detenta también el poder. Si bien es cierto, hay que tomar en cuenta que cada miembro de la organización debe estar informado de las cosas que conciernen a su área de trabajo y debe de contar con un espacio para interactuar y comunicarse con los demás. (Ídem, p. 11)

En las organizaciones que cuentan con un área dedicada a la comunicación organizacional, normalmente sólo se le da un “valor instrumentalista asociado con la producción de medios tanto internos como externos” (Ídem). Es decir, se tiene la concepción de que el comunicador sólo está capacitado para generar medios como revistas o periódicos murales, sin que se tome en cuenta su verdadero valor estratégico.

Esta visión instrumentalista del comunicador organizacional lo hace prescindible en cualquier momento. En tiempos de crisis, como los que atraviesa el país actualmente, es fácil que entre los masivos recortes de personal se encuentren los comunicadores. Esto es consecuencia de que quien a esto se dedica no ha sabido vender a la comunicación como parte fundamental para el desarrollo de las organizaciones.

Las organizaciones del futuro deberán tener la capacidad para leer y adaptarse al entorno cambiante. Una organización inteligente, es aquella que reconoce las diferencias y no impone una sola lógica. Por el contrario, administra, logra acuerdos para lograr que todas las lógicas coexistan. Una organización del futuro es la que administra las paradojas.

Definitivamente, es necesario que las organizaciones dejen atrás el modelo clásico que reduce a la comunicación a órdenes que se dan de manera descendente. La comunicación cara a cara

debe de privilegiarse, pues a través de ella se logran los ajustes y acuerdos necesarios para sortear las diferencias, debido a la cercanía que se requiere en este tipo de interacción.

Por otro lado, la concepción de la organización como máquina que describe Gareth Morgan, debe evolucionar a una concepción en la que se tome más en cuenta al ser humano como sujeto –ente subjetivo- y no como una estadística más, como un engrane de la máquina de relojería que es fácilmente reemplazable.

A este respecto, el comunicador organizacional debe trabajar para crear alternativas comunicativas distintas a los Medios Masivos tradicionales. Lo masivo es general, impersonal, dirigido a una masa, no a sujetos.

Si se reconoce que cada miembro es distinto, complejo y paradójico, el comunicador debe diseñar una estrategia comunicativa menos general, que toque emocionalmente a los trabajadores y que logre el cambio que se busque, ya sea en actitudes, comportamientos o concepciones de la realidad. Que cohesione y construya la cultura organizacional.

Se puede concluir que una organización más reflexiva, más comprensiva es una organización inteligente. La organización habitable es entonces también una organización productiva, donde todos -directivos, socios, dueños y trabajadores- ganan.

4.2 Reconocer para integrar: la Cultura Organizacional

Hablar de cultura organizacional es un tema relativamente reciente. El racionalismo extremo con el que se manejaban las organizaciones estadounidenses se sumerge en una crisis en los años 70's, a partir de la cual se dan cuenta de que la cultura japonesa ha permeado en sus empresas.

La racionalización de la vida organizacional, es decir, la formulación de reglas, estándares y, normas, ya no da los resultados esperados, por lo que se gira la mirada al logro conseguido por Japón en su intento por optimizar sus procesos, pues sus empresas son más productivas y sus trabajadores tienen un mejor desempeño.

La cultura de Japón, su estilo de vida y su manera de ver al trabajo han permeado e impactado positivamente en sus organizaciones. Es entonces cuando la cultura organizacional se vuelve objeto de estudio. “La mayoría de los expertos coinciden en reconocer que han sido la cultura y el estilo de vida de las empresas japonesas los que constituyen la clave fundamental de tal éxito. Ha sido a partir de este inesperado éxito como se ha despertado, tanto entre teóricos

como entre directores de empresas, el interés por la relación entre cultura y organización” (Ruiz, 1995, p. 213).

Si bien la racionalización es importante, no lo es todo. En las organizaciones es necesario que se tome en cuenta al trabajador, a los miembros que componen y la hacen funcionar.

La cultura organizacional entonces, puede ser definida como el cúmulo de factores humanos y factores culturales que influyen en el funcionamiento de la organización, es decir, las representaciones que hace el factor humano de los factores culturales propios y los factores culturales de la organización. Entre ambos factores, debe existir cierto grado de cohesión, esa cohesión es la cultura de la organización.

Dentro de la organización, hay diversos factores culturales que inciden en la conformación de la cultura. La organización ofrece estos factores culturales a los miembros que la integran. Cuando los miembros las adoptan entonces se da la cultura organizacional.

Entre estos factores culturales se puede encontrar a los siguientes:

1. Misión (Propósito)
2. Liderazgo
3. Valores (Honradez, puntualidad, respeto...)
4. Comportamiento
5. Mitos, cuentos, leyendas, relatos y narraciones
6. Conocimiento
7. Rituales
8. Signos y símbolos (Imágenes)
9. Claridad organizacional (Congruencia entre el decir y el hacer)
10. Comunicación

Como se analizó en el capítulo primero de este trabajo de investigación, Industrias D. de la Vega sí cuenta con una **misión** (“Ser una organización integrada, orientada a la fabricación, comercialización, distribución y desarrollo de productos de belleza”), sin embargo, ésta no se encuentra publicada ni se hace del conocimiento de ningún empleado.

La misión y el ideario organizacional son parte importante de la cultura siempre que se den a conocer a los miembros y exista congruencia entre lo que está en el papel y lo que se lleva a cabo en el día a día. Industrias D. de la Vega podría construir un ideario organizacional más fuerte si lo construye desde los miembros, si los escucha y los incluye.

La organización objeto de estudio, sobre todo en las áreas productivas, tiene un alto grado de racionalización, como también se analizó en el primer capítulo. Estas áreas no permiten mucho

la interacción de los miembros, pues las reglas –no platicar, no escuchar música, no moverte de tu lugar, por mencionar algunas- son rígidas y deben ser cumplidas estrictamente.

Por lo tanto, es difícil que se perciban líderes informales dentro de la organización. Los líderes formales, que deben obedecer y hacer cumplir las normas, son por lo tanto, también rígidos. La presión y las exigencias mismas del área y del puesto generan entonces un ambiente casi inflexible. La cordialidad entre líderes formales y ayudantes generales es la mayoría de las veces inexistente.

Se ejerce entonces un **liderazgo** formal y autoritario, con mucha supervisión y con las constantes quejas de malos tratos en general y sobre todo a los miembros nuevos, de acuerdo a lo arrojado por la aplicación y el análisis de la técnica de grupo de discusión que se llevó a cabo en el capítulo anterior.

Los **valores organizacionales** resultan ser un caso similar al de la misión. Se deben construir los valores no como un decreto, sino como resultado de un ejercicio comunicativo colectivo que integre a todas las áreas de la empresa. Construirlos, hacerlos públicos y seguirlos puede ayudar a cohesionar las voluntades de los integrantes de Industrias D. de la Vega.

La organización cuenta con un elemento clave a partir de la cual se puede construir también el **mito** institucional y crear entonces ciertos rituales que lo refuercen. Al elemento al que se puede dar relevancia es la historia del nacimiento de la organización y el primer producto que se comercializó con la marca D. de la Vega.

Construir el mito organizacional podría enriquecer la cultura que se ofrece a los miembros. El mito puede ser reforzado en actos o **rituales** que se llevan a cabo cada mes, como la pequeña reunión que se realiza cada fin de mes donde se come pastel y se toma chocolate caliente para hacer un pequeño festejo a los miembros que cumplieron años en el mes que finalizó.

Además del **ritual** que se mencionó en el párrafo anterior, Industrias D. de la Vega organiza una comida de fin de año, donde todos los miembros de la organización están invitados, aunque no siempre se cuenta con la asistencia de todos. Esta comida anual podría servir para otorgar algunos reconocimientos a los miembros en diferentes categorías construidas también bajo consenso de los miembros y donde se cuente con la votación de cada uno.

A la organización le interesa que algunos de sus miembros conozcan la manera de funcionar de los procesos, tanto en el área de oficinas como en las áreas productivas. En éstas últimas, sobre todo en Envasado y Acondicionamiento más que en Fabricación, las líneas productivas se reorganizan cada semana con la finalidad de que cada miembro desempeñe actividades distintas y adquiera habilidad para todo.

Con respecto al manejo de maquinaria, éstas sólo pueden ser manejadas por las Jefas de Línea, quienes anteriormente tenían cada una su especialidad. Con la finalidad de compartir el **conocimiento**, entre ellas mismas se han capacitado en el uso de la maquinaria. De esta manera, si alguien falta alguien puede desempeñar su trabajo y la línea no se queda parada.

En el área de oficinas, los dueños de la empresa han tenido interés de delegar algunas actividades, sobre todo en la Dirección Administrativa. Esto conlleva a capacitar y compartir el conocimiento. Aunado a esto, el grupo de discusión arrojó que la organización exige que los trabajadores sean multifuncionales, es decir, que desempeñen varias funciones sean inherentes o no a su puesto, por lo que el conocimiento se comparte también para apoyar en el área que lo necesite.

El conocimiento, en su mayoría, no está formalizado o aterrizado en manuales de procesos o procedimientos. Las áreas productivas y Control de Calidad son las que cuentan con un mayor grado de formalización del conocimiento a diferencia del área de oficinas o Almacén. Cabe señalar que esto no es impedimento para que el conocimiento pueda compartirse. Este punto fue explicado y atendido en el capítulo I.

Se puede explicar la cultura como “una metáfora que designa el estado de espíritu colectivo o el ‘así se hacen las cosas así’” (Abravanel, 1998, p. 44). En Industrias D. de la Vega las cosas se aprenden sobre la marcha. La gente ingresa a trabajar y las exigencias son ya tantas que deben integrarse pronto a la dinámica laboral. Quien no lo hace, normalmente se va voluntariamente.

Trabajo bajo presión, normas rígidas y mucha supervisión son parte de la cultura laboral que rige a la organización objeto de estudio. Dice Abravanel que “la cultura es la que determina la actitud y la reacción de los gerentes hacia el trabajo” (Ídem), quizá sea por eso que la Supervisora y la Jefa de Producción exijan a los trabajadores demasiado.

Dice también que la doble tarea del gerente es “estimular y mantener la cohesión en el medio de trabajo a fin de asegurar la eficacia de los individuos y de los grupos (...) y difundir la actitud que adoptará la organización (o la sección) para justificar (y negociar) las funciones y reglas que determinan las relaciones internas y externas con individuos y grupos influyentes” (Ídem).

En este caso, no se percibe que la Supervisora y la Jefa del área estimulen la cohesión grupal. Ponen mucha atención en la tarea realizada y tratan de minimizar la interacción que no sea estrictamente de trabajo.

Por otro lado, la actitud que adopta la organización sí se difunde con ellas: se difunde una actitud de premio-castigo, más de lo segundo que de lo primero. Se difunden y justifican también las reglas y normas bajo las que se debe trabajar, pero no se negocian, es decir, no se toman en cuenta los motivos o las representaciones de los miembros del área.

Entonces se tiene que el liderazgo es fundamental en la cultura de la organización, pues los miembros que son liderados toman en cuenta las actitudes y comportamientos de los líderes. El liderazgo impacta, para bien o para mal en las organizaciones.

La cultura organizacional no sólo la forman los líderes. Se debe recordar que es el producto de la interacción de los diferentes grupos que conviven en ella y la hacen vivir. Estos grupos y en general las organizaciones son “focos creadores potenciales de cultura” (Ruiz, 1995, p. 245), pues dentro de ellas la interacción hace que se compartan las distintas realidades, las que pueden contraponerse o encontrar afinidades. Todo este cúmulo de realidades distintas conforman la cultura organizacional.

Las distintas culturas pueden diferenciarse:

- Por departamentos. Lo que Ruiz llama departamentalización, que es derivada de la división del trabajo o de la estructura formal que se tiene en la empresa. (Ídem, p. 249)

En Industrias D. de la Vega se da este tipo de diferenciación. Es marcada la división por equipos de trabajo o áreas, como el área de Fabricación, la de Acondicionamiento, la de Control de Calidad, Almacén que tiende a mezclarse un poco con Acondicionamiento y con Oficinas y el área de Oficinas que incluye el área Administrativa y la de Ventas.

- Por importación, es decir, la adopción de nuevas maneras y realidades que son llevados a la organización por los miembros nuevos.

En este caso, la organización objeto de estudio tiene constantemente miembros nuevos que llegan con aportaciones culturales diversas. Dentro del grupo de discusión que se realizó, se escucharon comentarios de que los nuevos miembros llegan con “otro ritmo de trabajo”, que en sus trabajos anteriores se hacían las cosas de distinta manera o les permitían hacer cosas que en Industrias D. de la Vega no.

Estas diversas culturas importadas deben encontrar la manera de convivir con la cultura establecida, de adaptarse poco a poco.

- Por innovación tecnológica, que ofrece e impone nuevas reglas para su uso, donde se diferencian los que están a favor y en contra de la tecnología o de la nueva manera de hacer las cosas.

Justamente un par de semanas antes de que se generara este escrito, en la organización que se analiza llegó una banda transportadora al área de Acondicionamiento. Esta banda permitirá que se agilice el trabajo y obligará también a reducir la cantidad de personas que se emplean en la línea.

Como cualquier innovación, esto generó algunas resistencias. De alguna manera, la organización debe lograr que los miembros adopten esta innovación tecnológica y que la entiendan como un arma para incrementar la productividad, la cual se premia con un bono mensual.

- La diferenciación ideológica, que es aquella que reagrupa a los miembros de la organización de acuerdo a sus afinidades políticas, religiosas, etcétera.

Como se mencionó anteriormente, en las áreas productivas se impide constantemente la formación de grupos informales. Sin embargo, en el área de oficinas esto es fácilmente detectable. Si bien el área normalmente cuenta con un buen ambiente de trabajo, cordial y amable, sí se notan las agrupaciones en el tiempo de comida.

Por ejemplo: la Encargada de Cuentas por Cobrar, el Auxiliar de Planeación y el Coordinador de Facturación salen a comer juntos. Algunas veces, la Auxiliar Contable y la Coordinadora de Ventas se agrupan en este tiempo. El Coordinador de Operaciones y el Chofer Repartidor forman otro subgrupo al que algunas veces se une el Director Comercial y una Ejecutiva de Ventas.

- Los movimientos contraculturales, que son aquellos que van en contra de la cultura establecida en la organización.

- El futuro promocional, donde “mientras la cumbre gerencial de la organización se fortalece con individuos más fieles a la subcultura de la cumbre, la base prolifera cada vez más en subculturas fomentadas por la pasividad, el despecho por la derrota o, simplemente, la falta de control” (Ídem, p. 250).

Se ha dicho en párrafos anteriores se mencionó que la organización ofrece a sus miembros factores culturales, a partir de los cuales los individuos entretejen su relación con la empresa. Es decir, los actores organizacionales ofrecen también sus representaciones a la empresa para

la que laboran. Los miembros generan representaciones, opiniones, impresiones y prejuicios que los vinculan o desvinculan con la organización.

Estas representaciones influyen en el buen o mal funcionamiento de la empresa. Entonces, si el objetivo de las organizaciones es ser altamente productivas y se quiere mejorar su funcionamiento se debe incidir en las representaciones que la organización genera con su decir y hacer en sus miembros.

De esta manera, para lograr una cultura organizacional que cohesione a todos sus integrantes es necesario tomar en cuenta al otro, reconocerlo, consensar con él para lograr su compromiso y su lealtad. Para lograrlo, se debe emprender el proceso de socialización-enculturización que consiste en ofrecer a los miembros factores culturales con los que puedan sentirse identificados.

En la cultura organizacional ideal, los miembros ofrecen a la organización un contrato psicológico, que lo vincula directa y estrechamente con la empresa para la que presta sus servicios, haciéndolo sentir orgulloso de pertenecer a ella y de la labor que desempeña. Esto es posible sólo si la cultura de la organización no se contrapone con los objetivos y la cultura individual de cada miembro.

4.2.1 Cartografía de la cultura Industrias D. de la Vega

Cada trabajador, a pesar de estar inmerso en una organización con muchas normas y reglas, tiene capacidad de decidir qué hacer y qué no hacer. Los controles que crean las organizaciones o la rigidez de su funcionamiento y estructura nos son la solución. Lo que la organización debe buscar es que los individuos estén de acuerdo y comprendan lo que deben y no deben hacer y sobre todo el por qué debe ser así. Entonces el trabajador toma consciencia y se responsabiliza del cumplimiento de sus actividades y metas, es decir, se gana su voluntad y su convicción.

Esa es la diferencia entre una organización y una máquina: las voluntades de sus miembros. Si no hay voluntad la organización simplemente deja de funcionar aún cuando en su planeación y su estructura sean perfectamente racionales (Pérez, 1997)

Para ganar voluntades y hacer funcionar a la organización es necesario tomar en cuenta a los otros. Saber y reconocer que la organización no los es por sí misma, sino que está compuesta por un cúmulo de personas complejas, contradictorias, con objetivos distintos, con motivaciones diversas. Para establecer gráficamente estos grupos y sub grupos que componen la organización se creará un mapa cultural.

El mapa cultural ayudará a poner gráficamente de qué manera está compuesta la organización, pues se podrán diferenciar las agrupaciones y la manera de relacionarse unas con otras. Esta identificación de las subculturas será posible gracias al trabajo de investigación y observación que se ha realizado hasta el momento.

4.2.2 La telaraña de relaciones

De acuerdo a la investigación apoyada en la observación y en las técnicas anteriormente aplicadas como el grupo de discusión, la cartografía de la cultura de Industrias D. de la Vega se presenta a continuación (*Figura No. 20*).

Mapa Cultural de Industrias D. de la Vega

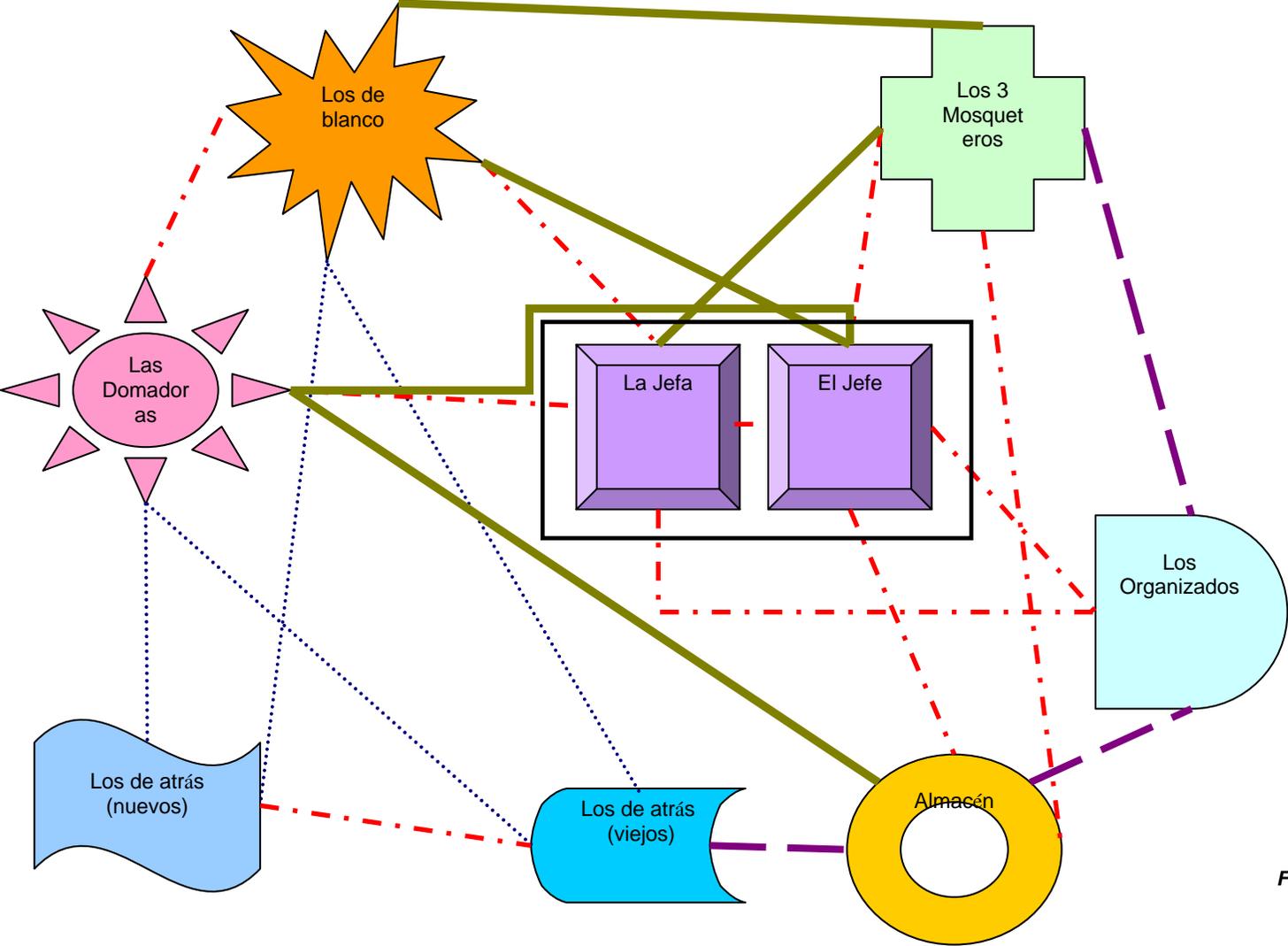


Figura No. 20

En el mapa se presentan los subgrupos más representativos de la organización. Cada uno se ha nombrado de distinta forma, tratando de que el nombre lo caracterice o represente. Además, se han unido con líneas de distintos grosores y tipos, las cuales representan el tipo de relación que guardan entre ellos.

En el siguiente cuadro (*Figura No. 24*), se presenta el origen del nombre, quiénes componen ese subgrupo, los motivos de su agrupación inicial y los motivos por los que siguen representando un sub grupo actualmente.

Identificación de grupos

Nombre del grupo	Origen del nombre	Quiénes lo componen	Razones de su agrupación inicial	Razones de su agrupación actual
La Jefa / El Jefe¹⁴	Así les llaman los empleados	Los dueños de la empresa	La formación de la empresa y los lazos familiares	La formación de la empresa y los lazos familiares
Los de blanco	Se caracterizan por tener uniformes blancos	La Gerente de Planta y Desarrollo, el Jefe de Control de Calidad y los Inspectores	Es un grupo formal dentro de la organización	Es un grupo formal dentro de la organización
Las domadoras	Así se refirió a ellas el Actor K en el grupo de discusión	La Jefa de Producción y la Supervisora de Acondicionamiento	Grupo formal de trabajo	Grupo formal de trabajo y amistad
Almacén	Así se refieren a ellos mismos durante el grupo de discusión	Coordinador de Operaciones, Jefe de Almacén, Auxiliar de Almacén y Chofer repartidor	Grupo formal de trabajo	Grupo formal de trabajo reforzado por lazos amistosos
Los “organizados”	Así se mencionó en el grupo de discusión	Toda el área de oficinas, incluyendo el área de Ventas y el área Administrativa	Comparten la misma oficina y algunos son un grupo formal de trabajo	El compartir la misma oficina ha reforzado los lazos de amistad

¹⁴En el mapa cultural se puede observar a El Jefe y La Jefa representados en cuadros distintos, pero contenidas en un rectángulo mayor. Se representaron de esta manera porque a pesar de que ambos forman un grupo –el grupo de más alto poder dentro de la organización- cada uno guarda relaciones distintas con los demás sub grupos.

Nombre del grupo	Origen del nombre	Quiénes lo componen	Razones de su agrupación inicial	Razones de su agrupación actual
Los tres mosqueteros	Se nombraron así porque siempre están juntos	Coordinador de Facturación, Auxiliar de Planeación y Encargada de Cuentas por Cobrar	Dos de ellos tienen estrecha relación laboral	Amistad
Los de atrás "nuevos"	El área donde se encuentran ubicados en la parte de atrás de la empresa y así se les conoce.	Todos los trabajadores del área de Fabricación y Acondicionamiento que acaban de ingresar.	Grupo formal de trabajo	Grupo formal de trabajo
Los de atrás "viejos"	El área donde se encuentran ubicados en la parte de atrás de la empresa y así se les conoce	Todos los trabajadores del área de Fabricación y Acondicionamiento que ya se pueden considerar estables debido a su antigüedad dentro de la organización.	Grupo formal de trabajo	Grupo formal de trabajo

Figura No. 21

En el siguiente cuadro (Figura No. 22) se presentan los tipos de relaciones que se presentan entre cada sub grupo:

Tipo de relación:	Línea que la identifica:	Caracterización de la relación:
Poca		Relación formal poco frecuente
Frecuente		Relación formal estrecha. Los grupos que se enlazan con esta línea deben trabajar con cercanía
Conflictiva		Relación en la que se identifican conflictos constantes.
De Amistad		Relación que indica amistad. Puede ser más gruesa o más delgada para mostrar también la frecuencia de la relación.

Figura No. 22

4.2.3 Cultura Organizacional: fortalecerla para enfrentar las crisis

En la actualidad la palabra crisis se escucha en boca de todos. Pareciera que crisis se tomara como sinónimo de carestía, de catástrofe. Sin embargo, la raíz de esta palabra deviene del griego *krísis* cuyo significado es "decisión" o "juicio". Cuando hay crisis es necesario tomar decisiones. ¿Están las organizaciones preparadas para enfrentar los constantes cambios? (Andrade, 1996)

Según Horacio Andrade, la crisis es un “cambio que podría representar una oportunidad si se le sabe aprovechar” (Ídem). Crisis es sinónimo de cambio, de reorientación de la acción. Mientras más flexible sea una organización y más cohesionada y fuerte sea su cultura más fácilmente podrá enfrentar las situaciones desconocidas.

Si se retoma un poco el concepto de representaciones que se desarrolló en el capítulo anterior, se entiende que el concepto de crisis es subjetivo a cada miembro de la organización y cada quién tendrá su manera de comprenderla, assimilarla y enfrentarla.

Entonces, si la cultura es la “construcción de la realidad” (Ídem) que comparten los miembros de una organización, de ella depende que la crisis se vea como oportunidad o como catástrofe y la manera acertada o no en la que se enfrenta y da solución a los problemas que devienen de ella.

Cuando la cultura organizacional es fuerte, cohesionada, compartida por todos los miembros, la crisis se sorteará de mejor manera. Entre más débil sea la cultura, más riesgo se corre de tomar la decisión adecuada.

Así, Andrade propone cuatro modalidades de cultura organizacional:

- Cultura débil-disfuncional
- Cultura débil-funcional
- Cultura fuerte-funcional
- Cultura fuerte-disfuncional

Cada una de estas modalidades tiene características específicas que le permiten adaptarse más o menos cómodamente a los cambios.

Las características de una cultura fuerte y de una cultura funcional, según el autor, se presentan en el siguiente cuadro (*Figura No. 23*):

Cultura Fuerte	<ul style="list-style-type: none"> • Los valores están definidos con claridad y difundidos entre los miembros – <i>NO APLICA</i> • Los valores orientan la conducta – <i>NO APLICA</i> • Existe una jerarquización de los valores de acuerdo a su importancia – <i>NO APLICA</i>
Cultura Funcional	<ul style="list-style-type: none"> • Este tipo de cultura, permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas – <i>SÍ APLICA</i> • Es factor de motivación entre los miembros – <i>NO APLICA</i> • Integra y ayuda a la construcción de un buen ambiente de trabajo – <i>NO APLICA PARA ÁREAS PRODUCTIVAS; EN ÁREA DE OFICINAS Y ALMACÉN SÍ APLICA</i>

Figura No. 23

Como se puede observar, en Industrias D. de la Vega posee más características de la Cultura Funcional, que está más orientada en el logro de resultados. En general, a pesar del desgaste causada por la mala planeación o desorganización, la empresa sale avante y cumple sus metas.

La cultura no es fuerte pues ésta se basa principalmente en los valores organizacionales, de los cuales carece la organización objeto de estudio. La tarea entonces, es fortalecer la cultura sin perder la funcionalidad para que se constituya como una organización de cultura sólida con significados compartidos y que esto ayude a enfrentar las crisis y los cambios.

Además, hay que ayudar a que la cultura funcional también se fortalezca en las áreas productivas, pues de toda la organización son las que cuentan con un ambiente laboral no tan bueno.

Cada una de las cuatro modalidades que propone Andrade de la cultura organizacional tiene características propias, que les dan ventajas o desventajas ante el manejo de la crisis.

La **cultura débil-disfuncional** es aquella en la que sus miembros comparten pocos significados y la manera de percibir la realidad y el comportamiento de los miembros es heterogéneo. Por lo tanto, cuando se presenta una crisis priva la desorientación. Los miembros tienden a ser reactivos en lugar de proactivos.

En la **cultura fuerte-disfuncional** sí hay significados compartidos sin que éstos puedan orientar las acciones durante una crisis. Esta cultura está muy vinculada a la tradición, por lo que hay gran resistencia al cambio.

En la **cultura débil-funcional** también hay pocos significados compartidos por los miembros de la organización. Tienden a poner en marcha soluciones anteriores a problemas actuales, pues se cree que lo que antes ha funcionado funcionará siempre. Por esto, la percepción de la crisis es poco realista, por lo que es fácil tomar una decisión incorrecta o errada.

La **cultura fuerte-funcional** es la cultura que idealmente debe tener toda organización, pues es la que le permitirá sortear mejor las crisis. Los valores organizacionales realmente rigen y reorientan las acciones de los miembros quienes comparten gran cantidad de significados.

Con lo anterior se puede decir que la cultura de Industrias D. de la Vega es **débil-funcional**, pues tiene las siguientes características:

- Pocos significados compartidos
- Creencia de que lo que ha funcionado sigue vigente
- Desorientación
- Reactividad

Las organizaciones que sean capaces de desarrollar una cultura fuerte son las que mejor capacitadas estén para sortear con éxito los imprevistos y los cambios, pues serán organizaciones más cohesionadas, con mayor número de significados compartidos, donde todos reman para el mismo lugar.

En el caso de Industrias D. de la Vega, habrá que colaborar en el fortalecimiento de su cultura, poniendo en común significados que orienten acciones y permitan que se adapte a los cambios.

Las organizaciones fuertes son como palmeras, no como robles. Las palmeras se doblan cuando hay huracanes, se flexibilizan, sortean mejor las inclemencias del medio ambiente, mientras que los robles, de tan duros y rígidos, se rompen, se quiebran, se arrancan desde la raíz.

Para lograr que Industrias D. de la Vega se convierta en una fuerte y flexible palmera, será necesario “orientar a la gente acerca de las acciones a tomar” (Andrade, 1996). Hay que crear significados compartidos para que los miembros comprendan el por qué las cosas no se pueden hacer como se hacían antes.

4.2.4 Instrumentos de modelación de la cultura: recursos culturales

Si la cultura organizacional son significados compartidos entre los miembros y si, como se vio en el apartado anterior, Industrias D. de la Vega no cuenta muchos de estos, es necesario modelar la cultura. La modelación o enculturización puede darse a través de ciertos instrumentos que se tienen a mano en la organización.

La enculturización debe llevar a la obtención de compromisos, unisón de voluntades y disponibilidad de los miembros, así como cohesionar, integrar y articular un todo tan complejo como es la organización.

De acuerdo a lo que propone Jaime Pérez Dávila, los instrumentos de modelación de la cultura son los siguientes (*Figura No. 24*):

Instrumentos de modelación de la cultura

Instrumentos	De qué manera se presentan en la organización
Procesos de Socialización y Enculturación	<p>Si se toma en cuenta que dentro del proceso de socialización y enculturación entran los valores y las cualidades y habilidades deseadas, se puede decir que IDV no tiene bien establecido estos procesos.</p> <p>Los valores organizacionales son desconocidos para todos los miembros.</p>
Misión / Propósito	<p>La misión y el propósito, como se ha mencionado ya con anterioridad, no se encuentran publicados, por lo que los miembros los desconocen en su totalidad.</p> <p>En la organización no se habla de misiones ni de propósitos ni de valores ni de objetivos.</p>
Conocimiento	<p>Dentro de éste se puede ubicar a la investigación y a los programas de capacitación.</p> <p>En IDV no hay área de investigación de mercado. Los productos que se desarrollan o que se quieren desarrollar se planean con base en lo que se puede hacer con la infraestructura de la empresa y/o lo que piden los clientes.</p> <p>El área de Desarrollo es la que se encarga de hacer pruebas piloto de los nuevos productos.</p> <p>En cuanto a planes y programas de capacitación, se tenía la intención de que en 2009 se contara con un programa para impartir cursos a los trabajadores. Incluso se pensó en sondear los intereses de cada miembro para saber en qué les gustaría capacitarse, sin embargo, esto no ha podido llevarse a cabo por la carga de trabajo.</p> <p>En 2008 se dejó a la mitad un curso de Buenas Prácticas de Manufactura que se impartía a todos los trabajadores, pues el ritmo de trabajo no ha permitido concluirlo.</p>
Participación	<p>No se cuenta con un proceso de participación que permita escuchar las opiniones de los miembros de la organización.</p> <p>De hecho, muchas veces se descalifica la opinión del trabajador, sobre todo de los que laboran en áreas productivas, para escuchar y dar crédito solamente a las opiniones de los líderes formales.</p> <p>Por las mismas condiciones laborales en las áreas productivas, los miembros no pueden dar su opinión, pues deben limitarse a desempeñar su trabajo en silencio. Se inhibe la interacción.</p> <p>Las decisiones normalmente se toman desde arriba. No hay consenso.</p>
Liderazgo	<p>La manera de premiar "el ejemplo a seguir" no ha sido la correcta, pues lejos de motivar a que sigan el buen ejemplo, se hacen diferenciaciones y se desmotiva al personal.</p>
Selección / Reclutamiento	<p>No existen programas de inducción.</p> <p>Los trabajadores de nuevo ingreso aprenden sobre la marcha. Deben adaptarse rápido al ritmo de trabajo.</p>

Instrumentos	De qué manera se presentan en la organización
Claridad Organizacional	La empresa no hace del conocimiento de los miembros sus proyectos de crecimiento. Se intuye que se está creciendo, por la cantidad de trabajo que se tiene, pero nadie lo dice abiertamente. No se sabe de los planes a futuro ni del proyecto de vida de la organización.
Rituales	Cada fin de mes se compran pasteles y se toma chocolate caliente para festejar a quienes cumplieron años en el mes que termina. Lo que se nota en esta pequeña reunión que no dura más de 30 minutos es la apatía de la gente. En fin de año se realiza la comida-baile tradicional. Se realiza una rifa de varios regalos para los trabajadores. Algunas veces se hace concurso de baile.
Tótems corporativos	Industrias D. de la Vega no cuenta con ningún Tótem que encarne los valores de la organización.
Ideología	No se tiene una ideología consolidada. Se ha visto ya que la organización no cuenta con significados compartidos por sus miembros.
Comunicación	En las áreas productivas se impide la comunicación. Falta claridad en la comunicación. Por falta de comunicación o de claridad en ésta se cometen errores o se hace doble trabajo.
Negociación	Si no se escuchan las opiniones de los trabajadores, se negocia poco. Normalmente quien negocia con la Dirección Administrativa son las dos representantes del Sindicato. Esto tampoco es muy frecuente.

Figura No. 24

4.3. Propuesta de Intervención Comunicativa

A lo largo del presente trabajo de investigación, se han desarrollado cómo es vista la comunicación y la organización por los paradigmas viejos y las diferencias y ventajas de las nuevas visiones.

Control vs consenso, la organización como máquina vs la organización como organismo, rigidez vs flexibilidad, son sólo algunas paradojas que se han desarrollado a lo largo de este diagnóstico, donde se ha intentado dejar en claro que las organizaciones deberían de adaptar la mirada de los nuevos paradigmas, pues éstos les permitirán comprenderse como entes subjetivos, pues están habitados por seres humanos, complejos y contradictorios.

En este caso, se desarrollará una propuesta de intervención comunicativa que lleva implícita la subjetividad. En Industrias D. de la Vega hay demasiadas normas, en algunas áreas los miembros sobreviven en la rigidez y el control constante. De lo que se trata entonces, es de lograr hacer de la organización, un lugar habitable, donde la gente quiera permanecer, donde haya espacio para las opiniones y subjetividades de cada uno y que todas ellas puedan coexistir con los intereses organizacionales.

4.3.1 Análisis FODA

El primer paso, es sistematizar la información. Para esto, se echará mano del cuadro FODA, el cual funciona como un herramienta que ayuda a trabajar con toda la información que se ha generado en el trabajo de investigación.

El cuadro FODA (*Figura No. 28*) tiene como objetivo analizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, es decir, lo que se hace bien en la organización, lo que se podría hacer mejor, lo que se hace mal o no se hace y lo que la dañaría.

Cuadro de Análisis Foda

<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ha sobrevivido durante más de 30 años (Cap. II) ▪ A lo largo de su existencia ha tenido un crecimiento considerable (Cap I) ▪ A los directivos les interesa la permanencia del personal en la organización (Cap I) ▪ Ofrece prestaciones de ley a sus empleados (Cap II) 	<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El precio económico de los productos, sobre todo en tiempos de crisis, representa una oportunidad de colocarse en el mercado (Cap I) ▪ Desarrollo de nuevas maquilas (Cap II) ▪ Planes de desarrollar nuevos productos de belleza (Cap II) ▪ Planes de incrementar el número de tonos en las gamas de tintes (Cap II)
<p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Desconocimiento del ideario organizacional (Cap I)</u> ▪ <u>Desconocimiento de la historia de la organización (Cap I)</u> ▪ Mucho control (Cap II) ▪ Demasiada rigidez en el área operativa (Cap II) ▪ <u>Escuchar las opiniones de los trabajadores y no descartarlas sin conocer sus razones (Cap II-III)</u> ▪ Poca organización (Cap III) ▪ <u>Mala comunicación entre la Supervisora de Acondicionado y la Jefa de Producción con el personal operativo (Cap III)</u> ▪ Falta de personal y alta rotación – Problema medido (Cap III) ▪ <u>Poco reconocimiento organizacional (Cap III)</u> ▪ <u>Sistema de incentivos (Cap III)</u> ▪ Falta de materia prima (Cap III) ▪ Largas jornadas de trabajo para el personal operativo (Cap III) ▪ <u>Poca inducción y capacitación para el personal operativo principalmente (Cap III)</u> ▪ Otorgar a los trabajadores mejores materiales de trabajo (Cap III) ▪ <u>Cultura débil-funcional (Cap IV)</u> ▪ <u>Pocos significados compartidos (Cap IV)</u> <p>*Nota: se subrayan los problemas que son comunicativos o informativos.</p>	<p><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La varianza de los precios de las materias primas que se compran en dólares y en euros (Cap I) ▪ La creciente competencia en los productos para teñir el cabello (Cap I) ▪ Las otras marcas de tinte cuentan con gamas más amplias de coloración (Cap I)

En el campo de las Fortalezas se encuentran las cosas que la organización ha hecho bien y no debe cambiar, por lo que éste no será el campo de acción de la propuesta de intervención. Tampoco las Oportunidades, pues no se encuentran problemas informativos y/o comunicativos dentro de este cuadrante.

En las Amenazas se encuentran los puntos que representan un riesgo o un daño para Industrias D. de la Vega, pero al ser cosas que no se pueden controlar, pues se ven relacionadas directamente con el entorno, que ya se ha visto que es cambia constantemente, éstos tampoco serán materia de la presente propuesta.

La Propuesta de Intervención Comunicativa se centrará entonces en algunos de los puntos detectados como Debilidades. No se pueden resolver todas comunicativamente, pues no todas atañen al campo comunicativo o informativo, así que a manera de distinción, se subrayaron aquellas que podrían ser atacadas desde esta mirada.

Entonces, los problemas informativo-comunicativos que se podrían atacar son:

- Desconocimiento del ideario organizacional (objetivos, misión, visión, filosofía, valores)
- Desconocimiento de la historia de la organización
- Escuchar a los trabajadores sin descartar sus opiniones antes de conocerlas
- Mala comunicación entre la Supervisora de Acondicionamiento y la Jefa de Producción con los trabajadores operativos
- Poco reconocimiento institucional
- Sistema de incentivos
- Poca inducción y capacitación para el personal operativo, principalmente
- Cultura débil-funcional
- Pocos significados compartidos

Para abarcar los problemas antes mencionados se propondrá una Estrategia de Comunicación dividida en varios planes a desarrollar en el corto, mediano y largo plazo.

Todos serán programas internos, es decir, dirigidos a los miembros de la organización y no a sus clientes. No se incluirán programas externos, pues los temas en los que se quiere mejorar la comunicación son sólo al interior de la organización, apelando a lo visto en el Capítulo II, donde se menciona que una organización fuerte al interior es una organización fuerte al exterior. Por esta razón, se atacarán solamente problemas internos.

Con la aplicación de la Estrategia Comunicativa se pretende mejorar la comunicación, lograr integración, cohesión y motivación en los trabajadores, lo cual incidirá e su permanencia en la organización y en su productividad.

4.3.2 Características generales de la Propuesta de Intervención Comunicativa

Nombre del Proyecto

“Escuchar para integrar las distintas tonalidades de nuestros trabajadores”

Objetivo General

Lograr el fortalecimiento de la cultura organizacional de Industrias D. de la Vega con la finalidad de lograr la permanencia de los trabajadores e incrementar su productividad al mejorar el ambiente laboral de todas las áreas de la empresa, lo que ayudará al crecimiento de la misma.

Objetivos Particulares

- Construir los objetivos organizacionales con la participación de todos los miembros de la empresa
- Construir los valores organizacionales con la participación de todos los miembros de la empresa
- Difundir entre los trabajadores la historia de Industrias D. de la Vega para iniciar el mito del Dr. De la Vega apoyado en rituales institucionales.
- Planear e implementar un sistema de reconocimientos organizacionales

Finalidad

La finalidad principal de esta Propuesta de Intervención Comunicativa es que los miembros de Industrias D. de la Vega conozcan a su organización y a través de la creación de significados compartidos se cohesionen, se integren y se desenvuelvan en un ambiente más habitable para todos.

Lo anterior se logrará reconociendo las diferencias para poderlas integrar. Esta Propuesta de Intervención Comunicativa está basada principalmente en “escuchar” lo que los miembros tienen que decir acerca de la empresa en la que laboran y tomar en cuenta estas opiniones para fortalecer, cambiar y mejorar a la organización.

4.3.3 ¿Por qué implementar una Estrategia Comunicativa?

Para la organización el alta rotación de personal es un problema. Si la organización no se preocupa por integrar y hacer permanecer a sus miembros los costos económicos temporales, energéticos y psicológicos que seguirá pagando serán altos.

El costo económico que se midió en el Capítulo II es de \$43,028.66 haciendo la proyección a un año. Se llega a esta cantidad después de tomar en cuenta el costo de las evaluaciones psicométricas que paga Industrias D. de la Vega por un periodo de nueve meses, además de las horas-hombre que le cuestan a la organización el estar continuamente reclutando y seleccionando personal.

Pero los costos más altos, sin duda son los energéticos, temporales y psicológicos, los cuales pagan los trabajadores. Sin el personal suficiente la carga de trabajo es mayor, hay mayor desorganización y el desgaste de los miembros se incrementa.

Con lo anterior, se pone en riesgo la permanencia y el crecimiento y expansión de la empresa, pues al carecer continuamente de personal puede suceder que la organización no pueda dar abasto a las demandas de sus clientes, lo que ocasionaría una fuga de los mismos quienes comprarían los productos de otra marca siempre y cuando los pueda obtener en tiempo y forma.

Así, si se toma en cuenta que la fuerza del recurso humano es lo que mueve a Industrias D. de la Vega se comprende la importancia de emprender acciones que ayuden a cohesionar a los miembros y a lograr su pertenencia. Los trabajadores de la organización deben dejar de verla como un “mientras tanto” para sentirse parte de ella, festejar sus logros y ver en su crecimiento el crecimiento y realización laboral de cada uno de ellos.

Políticas o normas de acción

- Escuchar. Todas las opiniones cuentan. El escuchar y atender las opiniones de los demás propicia y fortalece la comunicación interna.
- Conocimiento. Dar a los trabajadores información acerca de la organización a la que ingresan a laborar –o en la que se desempeñan ya como trabajadores-, explicando el por qué de las normas rígidas, dejando atrás la imposición.
- Reconocimiento. Los miembros de la organización se sentirán reconocidos por sus compañeros y líderes formales en las categorías que ellos propongan –eficiencia en el trabajo, compañerismo, buen líder, nobleza, simpatía, etcétera.

Estructura

La Estrategia Comunicativa está integrada por cinco planes. Cada uno orientado a lograr actos comunicativos que fortalezcan los lazos, integren y escuchen a cada uno de los miembros.

4.3.4 Plan 1

Construir objetivos

El primer Plan tiene como finalidad la construcción de los objetivos organizacionales a través de la ejecución de un acto comunicativo que incluya a todos los miembros de la organización.

Para este plan, se necesitará el espacio del área de Acondicionamiento, que es la más amplia y que permitiría realizar la actividad. Se debe contar con todos los miembros de la organización –sólo los que laboren en DF, pues al personal foráneo no sería posible traerlo a DF pues los costos se elevarían mucho-.

Se alquilarían sillas para que todos cuenten con un asiento, además se les proporcionaría también hojas recicladas y plumas para que hagan sus anotaciones. La manera de integrar las redes de conversación sería por medio de la agrupación de cinco personas. Para formar los grupos y con la intención de que sean lo más eclécticos posible se numeraría a cada miembro con un número del uno al catorce, de tal manera que los equipos se agrupen por el número que les tocó: los unos, los dos, los tres, etcétera.

Se formarían entonces catorce grupos de cinco personas a las que se les pediría que respondieran a la pregunta: ¿Cuál o cuáles son los objetivos que crees que tenga Industrias D. de la Vega?

Se les pediría a los participantes que hicieran un ejercicio comunicativo, pues tendrían que ponerse de acuerdo para obtener sólo tres objetivos de cada grupo. Cada grupo deberá nombrar a un presidente, a un secretario quien tomará las notas en caso de ser necesario y a una persona para que se encargue de tomar el tiempo. Para esta actividad se les daría diez minutos.

Posteriormente se unirían dos grupos de cinco personas, quedando siete grupos de diez. A quienes se les pediría lo mismo: ponerse de acuerdo en los tres principales objetivos de la empresa. De igual manera se les pediría que nombraran a un presidente, un secretario y alguien que tome el tiempo, pero esta vez también se les solicitará que le pongan nombre a su equipo para poder diferenciarlos. Nuevamente contarían con diez minutos.

Cada uno de los siete grupos que han quedado deberá nombrar a una persona como “viajero” el cual tendrá la misión de visitar a cada uno de los grupos. Los grupos se renumerarían del 1

al 7, y quien ha sido nombrado “viajero” deberá salir y tendrá un lapso de tres minutos para instalarse con cada grupo y escuchar cuáles son los objetivos que ellos perciben como más importantes.

El “viajero” deberá tomar nota para que cuando regrese a su equipo pueda poner al tanto a los demás de lo que escuchó. Así, tienen ideas nuevas y cuentan con diez minutos más para deliberar acerca de los tres objetivos que ellos elegirán.

Los “viajeros” deberán seguir este orden (*Figura No. 25*):

Viajero del Grupo No.	Visita Grupo No.	Tiempo de visita
1	5	3 min.
2	6	3 min.
3	7	3 min.
4	1	3 min.
5	2	3 min.
6	3	3 min.
7	4	3 min.

Figura No. 25

Después de que cada “viajero” ha visitado todos los equipos, debe regresar al suyo y tendrán diez minutos para que él comparta lo que vio y escuchó en los otros equipos y replantear en función de esto los objetivos que habían seleccionado.

Antes de concluir el tiempo, cada equipo debe anotar en una hoja de papel bond los objetivos que ellos creen que orientan las acciones de Industrias D. de la Vega. Esta hoja se pegará en una pared y lo que ahí se escribió deberá ser explicado y fundamentado ante todos.

Después de la breve exposición de cada equipo, se verán qué objetivos coinciden y cuáles difieren e incluso se contraponen. Se hará una nueva lista con los resultados, los cuales serán presentados ante la Dirección Administrativa y la Dirección Comercial como propuesta para adoptarlos como *Objetivos Organizacionales 2009 de Industrias D. de la Vega*.

Con esta red de conversaciones se obtiene un gran ejercicio de convivencia con personas distintas a las que normalmente conviven, cohesión e integración, además de *escuchar* lo que todos piensan y experimentar el “ponerse de acuerdo”.

Durante esta actividad no deberán estar presentes los dueños de la empresa con la finalidad de que no inhiban el desempeño de los trabajadores. A ellos sólo se les presentarán los resultados obtenidos.

La presentación de los resultados será por medio de un representante de cada equipo, de esta manera, siete personas tendrán a su cargo la tarea de explicar cómo es que llegaron a esos resultados y por qué creen que esos son los objetivos que colectivamente se piensa que mejor representan los intereses y orientan las acciones de Industrias D. de la Vega.

En resumen:

- El tiempo de duración de este acto comunicativo será de aproximadamente 90 minutos.
- Puede realizarse en el área de Acondicionamiento de la empresa, para ahorrar en costos.
- El resultado será la construcción de los objetivos de la organización desde la mirada de sus miembros.
- El costo aproximado de esta actividad sería de aproximadamente \$500.00, pues sólo se gastaría en la renta de las sillas, la compra de papel bond o de rotafolio y si acaso no se contara con hojas recicladas, un paquete de hojas.

4.3.5 Plan 2

Construyendo Valores

El segundo Plan que se formula tiene como finalidad la construcción de los valores organizacionales tomando en cuenta la opinión de todos los miembros de la empresa.

Este plan podría llevarse a cabo bajo el mismo esquema del Plan 1, sin embargo, con la finalidad de darle variedad a la manera de participar de los trabajadores, se propone que esta labor se haga a través de un cuestionario de preguntas abiertas.

Al emplear la técnica del cuestionario, se puede incluir fácilmente a los trabajadores foráneos, lo cual representa una ventaja, además de que esta técnica resulta ser económica.

Para llevar a cabo este plan se deberá construir un cuestionario de preguntas abiertas, con la finalidad de que los miembros de la organización se expresen libremente y planteen qué valores piensan que promueve Industrias D. de la Vega.

Las preguntas del cuestionario podrían ser:

1. Si se toma en cuenta que un Valor es una cualidad positiva, ¿cuál o cuáles crees que son los valores que se promueven y se llevan a cabo en Industrias D. de la Vega?
2. ¿Qué Valores no tiene Industrias D. de la Vega y consideras importante que se adopten y por qué razón lo piensas así?
3. Escribe los Valores que tú posees y que llevas a cabo en tu vida cotidiana

Se plantea que el cuestionario sea anónimo y que la participación sea voluntaria. Si se obtienen buenos resultados en la creación de Objetivos, quizá esto motive a los trabajadores para mostrarse más participativos, pues se mostrará que sus opiniones se escuchan y son tomadas en cuenta.

La recolección de los cuestionarios se realizaría por medio del pequeño buzón que se encuentra en la entrada de la empresa. Los cuestionarios se repartirían a los trabajadores y quien desee responderlo y colaborar con la construcción de los Valores, lo depositaría en dicho buzón, lo que garantizaría que fuera anónimo.

El cuestionario se enviaría también vía correo electrónico a los trabajadores foráneos quienes podrían devolverlo por la misma vía.

Este Plan se llevaría a cabo en un lapso de tres días, para dar espacio a que la gente participe. Después de este tiempo, el buzón será retirado para procesar la información obtenida.

Los resultados serán publicados en el periódico mural y se darán a conocer a los directores Administrativo y Comercial.

En resumen:

- El Plan 2 “Construyendo Valores” tiene como objetivo central la construcción de los valores organizacionales a través de un ejercicio de participación libre y anónima de todos los trabajadores de Industrias D. de la Vega.
- Se realizará a través de un pequeño cuestionario de preguntas abiertas, los cuales se recolectarán por medio del buzón.
- La duración de este Plan será de tres días para la recolección de los cuestionarios y dos días más para el procesamiento y la presentación de los resultados.
- El costo es mínimo, pues sólo se emplearía la tinta de la copiadora y 35 hojas tamaño carta, pues cada cuestionario sería de tamaño media carta.

4.3.6 Plan 3

Crear identidad

Este Plan consiste en aprovechar los recursos de la historia organizacional para crear el mito institucional del Dr. de la Vega. En primera instancia se tendría que dar a conocer la historia de la empresa, la cual fue construida en el Capítulo 1, pues no se contaba con un registro histórico de los pasos que ha seguido la organización a lo largo de su existencia.

Para la elaboración de este Plan se parte de la idea de que una organización que no conoce su historia, que no sabe de dónde viene, difícilmente sabrá a dónde va. Asimismo, es necesario reflexionar sobre los aciertos y los errores cometidos para no volver a cometerlos.

Además, la difusión de la historia hará que los trabajadores tomen consciencia de que laboran en una organización sobreviviente, a pesar de los cambios del entorno, a pesar de los cambios en su estructura, Industrias D. de la Vega sigue en pie. Se trata de despertar también el sentido de orgullo por Industrias D. de la Vega, quien ha crecido con los años y que quiere seguir creciendo.

Por otro lado, se busca recuperar la figura del fundador de la empresa, quien era conocido como el Dr. de la Vega e iniciar el mito institucional.

Para llevar a cabo la difusión de la historia organizacional se realizará una campaña en el periódico mural y en el comedor de la empresa, donde a través de carteles se dará información acerca de los inicios de Industrias D. de la Vega. Se eligen estos dos lugares pues el primero está ubicado en el pasillo el cual es un lugar común por donde todos transitan, mientras que el segundo también es un lugar común, pues la mayoría de los trabajadores toman sus alimentos en él.

Los carteles deberán ser muy coloridos y apoyados en dibujos, fotografías o imágenes para que atraigan la atención de los trabajadores. Además, deberán contener poco texto. Se piensa que sean solamente frases cortas que se queden fácilmente en la mente del trabajador.

La campaña se cambiará semanalmente para dar a conocer otro aspecto de la historia de la organización. Se dará realce a la figura del Dr. de la Vega y de las imágenes de los productos y las modificaciones que han tenido a lo largo del tiempo. Sobre todo, se dará énfasis en las Cápsulas para Teñir las Canas y en el dato real de que fue el primer tinte para el cabello en México.

El mito del Dr. de la Vega será reforzado cada 2 de noviembre al convocar para que los trabajadores participen en la colocación de la ofrenda tradicional mexicana, donde se colocará la fotografía del Dr. de la Vega en el centro.

La ofrenda se pondrá con lo que los trabajadores aporten, desde papel picado, hasta veladoras, frutas, calaveritas de dulce o las fotografías de sus familiares y amigos fallecidos. Esta tradición tan familiar llevada a la organización otorga un sentido de pertenencia a la familia D. de la Vega.

En resumen:

- El Plan 3 tiene como misión la Creación de Identidad por medio de la difusión de la historia de la empresa y la creación del mito organizacional a través de una campaña de carteles semanales y de la convocatoria para colocar la tradicional ofrenda mexicana el 2 de noviembre, día de muertos.
- La difusión de la historia se realizará por medio de carteles que se cambiarán cada semana.
- Los carteles serán atractivos visualmente para atrapar la atención de los trabajadores. Se colocarán en el periódico mural y en el comedor.
- La información que contendrán será contundente. Frases cortas que se queden en la mente de quien lo lea.
- Se dará énfasis a la imagen del Dr. de la Vega y a la Cápsula para Teñir las Canas.
- La campaña dará inicio a mediados de septiembre y tendrá una duración aproximada de seis semanas. Se planea esta fecha para que finalice en fechas cercanas al 2 de noviembre y con la ofrenda se tenga el refuerzo necesario.

4.3.7 Plan 4

Reconocimiento organizacional

El Plan 4 tiene como finalidad realizar un acto comunicativo con todos los miembros de la organización para conocer qué tipo de reconocimientos les gustaría recibir o en qué aspectos de la vida laboral les gustaría ser reconocidos.

En este caso se emplearía nuevamente la red de conversación. Los espacios y la manera de desempeñarse son las mismas que en el Plan 1. Se forman grupos de cinco personas para que por un intervalo de diez minutos discutan lo siguiente:

- ¿Qué aspectos de la vida laboral se deben reconocer? ¿Qué categorías se proponen? (Mejor compañero, el más productivo, el de mejor carácter, el más hábil para manejar la maquinaria, el más puntual, etcétera)
- ¿Qué tipo de reconocimiento nos gustaría recibir?
- ¿Cada cuánto tiempo nos gustaría recibir el reconocimiento?
- ¿Cómo debe decidirse quién es merecedor del reconocimiento?

Cada equipo nombrará a un presidente, un secretario, a alguien que tome el tiempo. De esta pequeña reunión, debe salir una propuesta por equipo. Terminados los primeros diez minutos, cada equipo de cinco personas se fusionaría con otro para formar un gran equipo de diez integrantes.

Cada equipo debe elegir un nombre y determinar quién fungirá como presidente, secretario y “viajero”. Ahora, en el grupo de diez miembros se deberán discutir las mismas preguntas tomando como base las respuestas o las propuestas que concluyeron en la primera ronda. Esta discusión tardará quince minutos, después de los cuales el “viajero” de cada equipo visitará a los demás para recolectar opiniones.

La manera en que el “viajero” hará sus visitas será siguiendo el cuadro que se marcó en el Plan 1. Cuando haya viajado por todos los equipos regresará al suyo para informar de lo que escuchó. Con esta información se redactarán las propuestas por equipo, las cuales se escribirán en papel bond o de rotafolio para exponerlas en una plenaria.

En la realización de este acto comunicativo no deberán estar presentes los dueños de la organización para dejar que los miembros se expresen libremente sin preocuparse o inhibirse ante la más alta autoridad formal.

La plenaria escuchará las propuestas, discutirá y analizará las mejores, con la finalidad de que se obtenga una gran propuesta general, la cual será presentada ante las Direcciones Administrativa y Comercial.

Este ejercicio es rico, pues las interacciones que se dan ofrecen la posibilidad de abrir, mejorar y mantener los canales de comunicación abiertos. Se orilla a la integración y se logra también un sentido de pertenencia y la satisfacción de obtener un logro colectivo. Además de la sensación de escucharse mutuamente y ser escuchados por sus compañeros y por las autoridades organizacionales.

En resumen:

- Se plantea realizar un acto comunicativo que arroje propuestas para realizar un plan de reconocimientos organizacionales que cuente con la validez y el respaldo de la participación de todos los miembros de la organización.
- A través de esta dinámica se fortalecerán, mantendrán y abrirán canales de comunicación entre los miembros de la empresa.
- Se trabajará como una red de conversación, que se llevará a cabo en el área de Acondicionamiento de Industrias D. de la Vega.
- El costo de este Plan no será mayor a \$500.00, pues se contempla únicamente el alquiler de las sillas, las hojas bond y un paquete de hojas tamaño carta.

4.3.8 Plan 5

Distribución del trabajo tomando en cuenta gustos y habilidades

El objetivo de este plan es cambiar la manera de organizar las líneas de trabajo en el área productiva de la organización. El área trabaja en líneas de Envasado y de Acondicionado, las cuales se reorganizan cada semana o algunas veces cada día. De esta manera, cada miembro de la organización desempeña actividades distintas y trabaja con compañeros diferentes cada vez.

Una de las razones que tiene la organización para trabajar de esta manera es que los miembros aprendan todas las actividades del área para que puedan desempeñarlas cuando se requiera. Así, los trabajadores se vuelven multifuncionales.

La multifuncionalidad de los trabajadores exigida por la organización es causada por la alta rotación del personal y las continuas faltas del mismo. Así que con la finalidad de no dejar de producir, Industrias D. de la Vega ha encontrado así la manera de dar “solución” al problema.

Sin embargo, durante este trabajo se ha reconocido que cada persona es distinta y tiene habilidades diferentes. Este plan propone que se realice una encuesta a los trabajadores estables de la organización para conocer qué actividad es la que desempeñan con más gusto o para cuál tienen mayor habilidad. Se tomará como un “trabajador estable” aquél que cuente con mínimo seis meses de antigüedad en la organización.

Así, se podrían ubicar en un puesto fijo, lo que haría más fácil medir su productividad y premiarla. La especialización haría más valioso al trabajador, pues ellos serían entonces los encargados de capacitar a los nuevos miembros, explicándoles detalladamente en qué consiste su actividad.

Los miembros de nuevo ingreso sí tendrían que rotar en todas las actividades para que aprendieran todo lo que se hace en el área. Así, ellos se volverían también multifuncionales y cuando puedan considerarse dentro del personal estable de la organización se podrían ubicar en la actividad que deseen.

El área productiva de Industrias D. de la Vega es donde priva en mayor medida el modelo de control y supervisión. Hay demasiadas normas y reglas estrictas que hay que cumplir. Aunado a esto, el área trabaja bajo mucha presión.

Se espera que al lograr que los miembros desempeñen actividades de su agrado, la productividad aumente debido al grado de especialización que se adquiere y al gusto que se tiene por esa función.

En resumen:

- El plan se centra en conocer qué actividad o actividades son las que se desempeñan con mayor gusto o para las que tiene mayor habilidad cada trabajador estable de la organización.
- Se trata entonces de ubicar a cada miembro en la actividad que sea de su agrado, con lo cual se busca incrementar la especialización y a su vez la productividad.
- Con esto se logra también ofrecer al trabajador cierto reconocimiento y estatus dentro de la organización, lo cual puede resultar altamente motivacional.
- Se parte de la idea de que se obtienen mejores resultados si las actividades se realizan con gusto.
- Los trabajadores de nuevo ingreso sí desempeñarían todas las actividades durante algún tiempo, hasta que sean considerados estables. Entonces se integrarían al esquema de gustos y habilidades.

Cada uno de los planes se centra en el escuchar y reconocer la opinión de los trabajadores como parte fundamental de la organización. Se busca con su implementación lograr poco a poco formar un ambiente habitable, donde se reconozcan las diferencias y no se busque suprimirlas, sino que a partir de ellas se integre un equipo de trabajo armónico, con objetivos claros.

4.3.9 Ganancias y mejoras esperadas con la implementación de la Estrategia Comunicativa

- Ahorro de gastos económicos, temporales, energéticos y psicológicos de los miembros de la organización.
- Lograr la permanencia de los miembros de la organización a largo plazo.
- Reducir el ausentismo.
- Mejorar, abrir y reforzar los canales de comunicación entre los mismos trabajadores y con los líderes formales.
- Crear confianza de los trabajadores para con la organización.
- Formular el ideario organizacional que mejor refleje el sentir y pensar de los miembros de la organización y no sólo de los líderes o directivos.
- Lograr entre los trabajadores la percepción de una empresa comprometida con sus miembros.
- Escuchar y valorar las propuestas de los trabajadores para crear un mejor ambiente de trabajo.
- Promover la integración de los miembros de la organización en lugar de suprimirla.
- Mejorar el ambiente laboral a través de la cohesión de los trabajadores.

- Crear significados compartidos que fortalezcan la cultura organizacional mediante la apertura de canales de comunicación de los trabajadores para con los directivos y viceversa, con lo que también se reduce la incertidumbre y se disminuye la resistencia al cambio, con lo que es posible afrontar las crisis de mejor manera.
- Ser una organización más habitable, donde se tome en cuenta a la otredad y no se descalifiquen las diferencias.

Hallazgos y conclusiones

A lo largo del capítulo, una de las cosas que se ha tratado de dejar claro es que una organización comunicada, con una cultura organizacional fuerte es capaz de sortear con mayor facilidad los cambios y las crisis.

Por esto, la apuesta debe apuntar a abrir, crear y/o reforzar los canales de comunicación dentro de la organización (en primer lugar), pues de esta manera se incrementan las relaciones e interacciones y se comienza a compartir significados, lo cual fortalece la cultura organizacional.

Es importante cuidar la coherencia entre el decir y el hacer organizacional para lograr obtener la confianza de los miembros. Habrá que dar seguimiento a las peticiones o inquietudes expresadas por los habitantes organizacionales, lo que se resume en el modelo HECA: Hablar, Escuchar, Comprender y Actuar.

En Industrias D. de la Vega la comunicación es poco efectiva, lo cual ocasiona un quiebre organizacional. Los procesos se alargan en lugar de eficientizarse y los trabajadores realizan más trabajo ocasionando un desgaste físico y psicológico.

Hoy en día las organizaciones se preocupan poco por sus miembros y por su calidad de vida. Las organizaciones actuales poco ofrecen a sus trabajadores además del salario, cuando no debería ser así. Las organizaciones con una cultura organizacional fuerte ofrecen a sus trabajadores un contrato psicológico a través de la vinculación directa y estrecha del trabajador con la organización, haciéndolo sentir parte de, por lo que se genera un sentimiento de pertenencia y orgullo por la empresa y por el trabajo que se desempeña.

Los factores culturales de Industrias D. de la Vega son en general débiles:

- La misión y los valores, que forman parte del ideario organizacional, son casi inexistentes, pues no se publican ni se hacen del conocimiento de los miembros de la organización.

- El liderazgo es formal y autoritario caracterizado por la abundante supervisión.
- No hay mitos organizacionales. Sin embargo, pueden ser creados y reforzados a partir de rituales que favorezcan la integración y la participación de los miembros. Los mitos y ritos pueden ser aliados importantes en la construcción de una cultura organizacional fuerte.

Se identificaron 9 grupos en el interior de la organización, los cuales fueron representados en el Mapa Cultural. En su mayoría, estos grupos surgen a partir de la formalidad requerida por la interacción estrictamente de trabajo. Ya se ha dicho que en Industrias D. de la Vega se tratan de suprimir las relaciones “innecesarias” con el discurso de favorecer la producción y eliminar distracciones.

Por último, se puede decir que la cultura organizacional que caracteriza a Industrias D. de la Vega es débil – funcional con las siguientes características:

- Pocos o nulos significados compartidos
- Creencia de que aquello que ha funcionado con anterioridad funcionará en la actualidad
- Desorientación
- Reactividad

La apuesta de la Propuesta de Intervención Comunicativa es fortalecer la cultura organizacional a través de cinco planes que favorezcan la integración y abran canales de comunicación entre los trabajadores y sus líderes formales.

Se apuesta también a tomar en cuenta a los trabajadores y no descalificarlos sin antes escuchar lo que tienen que decir.

Conclusiones generales

Industrias D. de la Vega es una organización que sobrevive a pesar de ella misma. Funciona aún cuando no cuente con el personal suficiente. El trabajo se realiza a pesar de no contar con una capacitación detallada de las actividades. Aún con un ritmo de trabajo voraz que exige que el personal de nuevo ingreso se adapte inmediatamente a las reglas: no hables, no comas, no te distraigas, no, no, no.

Funciona y vive gracias a los seres humanos que la hacen funcionar y sobrevivir. Algunos de ellos por compromiso con la organización –se ponen la camiseta- otros por la necesidad del trabajo, otros más porque en Industrias D. de la Vega encuentran satisfactores personales, sentimentales, profesionales y sin duda, otros porque no han encontrado un nuevo empleo.

Industrias D. de la Vega es una organización en vías de formalizar procesos y procedimientos para hacer más rígido su funcionamiento. En ella prevalece el control antes que el consenso. Es una organización que trata continuamente de impedir o anular por decreto las relaciones interpersonales, que exige trabajar sin distraerte y que se aleja del modelo de organización flexible e inteligente, con capacidad de dialogar y escuchar a sus miembros, de reconocer sus diferencias y dar cabida a todos.

Algo que se debe entender es que el control no garantiza una organización exitosa y productiva. Y si se logra obtener, es a un costo altísimo que generalmente pagan los trabajadores mediante el desgaste, el estrés y el hartazgo. Motivos suficientes para que decidan abandonar el empleo.

Pero si la organización funciona, ¿para qué cambiar (producir)? La metáfora clave en las organizaciones es la producción-reproducción. La organización reproduce “ciertos órdenes que configuran y disponen a los sujetos-agentes sociales para actuar en ciertos procesos productivos” (Serrano, Rafael, et. al, 2001, p33).

La reproducción implica repetición y es contradictoria a la producción, que se refiere a la transformación, a la creación, a la adaptación de las nuevas condiciones o del nuevo orden para sobrevivir. En esta metáfora se encuentra incluida la paradoja cambiar para permanecer.

Un organismo no puede estar estático o sin cambios, pues se estaría condenando a la desaparición. Todo sufre de cambios, unos paulatinos y otros radicales, que permiten la sobrevivencia y la adaptación al ambiente, al entorno. Quien no se adapta, quien no cambia, muere.

Industrias D. de la Vega se enfrenta constantemente a diversos cambios. Por lo tanto, es necesario fortalecer la cultura organizacional para cohesionar e integrar a sus miembros lo cual permitirá hacer frente a las crisis, cambios y reestructuraciones de una manera menos caótica.

La cultura organizacional que priva es, según la caracterización de Horacio Andrade, Débil-Funcional. En este tipo de cultura, los miembros de la organización no tienen significados compartidos y generan resistencia al cambio. Esta cultura favorece la desorientación y la posibilidad de tomar decisiones erradas al momento de enfrentar una crisis.

El fortalecimiento de la cultura a través de la creación de significados compartidos entre sus miembros permitirá también modificar el ambiente laboral más cohesionado y habitable, donde los trabajadores encuentren un lugar donde quieran permanecer.

Es necesario dejar de lado la inercia –romper los paradigmas- con la que se mueve la organización para hacer un alto y reflexionar acerca de las causas de los problemas para poder tomar medidas preventivas y correctivas que ayuden al buen funcionamiento y desempeño de la organización.

Una de las ventajas de Industrias D. de la Vega es que a sus dueños les interesa continuar trabajando, crecer y mejorar. La intención es hacerles ver que si se cuenta con la voluntad de los trabajadores las metas se alcanzarán rápida y efectivamente. Y la voluntad se gana gracias al compromiso que la organización adquiera con sus miembros donde se establezcan las bases de una relación donde todos ganen.

Es importante crear un sentido de pertenencia de los miembros para con la organización. Se ha dicho que una organización con una cultura fuerte resiste y sale adelante con mayor facilidad de las crisis. Una de las características fundamentales de la cultura organizacional fuerte es esa vinculación directa, ese voto de confianza que otorgan los trabajadores a la organización.

¿Pero qué hace Industrias D. de la Vega para ganar la confianza de sus trabajadores? Lamentablemente no mucho o para expresarlo mejor, no lo hace de la manera correcta. La organización toma en cuenta sólo a unos cuantos y olvida a la fuerza de trabajo que es la que hace subsistir.

Cubrir las necesidades básicas de un empleo, como seguridad social, salario y en general prestaciones de ley no es suficiente. Eso se da por hecho. Lo que la organización se debe esforzar por ofrecer es un ambiente habitable, un lugar donde no se dejen de lado los objetivos personales, donde exista confianza y los canales de comunicación necesarios además de la certeza de que cada trabajador es escuchado y sus sentimientos y peticiones son tomadas en cuenta.

Apostar por la comunicación es apostar por el esquema de Ganar – Ganar. En una organización comunicada, ganan los trabajadores y al ganar ellos, hacen ganar también a la organización.

La comunicación es una vía económica a través de la cual la organización logra sumar: sumar esfuerzos, sumar objetivos, sumar voluntades, sumar acciones. Todo esto a pesar de estar conformadas por seres humanos contradictorios, paradójicos, complejos, lo cual, hace igualmente contradictorias, paradójicas y complejas a las organizaciones.

Fuentes consultadas:

Referencias Bibliográficas

1. Abravanel, H. (1998). *Cultura organizacional*. Colombia: Legis Fondo Editorial.
2. Andrade, H. (1996). *El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales*. Razón y Palabra, Número 4, Año 1
3. Ávila, X. Soto, A. (2007). *Guía para la aplicación de técnicas cualitativas*. México: FES Acatlán.
4. Ávila, X. (2004). *La comunicación organizacional en México: situación, retos y perspectivas*. Alter-Ego, Cuaderno de trabajo del Colegio de Educación y Comunicación. México: ENEP Acatlán, Segunda época, Año 1, No. 0
5. Bartoli, A. (1992) *Comunicación y organización. La organización comunicante, la comunicación organizada*. México: Paidós.
6. Costa, J. (1999). *La comunicación en acción*. España: Paidós
7. D'Aprix, R. (1998). *La comunicación, clave de la productividad*. México: Limusa Noriega Editores.
8. Etzioni, A. (1986). *Organizaciones modernas*. México: UTHEA.
9. Fernández, C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
10. Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa*. Buenos Aires: Taurus.
11. Luhmann, N. (1991). *Los sistemas sociales. Apuntes para una teoría general*. México: Alianza/UIA.
12. Luhmann, N. (1997). *Sociedad y sistema: la ambición de la teoría*. Barcelona: Paidós.
13. Marín Serrano, M. (1992). *Teoría de la comunicación I. Epistemología y análisis de la referencia*. México: UNAM, ENEP Acatlán
14. Martínez, E. (1995). *Herramientas estadísticas básicas*. México: Gráficas La Prensa. S/A
15. Mayntz, R. (1990). *Sociología de la organización*. Madrid: Alianza Universidad, Colegio de Ciencias Sociales.
16. Moles A., Rohmer, E. (1983). *Teoría de los actos. Hacia una ecología de las acciones*. México: Trillas.
17. Morgan, G. (1998). *Imágenes de la organización*. México: Alfa-Omega/Ra-ma.
18. Olmsted, M. (1963). *El pequeño grupo*. Buenos Aires: Paidós.
19. Ortí, A. (1992). *La apertura y el enfoque cualitativo*. Madrid: Alianza Editorial.
20. Pérez, J. (1997). *El quiebre institucional en México y las tareas de la organización de la comunicación*. Cuadernos del Colegio de Educación y Comunicación. México: ENEP Acatlán, No. 1, volumen 1, año 1
21. Pérez, J. (1998). *Imágenes de la organización. Taller de investigación*. México: ENEP Acatlán. Inédito.
22. Pérez, J. (1998). *13 Rasgos organizacionales de algunas empresas e instituciones mexicanas*. México: Sin publicar.

23. Revilla, M. (2001). *Teoría de la representación*. Tesis de maestría. México: CADEC.
24. Robbin, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
25. Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico organizacional*. México: Alfa-Omega, Universidad Católica de Chile.
26. Ruiz, J. (1995). *Sociología de las organizaciones*. España: Universidad de Deusto.
27. Salaman y Thompson. (1984). *Control e ideología en las organizaciones*. México: Fondo de Cultura Económica.
28. Serrano, R. et. al. (2001). *La organización habitable*. México: Fecha publicidad.
29. Ulloa, A. (1997). *La comunicación, más que una habilidad para el trabajo*. Cuadernos del Colegio de Educación y Comunicación. México: Enep Acatlán, Época 1, Año 1 No. 1

Referencias electrónicas

- http://www.profeco.gob.mx/revista/pdf/est_01/tintes.pdf, Agosto 07, 2008
- <http://www.altivaweb.com.mx/http://www.altivaweb.com.mx/>, Agosto 07, 2008
- http://www.garnier.com.mx/_es/_mx/our_products/products_trade.aspx?tpcode=OUR_PRODUCCTS%5EPRD_HAIRCOLOR%5ENUTRISSE%5ENUTRISSE_BENEFITS, Agosto 07, 2008
- http://www.pg.com/es_MX/, Agosto 07, 2008
- <http://mywella.com/web/>, Agosto 07, 2008
- <http://www.wellaton.com.mx/aplicacion.html>, Agosto 07, 2008
- <http://www.anven.com.mx/>, Agosto 07, 2008
- <http://www.rytsa.com/>, Agosto 07, 2008
- <http://www.loquay.com/>, Agosto 07, 2008
- <http://www.gatoencerrado.net/store/noticias/40/40329/detalle.htm>, Agosto 07, 2008
- <http://www.inapam.gob.mx/index/index.php>, Agosto 07, 2008
- <http://www.profeco.gob.mx/prensa/prensa08/mayo08/bol79.pdf>, Agosto 08, 2008
- http://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj_2008/bol75_precios_tintes.asp, Agosto 08, 2008
- http://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj_2008/bol75_precios_tintes.asp, Agosto 08, 2008
- <http://www.fundes.org/mexico/Paginas/principal.aspx>, Agosto 12, 2008

Referencias audiovisuales

- Nielsen. (Productor). (2007). *Cambios en el mercado mexicano 2007*. [CD Card]. México.

Documentos de la organización

- Acta Constitutiva
Escritura pública No. 59859

Anexos

Anexo 1

Cuestionario aplicado a Clientes

Industrias D. de la Vega, S.A. de C.V.

Su opinión es importante para nosotros. Nos gustaría contar su colaboración para dar un mejor servicio

Tienda (con número y nombre de la sucursal):

Nombre:

Puesto:

1. ¿Qué vendedor los atiende?

2. ¿Cómo califica el servicio que le da el vendedor?

3. ¿Qué productos de Industrias D. de la Vega adquieren?

4. A su consideración, nuestros productos son:

Muy Buenos	Buenos	Regulares	Malos	Muy Malos
------------	--------	-----------	-------	-----------

5. ¿Qué otra empresa del ramo le proporciona mejor servicio que Industrias D. de la Vega?:

6. ¿Qué otra empresa del ramo le proporciona mejores productos que Industrias D. de la Vega?:

7. A su consideración, ¿qué ventajas percibe que tiene Industrias D. de la Vega con respecto a la competencia?:

8. ¿Qué desventajas piensa que tenemos con respecto a la competencia?

9. Sus pedidos llegan a tiempo: siempre, casi siempre, pocas veces, nunca,

Siempre	Casi Siempre	Pocas Veces	Nunca
---------	--------------	-------------	-------

10. Sus pedidos se surten completos:

Siempre	Casi Siempre	Pocas Veces	Nunca
---------	--------------	-------------	-------

11. ¿Ha probado personalmente nuestros productos? En caso de responder afirmativamente, ¿cuáles son los productos que ha tenido oportunidad de probar?

12. En un escenario ideal, ¿qué es lo que espera de Industrias D. de la Vega?

14. Opiniones, sugerencias, propuestas para mejorar el servicio:

Anexo 2

Cuestionario aplicado a Proveedores

Industrias D. de la Vega, S.A. de C.V.

Su opinión es importante para nosotros. Nos gustaría contar su colaboración para mejorar

Empresa:

Nombre:

Puesto:

1. ¿Cuáles son los problemas a los que se enfrenta al entregar su mercancía en IDV?

2. ¿Cuáles son los principales motivos de rechazo de su mercancía?

3. ¿Cómo considera la relación entre IDV y la empresa que usted representa?

Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Muy Mala
-----------	-------	---------	------	----------

4. Sus pagos se entregan el día acordado:

Siempre	Casi Siempre	Pocas Veces	Nunca
---------	--------------	-------------	-------

5. ¿Ha tenido algún problema o mal entendido con IDV? ¿Por qué motivos?

6. ¿Qué calificativo asignaría a IDV?

Formal	Informal
Cumplida	Incumplida
Organizada	Desorganizada
Amistosa	Hostil

7. Sugerencias, recomendaciones u observaciones para mejorar la relación con los proveedores:

Anexo 3

Transcripción estenográfica
Grupo de discusión
07 de enero de 2009

Moderador: ¿Por qué no empezamos a platicar de qué aspectos creen que puedan mejorar las condiciones de trabajo, estamos como de diferentes áreas, bueno, nos falta el lado de producción, pero creo que probablemente conocemos por ahí como que las fallas que hay en esa área, no?, entonces, qué podemos hacer al respecto para mejorar las condiciones de trabajo?, no se quién quiera empezar

A: una de las cosas de las que yo propondría es la libertad de expresión, no? Sin tantos yugos para los compañeros de producción, porque no pueden dar sus puntos de vista abiertamente porque sus jefes lo toman contra ellos, el caso concreto, con las chicas que se han estado yendo, que en este caso, fueron siete este año, no? Y en pláticas que teníamos en cuestión copas nos decían eso, sabes qué yo nada más me aguanto hasta lo de diciembre y ya, es más yo creo que ni a la fiesta vamos a ir porque está muy tenso el ambiente con Adrianita y Ángeles. Y yo le comentaba, en este caso, a Araceli, le digo, pues tú que tienes tiempo en producción, pues habla con Adriana y Ángeles, pues apenas se acaba de agregar, le digo, proponle que te den chance de escoger tu grupo para que saquen más de volada la producción, sí estaría bien, propónselo y si en una semana no sacas la producción con tu equipo, te amoldas a lo que ellos te den, dice, sí es buena idea, y en eso quedó. Eso es a groso modo lo de producción. Tocante a almacén, tenemos, pues, tenemos bastantes fallas tocante a personal.

G: espacio

A: Jorge necesita, tranquilamente, dos ayudantes, y este...

G: y el espacio

B: igual, a eso mismo, por ejemplo, lo que dicen de producción, Aymara, más que se basen a un, al concentrado, no a un, este... estamos surtiendo a la tiendita, estamos jugando a la tiendita, ahorita eso nunca nos había pasado, y ahorita, por ejemplo, ellos no están basándose al concentrado que les manda Marco, y están surtiendo nada más por 'a ver qué te urge, qué te urge', pues me urge esto y esto, y pues la verdad no nos había pasado ni con el ingeniero ni con Lucy y ahorita es lo que está pasando. Como Adriana no se mete al concentrado, no Ale Castillo, pues se está haciendo un cuello de botella que al rato todo eso va a explotar

F: Pero yo pienso que tal vez Adriana no se mete en el concentrado porque igual, no? Tiene que estar en la parte de producción viendo si vino la gente, armando las líneas, apoyando a Ángeles, o en este caso, yo tengo entendido que la gente no le estaba dando su lugar a Ángeles, no querían respetar y aceptar que ahora Ángeles tenía que encargarse de ellas y por lo tanto, Adriana tenía que estar ahí para que la gente, pues tuviera que apoyar a Ángeles. En este caso el concentrado, pues como tú lo estás diciendo, no? No están basándose en lo que es, nada más así como que pues a ver qué te falta, quieres veinte, pues veinte te doy y hasta ahí y el concentrado, pues sirve para dos cosas, no? para nada y para nada, porque nadie lo lee, nadie dice, oye, pues cuándo me lo vas a entregar o qué prioridades hay o qué es lo más factible, no? O hacer un excedente de un diez o un quince por ciento demás, tengo entendido que eso se estaba manejando, pero ya no se

B: en eso es a cuestión de producción, no? En otras áreas, como decías Marco, en almacén, es la gente, el espacio, la importancia de tener la mercancía para surtir...

A: porque al rato te va a venir otra bronca con almacén, eh, son alrededor de unas mil doscientas cajas y te va a pasar el mismo problema que te sucedió en noviembre y diciembre

B: son mil novecientas

A: fíjate!

G: y faltan otros pedidos

A: y de ahí, princesa, dices, ah, los últimos eslabones somos nosotros, somos los que surtimos y entregamos, y en ese, ya vez que te había comentado en aquel entonces llevaba yo cuatro errores, que me dijiste, no, ya párale, pero de mil cajas, es poco, y fue lo que le comenté en su momento a Fede y a Ale, pues sí es poco, dice, pero no debe de haber errores, entonces me imagino que...

G: haciendo las cosas como se deberían de hacer, no se hubieran hecho errores, no,? Pero no se hicieron así

Mod: ¿por qué?

G: pues estuvimos surtiendo, este... incompleto y...

A: sobre la producción, princesa

Mod: como sale se va...

A: te pasaban, como lo estaba diciendo Abraham, este, nos acaban de entregar cuarenta cajas del cinco cero, otras sesenta del dos, por tú, treinta del cuatro, y así...

E: ¿qué te falta, qué te fabrico? Y todo se va quedando, yo creo...

B: se va quedando rezagado

E: se va quedando rezagado

F: yo siento que...

C: a ver, perdón, yo no entiendo muy bien esto, pero lo que estoy percibiendo que dice Abraham es que ya no, o sea, antes se hacía, se producía un poco más para tener una reserva y poder surtir en este caso ahorita los pedidos que están llegando en año nuevo, eso es lo que está pasando? No hay una reserva?

F: no

C: no hay reserva... y quién ha tocado esos puntos con los jefes?

F: pues se supone que las áreas productivas, en este caso, en su momento fue el ingeniero Gallo, Hortensia, ahora es José, Marco, Marco Rangel, Abraham, pero haz de cuenta que esa reserva nosotros nos llevamos un colchón, si querías cinco mil te hacían un extra de mil para que cuando llegara un pedido urgente en su momento se fuera y no te quedaras atorado como ahorita nos está sucediendo.

B: lo que pasa es que ahí Juan está comentando que quién ha comentado esto con los jefes y ahorita, por ejemplo, quién se lo ha dicho a ellos

C: qué se está haciendo ahorita al respecto para arreglar ahorita esa, ese problema, porque pues es algo delicado, finalmente si, a final de cuentas se está dejando de vender y se está afectando el, vamos la... si la empresa tiene un presupuesto ya previsto para todo el 2009, no se va a lograr el objetivo porque finalmente se está dejando de vender ahorita, por lo que he escuchado, varias tiendas están en desabasto, entonces, quién está tomando cartas en el asunto para decirle a Federico y a Alejandra en este caso, que son los dueños y... se tiene que regresar a lo de antes, no? Tenemos que hacer lo que se está dejando de hacer, creo yo

B: ellos mismos se han dado cuenta, lo que pasa es que Ale----- ahorita a la química le están dando, o sea, le están dando, cómo se dice? Puerta abierta para que haga y deshaga, no? Ella está poniendo su sistema y dice, pues ahora vamos a hacer así y vamos a ver, para cuándo te urge esto?, pa' cuándo esto?, o sea, vamos, cuándo te urge Esquivar, cuándo te urge Benavides, cuándo esto... entonces Fede ya le da las fechas, este lo quiero pa'l diez, este pa'l diecinueve y así se está trabajando, o sea, si se han ...

G: pero no ----- pedidos

C: así es, o sea, pero si yo, yo les digo eso que estoy afuera de esa área, porque finalmente yo podría decir, bueno, a mi, yo aquí saben que tengo que hacer otra función, pero si ustedes están viendo que, que ese sistema no funciona y que se tiene que regresar al de antes, que sí, que la química es nueva y que tiene que implementar un sistema, eso es muy válido, pero nos tenemos que acatar a las necesidades de nuestros clientes y eso implica que tenemos que hablar con los dueños para que se les diga, sabes qué no es posible que ahorita empezando el año, el 2009, nosotros estemos dejando de vender tantas piezas que deberíamos estar vendiendo porque no hubo una reserva como en los años anteriores, a lo mejor sin hacer mención de las otras personas, pero la realidad es que las otras personas no hubieran dejando que esto pasara

B: tal vez no se hizo la... tal vez no se hizo la reserva por todo el relajo que traíamos ya, porque haz de cuenta que terminamos de preparar pedidos en diciembre y de ahí empezaron a fabricar, pero no dejaron la reserva porque ---- las vacaciones, o esto, llegó la comida, o sea, fueron muchos ajetreos, porque haz de cuenta que todavía el diecinueve nosotros todavía estábamos con la chamba así hasta arriba y ellos no terminaban de surtirnos, hasta fue por eso que, no se si haya sido eso, que yo espero que haya sido eso para que de aquí a, no se, un mes en lo que se regulariza, volvamos a la normalidad, no?

F: pero también era... influía parte de las materias primas, no? porque ciertos proveedores no tenían el tiempo, el tubo... varias materias primas que no...

C: varios factores que influyeron para que esto sucediera

B: influyeron para que esto sucediera, o sea, por eso también hay que esperar para ver qué pasa, pa' que se solucione, no' tal vez ahorita, el problema ahorita es del mes pasado, de lo que pasó

A: se viene arrastrando

B: si hubiéramos, sí, pero si hubiéramos trabajado, por decir, las vacaciones que nos tomamos yo creo que se hubiera solucionado

C: bueno, aquí hay algo muy importante, ellos son los dueños, nosotros somos sus empleados, y estamos tomando vacaciones que...

B: que ellos nos dieron

C: que ellos nos dieron, pero si se tuviera que suprimir eso y nosotros tenemos que tomar nuestras vacaciones como debe de ser, cada año, cada que las cumplas, finalmente las necesidades de la empresa ahorita están siendo otras y cuál es aquí la... yo creo que aquí el punto, o sea, el problema a tratar es que si no se puede ir toda la empresa de vacaciones en diciembre, pues lo siento mucho, se tendrán que... ciertas áreas tendrán que seguir funcionando para que esto, este, eh... para que no pase lo que está sucediendo ahorita

A: yo en su momento se lo platicué a Abraham, le digo, ---- los patrones de lo de la producción, canijo, tú que tienes voz y voto ahí con ellos, porque la verdad, yo te soy honesto, si me das chance, yo reviento a Jorge y a Adriana, ca... porque yo de ahí como

C: claro! Ahora aquí, yo le preguntaría a ventas, porque ventas no nos ha dicho nada... en qué te va a afectar...

E: a mi me preocupa...

D: no, no... nos preocupa y todo, porque por ejemplo, hay pedidos que a principios de año

C: sí, sí a ventas qué les va a pasar a ustedes con los clientes...

D: se van a cansar y aparte le dan prioridad a Control y a corporativos que a los otros

B: bueno, le dan preferencias a corporativos y dejan por decir...

D: clientes pequeños o distribuidores

E: en este caso, tenemos el problema ahorita de Esquivar, Esquivar hemos quedado mal, ya...

C: desde el año pasado

E: ajá, de meses anteriores, llega el pedido de Esquivar y me dice Bety, Consuelo, aquí te mando mi pedido porque ya no tengo mercancía, gracias a dios se vendió, no? Llego y le digo a Fede y él dice, bueno, dale prioridad porque si empiezan con García, Esquivar se queda hasta el último, no? Ahorita me dice Fede, sabes qué, este... dile a Esquivar que nos aguante una semana después, para que llegue, este... la mercancía completa. Tú sabes que allá se maneja, cómo, cómo...

C: muy estricta el área de compras

E: sí

A: todos

C: en general

E: sí, ellos te dicen: ah, no hay producto? No te preocupes, yo mando lo que tenga porque hay otra línea que esa línea es puntual y tu producto, pues ahí lo voy dejando, cuando tú sabes cómo nos ha costado, no?

D: y te voy quitando espacios y te voy ----

E: y ese nada más es en el problema de Esquivar. Ahora, tú tienes, este... Farmacias Guadalajara, tienes Avo...

D: tengo un pedido de finales de diciembre de Farmacias Guadalajara que son 720 piezas de cortaúñas y como no tenemos, pues ya se canceló y ya me volvieron a hacer otro pedido pero como no tenemos ya se vuelve a cancelar

E: y es un problema

D: y tengo otro de Acapulco, que porque como ya le van a dar prioridad a estas cadenas, el mío lo van a detener cuando mi cliente ya no tiene nada de producto

E: y es un problema, este... rescatar los...

B: rescatar los clientes

D: los pedidos

C: no, los clientes, porque el cliente se pone renuente, a mi me ha tocado ir con ellos y es rescatar el cliente, el pedido es lo de menos porque si tú tuvieras al cliente seguro, que te importa, que me lo cancele diez veces. Es como yo con ustedes, yo finalmente si me cancelan la cita hoy, pues a lo mejor se las doy mañana o pasado o el siguiente día, pero están seguros que algún día les tengo que dar la cita y con los clientes no es así, tenemos que rescatar el cliente, el pedido es lo de menos el cliente porque el cliente empieza a decir saben qué, estos no me están cumpliendo, voy a meter otra línea

E: fíjate que nos decía el de Esquivar, ustedes pueden despegar, no saben, eh, de veras, se están quedando, se están estancando, pero sabes por qué, dice, porque se están durmiendo en sus laureles; el producto es bueno, yo creo que

C: así es, tenemos un producto de excelente calidad, de primer nivel

E: No le pide nada a Wella, no le pide nada a Kolestón, pero aquí les hace falta... es una mala organización que tienen en su empresa, dice, yo sin conocerlos

C: ¿Quién te dijo eso?

E: Ever el de Esquivar, dice, sin conocerlos dice, están mal, y si no se ponen las pilas a Federico

A: lo tumban

E: lo tumban, porque aquí, aquí y en todos lados, es bien difícil llegar con tu producto y, y...

C: empezarlo a vender

D: ¿cuánto trabajo nos ha costado abrir las puertas?

A: Ahorita Almacenes García es viento en popa, eh

E: sí, sí

D: claro, pero descuidamos a los demás que nos han dado de comer

C: y no debería de pasar

D: claro que no, porque nos han dado de comer de años atrás

E: ¿qué les está pasando?, yo creo que aquí lo que nos está pasando es que tú, por ejemplo, Abraham. Abraham está en diferentes áreas, no?

C: tiene varios cargos

E: varios cargos, aja. Aquí mi estimado (refiriéndose a Marco) tiene que estar en la calle, tiene que estar...

C: también en varios cargos

E: aja, tiene que regresar a surtir, no?

D: porque tiene doble chamba

E: porque tiene doble chamba, no? Entonces todos andamos aquí, como que no estamos organizados

G: en todo menos en tu chamba

E: exactamente

C: o sea que tenemos aquí... qué sería...

D: escasez de personal

C: escasez de personal, tenemos... a ver sería aquí entonces tenemos mala organización, y esa mala organización es por escasez de personal o radica en que no tenemos personal

D: hace falta personal para distintas áreas

Interrupción...

Mod: estábamos en que revientas a la gente, no?

B: ah, Marco estaba diciendo que él quitaría a Jorge y a Adriana

Mod: quitaría?

A: sí

C: por qué?

A: porque ----- inventario tras inventario...

C: se equivoca?

A: no, hay que corregirlo, no? Ahorita estamos sobre la mesa y decimos: saben qué? Dos, cuatro, seis, siete tientes, de aquí a diciembre no debe de faltar ninguno, sale? Nos jugamos la chamba. Ve a hablar, Abraham, con Fede, dile que nos pase estas siete piezas. Y ya pone su cara este canijo (refiriéndose a Abraham) y de octubre a diciembre esas siete se convirtieron en veintiuna, y le digo, tú tienes la culpa, güey, por estar solo: no es que yo saco, recibe devoluciones, recibe materia prima...

C: o sea, él se queja y ya. Esto no trasciende, que sería como ahorita. O sea, lo estamos hablando pero no sabemos si va a tener trascendencia si nosotros no queremos, estamos de acuerdo? O sea, que aquí sería muy interesante que a lo mejor yo, que no tengo que ver nada en esa área o, sería también muy interesante que Carolina o Consuelo que están directamente con los clientes en las ventas que tomaran una decisión y que le dijeran a Fede, Federico, y a Ale, Fede, nos gustaría que tuviéramos una junta equis día a tal hora, urgente, necesitamos tener

E: de hecho es necesario, hace falta, eh

C: necesitamos tener una junta pero ahorita que está el problema necesitamos tener una junta porque necesitamos que escuchen, que tenemos inquietud por esto, tenemos preocupación. Eso sería muy bueno que lo hiciéramos. Que no lo dejemos en el tintero, que no lo dejemos en el... como se ha hecho siempre, hablamos en nuestras... cuando nos vamos a convivir que cuál es el problema en nuestra área, aquí en el área técnica, en el área de ventas, en el área de almacén, en el área de reparto, en el área de facturación, en el área de coordinación, pero ahí se queda. Todos tenemos inconformidades, pero nunca agarramos y...

A: Coordinación no hay, Juanito...

C: ay perdón,

A: tu mamá siempre sale que con sus pendientes, y nunca termina de hacer sus pendientes. Hoy nada menos, a medio día, a punto de irme de salirme a la calle a repartir, me sale de que: oiga, no va de casualidad a Chihuahua? Y le digo, sí. Llévase unas cajitas, no? Tuvimos de 9 a 12

(Risas)

E: es que no puedo decir qué es lo que me paso haciendo, no? No, porque no se puede, entonces me dice Fede, ahorita, también le comentó al licenciado Abraham, necesito que se nos apoyes para que enviemos esto, no? Pero para esto, yo tengo ahí todo: Chihuahua, este... todas mis niñas, no? Y ya que iba el licenciado, el señor, perdón, (refiriéndose a Marco) aproveché no? Yo creo que también estoy mal, pero si a mi me están diciendo: sabes qué, mándalos pero ya, porque me urge que ya se empiecen a repartir, qué hago? Quién me ayuda?

Mod: por falta de coordinación,. No?

C: hay falta de coordinación, exactamente

A: eso es lo que no hay

E: sí, pero empieza desde la cabeza

A: que es usted

E: no, la cabeza grande

F: es Federico

E: porque va él y dice...

C: si yo agarro y digo ahorita

E: qué hacemos, si te están pidiendo que lo hagas rápido

C: claro, rápido. A mi me piden ahorita, por ejemplo, me piden que para que se haga un tinte de hombre... para que se haga un tinte de hombre para Farmacias Benavides me están pidiendo que mínimo se manden 21 muestras. Sabemos que lo correcto es haber tenido 21 modelos que se les hayan hecho las 21 pruebas para estar... o sea, estamos seguros de que el producto está bien, pero ellos nos están pidiendo un soporte, y ahorita hay que hacer algo extra ahí que no se debe de hacer, pero finalmente hay que forzar y hay que invertir más tiempo, hay que hacer otro tipo de cosas, cuando podríamos estar produciendo, o estarnos ocupando de hacer otras cosas de más importancia, pero como esto es urgente, dejamos de hacer todo lo demás y entonces después vienen

D: es lo que está pasando con la producción ahorita de tantos pedidos que tenemos. Detienen una línea y la cambian para sacar este tono, por ejemplo, te hace falta chocolate y estoy fabricando negro, detén el negro y voy a meter el chocolate

Consuelo: yo tenía mis cajas abiertas, Any, y le digo a la señorita Aymara, ella me tenía que pasar información, también la señorita Leticia, entonces mis cajas están abiertas hasta que las señoritas también tengan una oportunidad, un tiempcito para que me den esa información. Entonces tengo todo ahí abierto, se va (refiriéndose a Marco) entonces yo quiero aprovechar, porque nos están exigiendo a los dos (refiriéndose a Abraham) aprovechar el viaje que va a hacer el señor (refiriéndose a Marco)

Juan: sí, y él se debe de ocupar y hacer los dos viajes como sea

Consuelo: pero él dice que los saco de su ruta, que lo saco de su tiempo, no? Pero es que siempre estamos con ese... con ese problema los dos. Ya hasta nos hemos, esteee...

C: como si fuera un matrimonio

E: exactamente, sí

B: lo que pasa es que ahí es como dice Marcos, como me ha comentado a mi, dice, sabes qué, lo que pasa es que tienen que hacer unas juntas, no se, que se junten dice, Chelito, ventas, coordinación, producción, o sea pa' que todo expongan y los mismos jefes, no? Pa' que vean los problemas y... porque ellos nada más mandan y tú tienes que ver cómo lo resuelves, no? Pero es como dice Marco también de lo de las vacantes, las vacantes has de cuenta, se le han pedido a Federico, de repente dice sí, sale, y le dan visto bueno a Aymara, oye, búscame esta gente. Ya la tiene a la gente y: sabes qué, aguántala, está saliendo todo bien, ahorita así, este... Jorge está chambeando, déjalo que siga así. Pero pus, o sea, nosotros estamos sacando la chamba, pero realmente no sabemos si realmente se está yendo bien, porque Jorge surte y revisa o hay veces que yo surto y me reviso, no? o Marco, no se, pues los que nos metemos a surtir, pero realmente no sabemos si está correcto y realmente ahí se queda detenida la vacante y como está saliendo la chamba pues ya no te contratan la otra...

F: y cuando urge, ya lo quieren, en cinco minutos quieren a las personas

C: bueno, entonces...

F: yo... volviendo al tema de las juntas. Recuerdas que tuvimos una junta de lo de seguridad e higiene o algo así? La mayoría de la gente de producción expuso sus puntos de vista, pero yo como que sentí por parte de Federico y de Alejandra como que no mucha atención, no prestaron, pues, interés en los puntos rojos que la gente estaba diciendo: auxíliame aquí porque... esto está saliéndose de las manos de aquí, no?

E: yo vi también mal, no se, no? Ahora en fin de año, yo pensé que los pavos, o sea, independientemente que me hayan dado a mi o no, pero yo digo por la gente de allá atrás, no? Que hubieron unos que sí y hubieron unos que no. Yo siento que ahí empezaron mal ellos, sabes qué, yo siento que ahí todos también ponen su granito de arena y ahí desmotivamos a la gente

C: sí, estás discriminando de una manera... con guante blanco, como cachetada con guante blanco

E: entonces dice Adriana: esta sí, esta no. No, todos están sacando el trabajo, independientemente de que a lo mejor unas más y otras menos, pero yo creo que ahí empieza la desintegración, no? El interés, no?

C: así es, estás haciendo una división

E: y felicitar a todos, no?

Caro: no nada más a Ángeles, porque Ángeles es quien habla y las niñas son las que trabajan

B: está como lo de diciembre también, a mi me dice Fede, les iban a dar pavos a equis personas de producción y a mi me agarra y me pregunta del almacén, oye, quién crees que... porque habló Ale, no? Y Ale no se, por su lista o una distinción: a ver quién se lo merece o por faltas y lo hicieron así, porque realmente a mi agarra y me dice, a ver del almacén, tú quién crees que se lo merezca?

A: todos

B: y le digo, sabes qué jefe, pues yo creo que todos y agarra y me dice, sale pues, Abraham, entonces todos? Sí, todos. Y yo no me incluí, Juan, pero agarro y dice, ahí están sus pavos, yo pensé que a mi no me... y agarran y me dan un pavo, no? Pero a los demás yo creo que... si era pa' todos, era darle a todos los de la empresa

F: todos somos un equipo, yo siento que a veces a la empresa cuando eres equipo pues eres equipo, cuando le conviene, cuando no, te dejan morir solo en el barco y te hundes y te dejan y a ver cómo le haces y ráscate...

C: claro, sí. Y este punto de los pavos, que suena así como... que podría sonar como un chisme de lavadero, que no es un chisme de lavadero, es un foco rojo que se quedó ahí plasmado en el 2008, ahí entre mucha gente, es un punto que no se debería de dejar pasar por alto, sobre todo las personas que lo vieron

F: oye, pero es que llegó hasta el colmo, y no te miento, yo vi a varias chicas de producción que fueron y le preguntaron a Ángeles y Ángeles tajantemente dijo: no, a usted no le tocó. Y la gente con una cara de desmotivación. O sea, tú como madre, porque la verdad la mayoría son madres, dejan a sus hijos, sus cosas...

E: yo porque también a veces Fede, a veces eso te hace sentir. Qué? Mi trabajo no vale? Mi esfuerzo? Entonces como que dices y vas cayendo a la rutina y dices pus lo voy a sacar conforme vaya saliendo y yo creo que no se vale

B: lo haces en automático

E: exactamente, lo haces en automático y eso no debe de ser, porque si nos pagan, si nos alquilamos con gusto y todo, no? Pero cuando te empiezan a... así... ya...

F: te da lo mismo, no?

E: aja, te da lo mismo y yo creo que no, no es bueno eso

B: pero entonces un día como estamos hablando aquí un día deberíamos de juntarnos, no?

C: pero un día no, yo creo que esto tendría que ser ya

B: por eso

E: ya!

B: por eso, pero juntarnos varias de las cabezas y platicar

C: por eso! Estamos iniciando el año, yo creo que sería bueno el día de mañana o el viernes, no se... si ustedes me dicen mañana nos vemos a las cuatro de la tarde en la empresa y ahí estás para que les digamos a Alejandra y a Federico que necesitamos tener una junta y que vayan equis gentes de todas las áreas, yo con mucho gusto mañana me presento a las cuatro de la tarde y que se haga la junta el día que lo asignen y dejamos por un momento unas cosillas a un lado para empezar a arreglar eso

E: pero ya, como dices tú, porque...

C: sí, yo creo que es ya, porque ya aquí expusieron ustedes varios puntos, sí?

D: que ellos no los conocen

E: varios puntos, por ejemplo, a mi me hace un comentario Chelito: que Edith no tiene que estar tanto tiempo aquí en la Sala Técnica

E: porque yo recibo órdenes

C: exactamente, ella recibe órdenes. Y yo agarro y digo, por qué no?

A: si es tu equipo, no?

C: o sea, quieren que yo delegue responsabilidades que haga otra persona, que haga el trabajo con la, con la... igual, como se ha estado haciendo, que afortunadamente a los clientes les ha gustado mi trabajo, quieren otra persona que lo haga igual, pues tiene que estar aquí conmigo, no puede estar aquí ocho días, y eso es algo que también yo tendría que exponer, en este caso porque estoy hablando de mi área: tú dices (refiriéndose a Federico), porque Consuelo me está diciendo que Edith no debe estar tanto tiempo en la Sala Técnica, por qué no? O sea, entonces vamos a volver a lo mismo y va a seguir el problema de que todos los clientes van a querer que Juan esté en todas partes y Edith entonces, como para qué va a estar. Y a final de cuentas vamos a terminar en lo mismo y nunca va a haber aquí un apoyo técnico real, cuando yo estoy viendo en Edith una persona que nos puede sacar, al menos en el área técnica, de muchos apuros, y que tenemos que trabajar en conjunto los dos en ciertas cosas. Como por ejemplo ahorita, lo de menos es que le asignen un módulo de ocho días y que yo me quede solo a hacer todo este trabajo que se está haciendo, más sin en cambio, la estoy poniendo a ella a hacer todo lo del monitoreo para que ya se empape y cuando yo me vaya y ella tenga tiempo libre se pueda seguir esto haciendo igual que cuando, o sea, que se le esté dando seguimiento. Ahí hay pruebas que tengo que se han dejado de hacer meses completos porque?, porque no hay alguien más que las haga. Entonces, salen errores a largo plazo, por qué?, porque no hay gente aquí permanente que esté haciendo esa labor

D: a mi Abraham me llegó a comentar y creo que tiene razón, es algo de lo que estás hablando, que Ale y Fede, realmente no han sabido llevar a cabo o explotarte a ti y llevar a cabo bien un programa, porque si ya tienes gente a tu cargo y necesitas uno más, como habían quedado para Radiance, a ti bien te podían tener aquí en la Sala Técnica y a ellos en provincia y tú en momentos importantes, en eventos importantes que salieras, pero siempre teniendo un poco más de ingresos aquí por parte de la Sala, y tú checando a ti equipo de técnicos, no?

C: aquí ayer hubo un ingreso de mil pesos, aquí, ayer. Y son clientas que no se han cansado y me esperan tres o cuatro meses, pero hay muchas de tres o cuatro meses que ya se hartaron y dicen yo no voy a estar esperando a Juan hasta que pueda atenderme, entonces, ellos quieren producción aquí, pero también quieren cortesías, pero también quieren... o sea, no se puede hacer todo: o yo les regalo cortesías a todos los clientes y a todos los proveedores o dedico esto de lleno a que sea un salón de belleza. Y si quiero que sea las dos cosas, entonces aquí debemos de existir dos personas para que, una para que se dedique a hacer puras cortesías y otra persona para que se dedique, en este caso yo, a atender clientas que les pueda obrar bien y que la Sala Técnica genere un ingreso mensual

D: claro, porque ese es el chiste de la Sala Técnica, no? Ese es el fin

C: no, el fin de la Sala Técnica es, en realidad es

E: monitorear y todo eso

C: es parte del área de Control de Calidad. Que nosotros estemos 100% seguros que nuestro producto que esté saliendo al mercado está al 100%, probado en personas así como ustedes, no nada más en un laboratorio donde se hicieron pruebas equis y ya. El área Técnica esa es una de las funciones importantes y la principal. La siguiente, si ya la queremos hacer funcionar como sala de belleza, bueno, eso ya sería un extra. Y sí se puede, sí se puede, pero para que eso suceda necesitamos haber mínimo dos personas y otras que se estén dedicando a lo que son los módulos foráneos o contratarlas allá u otra cosa

B: es algo de lo mismo que está pasando en todas las áreas, no? Nada más que está...

G: es lo mismo, pero revuelto, no?

C: es lo mismo en diferentes circunstancias, entonces yo creo que esto es muy importante que mañana ustedes agarren, ustedes que llegan primero a la oficina, no porque yo me lave las manos, por eso les estoy diciendo, si ustedes me dicen, sabes qué, ya le dijimos que tenemos junta, yo con mucho gusto esto mismo que les estoy exponiendo se los puedo exponer a ellos porque creo que nos han dado la libertad

D: la confianza

C: y la confianza de decirles las cosas de frente, entonces, yo le decía hace un rato a Consuelo, me preocupa que estén tan presionados, y que no hay gente y que hay que ir a... o sea, en los cuatro años que llevo aquí nunca había pasado eso. O había pasado y lo han estado tapando, tapan un hueco y destapan otro y así, pero ahorita ya no puedes tapar

B: es lo mismo que está pasando allá -----

F: pues sí, lo mismo

A: Ahorita nada más hay 18 gentes en producción

F: pero la molestia fue lo que pasó en diciembre, eso fue la molestia, el punto rojo que dijeron: ah sí? Pues yo me voy

C: a ver si es cierto que van a lograr su objetivo

F: adiós, adiós!

D: no les agradecen a ellos, aunque sean los obreros, aunque sean lo que sean

B: sí les agradecen, Caro, pero has de cuenta que se enfocan a ciertas personas

D: a los líderes o a los encargados

C: ha habido esa distinción en los líderes, yo siento que eso es cierto y no... yo creo que cada uno de ustedes sabe la capacidad que tiene para desempeñar sus labores, pero yo creo que aquí el área importante y si se dan cuenta es un problema de muchas empresas, la parte que deben de cuidar no se le está dando la importancia debida. En este caso, eso de los pavos, con la pena fue una perfecta estupidez, perdón, pero así fue. Yo nada más escuché que, y estaba yo de paso en la empresa checando unos pendientes con Alejandra García... Castillo, perdón, Alejandra Castillo y oí que dijeron que ya tenían los pavos para las personas que se habían puesto la pila en producción. Y yo, bueno, qué está pasando en nuestra empresa, qué onda con los cursos, qué onda con esto, qué onda con aquello, o sea, entre más vamos creciendo creo que se están perdiendo los valores, no?

A: crees que ahí debió haber intervenido Recursos Humanos

C: claro que debió haber intervenido Recursos Humanos y debió haber intervenido Ventas y debió haber intervenido él también (refiriéndose a Abraham) porque ustedes son los ojos de ellos, o sea, no nada más Recursos Humanos

E: pero es que yo me di cuenta al momento

C: al momento?

E: al momento y dije bueno, ah, incluso yo me imaginé que era para todos, incluso en la comida dije, bueno, y a qué hora nos van a dar nuestro pavo? Y ya Lety me dijo, no, esto nada más es para producción

E: ah, sí, José y para los que...

C: y para los que se pudieron las pilas nada más

E: y dije, qué, qué onda, y yo qué?

D: yo me puse la pila también

E: dije, bueno yo me voy de viaje y no hay ningún problema, no? A lo mejor dices tú, bueno, un pavo, no? Lo tomas como cualquier cosa, pero si te metes bien a eso, dices no se vale, no se vale

C: claro que no se vale. Y yo creo que aquí si se contempló a las personas de producción que se les tenía que dar un pavo, entonces a toda la gente de producción, a toda, a toda, en especial a la gente, a los obreros se les tenía que haber entregado un pavo. Y aquí no iba incluida, o sea, con la pena, ni iba incluida Adriana, ni Abraham, ni Ángeles

E: cómo le dan a Abraham y no me dan a mi y no le dan a mis hijos (refiriéndose a los Ejecutivos de Ventas)

D: ah, y yo cuando me meto a ayudarles

A: sabes qué, parece que a Adriana no estaba

C: no, no, no, yo no se si se lo llevó o no

E: la química sí se lo llevó, yo la vi que metió su pavo al coche

F: sí, sí

D: cómo? Y por qué a la química?

F: pues porque se lo ganó!!

D: se lo hubieran dado mejor a alguien de producción

E: sí, porque a lo mejor

B: tiene la solvencia

C: exactamente, a eso me estoy refiriendo, no porque nosotros no, pero si nos damos cuenta y hacemos un comparativo de, siendo conscientes, cuánto gana un obrero en producción, cuánto gana yo. Claro que se merece un pavo, o sea yo sí puedo comprar ese pavo, Abraham puede comprar un pavo para su familia, tú lo puedes comprar, Consuelo puede comprar 10 pavos

porque ella tiene ganado en Chiapas... tú también puedes comprar muchos, pero estamos de acuerdo que...

D: hay tanta gente que nada más tiene para llevarse de comer, porque yo he llegado a ver, frijoles, arroz o una sopa Maruchan y es lo que comen

C: es lo que comen cuando salen ahí en producción, yo he visto, los he visto afuera comprando su sopa, entonces, a esa gente le haces una discriminación de ese tipo, así como muy blanca según, está reflejado ahorita...

B: se está reflejando en cuánta gente se fue, no?

C: ahí está

E: e incluso yo me acerqué a una niña que llegó que nada más la saludo de hola, no se ni cómo se llama, una morenita, le digo, por qué te vas, amiga? Nos, dice, porque pues ya está muy pesado el ambiente allá atrás, pero por qué, le digo, no, dice, tú no sabes cómo nos trata Adriana, hasta te hice el comentario a ti. A lo mejor hay gente que, que desafortunadamente no está... hay que ponerse en los zapatos de la otra persona, no? Cuando tú tienes cierto cargo tienes que tener... vamos... dar resultados, no? Entonces desafortunadamente a veces eso como que lo malinterpretan

D: pero tal vez, Chelito, ellas no hablan ni con Federico ni con Ale, porque lo malinterpretan, lo pueden tomar como un chisme, claro, y le dan la prioridad y le dan el lugar a Adriana y a Ángeles y no escuchan a los otros, y tú lo viste cuando fue lo del curso de seguridad y qué era?

F: sí, seguridad e higiene

D: estaban hablando y que Federico dijo, bueno ya, ya, ya, ya, ya, no venimos a quejarnos, venimos a lo del curso. Porque no los escucha, porque no saben escudar

C: bueno, pues aquí hay una realidad entonces de que si a mi, aquí en el área técnica, como él mismo lo ha dicho (refiriéndose a Federico), se me hace que al que no le está subiendo bien el agua al tinaco es a ti, entonces yo creo que si al área de producción se le fueron 12 personas de buenas a primeras así, es por algo. El líder está fallando, con la pena y hay que mandarlo a que lo chequen o hay que checarlo o hay que ver que está haciendo

E: aquí en nuestra cuestión de ventas muy poco hay rotación, al menos que, yo incluso les digo a ellos (refiriéndose a los Ejecutivos de Venta), no, lo que pasa es que yo les digo a ellos: ustedes tienen que checar a sus demostradoras porque si ellas venden, ustedes ganan y si ellas venden también ellas ganan

D: porque hay comunicación

E: hay comunicación, y mira, como quiera que sea...

A: no hay comunicación

E: sí, claro que sí hay comunicación

D: sí, sí, se llegan a acuerdos, pero con ellos no porque le dan el espacio a Adriana

E: y al momento, al momento, yo por ejemplo, ahorita tuvimos un problema con Juanita, exactamente lo que te pasó a ti en Guadalajara (refiriéndose a Carolina), le digo: sabes qué Juanita, mira, chécala, antes de que nosotros le hagamos daño a esta persona, ve, checa las bitácoras y habla, confronta a la demostradora: estás trabajando dos horas al día, no? Y claro, le dijo Juanita, discúlpame, pero yo no voy a permitir que la empresa te esté pagando algo que no estás haciendo. Le digo a Juanita, cámbiala, evítate de problemas, cámbiala, y ya, no pasó nada

C: y no lo hacemos tan grande

E: y no lo hacemos tan grande

C: o sea, tratamos que si los problemas se pueden solucionar aquí adentro, se arreglen aquí adentro y que eso es algo que no ha estado pasando allá

F: pero qué pasa si tú como líder, en este caso Adriana, tú ya le hablaste, le hiciste ver sus errores, porque no son los primeros y no es el primer foco, o que la gente se acerca y te dice: oye sabes qué, pasó esto, hizo esto, me dijo esto, tú se lo dices de buena manera para que ella a su vez trate de otra manera al personal. Qué pasa ahí si de tanto pláticas y cursos y demás, no lo aplica, que es lo que pasó con la gente y la gente te lo sigue diciendo, por qué esto: Fulanita, y esto. Sutanita

C: pues me extraña porque se supone que por eso el ingeniero Gallo dejó de trabajar en esta empresa y se supone que por eso Nérida renunció por voluntad propia y se fue, entonces me extraña que no tomen una decisión igual si hay una persona ahí que no les está funcionando en el sentido... en un punto tan importante que es la producción, porque yo se perfectamente que mucho viene de allá. Yo aquí vengo a recibir todo bien bonito, ahí lo tienen (señalando las exhibiciones de tinte) y en las tiendas lo recibo igual, yo no estoy allá, todo el trabajo sucio, no porque sea sucio lo que hagan, sino la forma en que lo tienen que realizar es muy diferente,

entonces para mi es muy fácil recibir un tinte acabado aquí y yo no tengo ningún problema. Yo no se lo que pasa él (señalando a Jorge), ni lo que pasa él al entregar, ellos cuando se enfrentan a los clientes y los tratan mal, porque o he visto, entonces, qué onda? Necesitamos una junta, si?

B: pues hay que hacer la junta y es como dice Chelito, o más bien, como lo primero que dijo Caro, sabes qué, en ventas no pasa esto porque hay comunicación, pero eso nada más entre ustedes, pero la comunicación hacia el almacén, producción y todo eso, sigue igual, o sea, la comunicación debe ser en toda la empresa, no?

C: general, general. Como yo creo que se los he hecho a ustedes aquí, y si estoy mintiendo es bueno que me lo digan. Qué te decía yo a ti cuando empezabas a agarrar las áreas, Consuelo dime qué necesitas para que levantemos esto, en qué te puedo apoyar. En el Centro Técnico hay polvo decolorante, tenemos tintes, tenemos esto, tenemos el otro, podemos apoyar con obsequios, podemos apoyar con esto...

E: sí, eso sí es muy cierto, porque yo llegaba con Federico y le decía, oye Fede, necesito una caja de sachet: uy, Consuelo, es que mira, ya te despachaste con la cuchara grande, que no se qué. Ok. Qué hago, digo yo, dios mío. Entonces me acerqué a Juan y le dije Juan, ayúdame, de lo que te mandan de monitoreo, ayúdame. Porque qué hacemos, qué hacemos, no? Entonces empezamos a resolver el problema de este lado. Y qué hacía Juanito, pues sabes qué, yo tengo tantas piezas de monitoreo, vamos a regalar esas y órale, porque yo llegaba con mi jefe, y no sabes...

C: pero esto es parte del trabajo, o sea, aquí no estoy invirtiendo ni estamos haciendo nada malo

B: inclusive pues nos sirve, no?

Mod: la maquinaria creen que sea la adecuada?, bueno la maquinaria y la tecnología que tenemos, en cuanto a computadoras, teléfonos, los coches...

F: yo siento que nos falta un conmutador con más grande, en el área de producción siento que la maquinaria ya está muy caduca y necesitamos algo más tecnológico

G: las máquinas a cada rato las arreglan

F: o en pocas palabras comprar maquinaria, porque inviertes más reparar y reparar y te sale más barato comprar yo creo que una máquina, no?

C: pero sí necesitamos más tecnología en el área de fabricación?

A: yo lo desconozco, eh

B: yo, lo poco que he visto, pues nada más que están siempre arreglándolas

A: el 26 del mes pasado que acompañé a Swarzeneger, su intención es buena, trae buenas ideas, nada más que el chavo este no piensa aguantar mucho, cuestión (hace seña de dinero con la mano)

Mod: quién es Swarzeneger?

F: Arnulfo, el de mantenimiento

A: el colega de Gonzalo, entonces dice él que una de sus funciones es meter tuberías con ----- -- y todo eso para que las chicas ya no anden acarreado en el patín los tambos de 200 litros, y son las chicas las que mueven todo eso

C: entonces sí necesitamos un cambio

D: espacios, porque la verdad están así, reducidas

A: todos

B: todos, Caro

C: yo creo que si hubiera en realidad... es como un... bueno, yo ahí creo, no estoy contradiciendo, yo creo que nos podemos adaptar a todo, como cuando tenemos un departamento pequeñito, finalmente nos adaptamos y lo podemos hacer muy funcional, puede tener todo lo necesario. En este caso, en la empresa yo creo que el espacio, podríamos prescindir un poco de él

G: pero crece la familia, como en este caso

C: bueno yo estoy hablando ahorita de fabricación

G: es lo mismo, vas haciendo más y necesitas más espacio para hacer más producción

C: ok. Entonces sí necesitamos espacio y tecnología

A: te digo que el chavo este, Swarzeneger, su intención era ya meter fijos los tambos y hacerlos del material este... de acero inoxidable ya con una tubería y todo eso, para que a la hora del llenado

A: pero dice que habría que invertirle, y no mucho. Le digo, pues si es así, pláticaselo a los jefes, le digo, y vas... pero luego dice que no va a durar mucho. Cuestión horario y esto (seña de dinero con la mano)

C: bueno, pero todo eso se puede hablar

A: pero no ha demostrado nada para merecerlo

C: ah, claro, aquí eso es muy importante, que si yo agarro y siempre... si esto lo vamos a dejar en el grupito de los ocho que estamos, pus que padre. Así como él te lo comenta a ti, yo tengo los mejores proyectos aquí, yo voy a hacer una plataforma divina y a la hora de los hechos qué necesito para hacer esa plataforma? Bueno, contratar modelos, que cuesta 1,000 pesos cada modelo y pagarles comida y pagarles vestuario y pagarles todo eso, voy a hacer una plataforma divina, y si no, no me comprometo. Pero si yo le hago todos esos comentarios a Carolina, que ella no tiene nada que ver en esos gastos, pues ella me escucha y ya. Entonces lo que dice nuestro compañero es muy importante, pero mientras quede entre tú y él es muerto

E: él tiene que hablar y tiene que proponer

C: o sea, yo expongo la idea y cuando ya la vaya realizando estoy demostrando que mi idea es maravillosa y esa idea cuesta, como cuando llega un ingeniero a hacerme un proyecto y me está demostrando que mi edificio va a ser para toda la vida

A: entonces, área de producción, ya está.

C: sí, quién falta?

A: almacén ya está, nada más sería cuestión oficinas, cómo trabajan ustedes ahí?

B: es como algo que comentó Juan, yo creo que todo... por ejemplo, como decía Consuelo, yo tengo un cargo que... bueno, más bien, tengo cargos, tengo que almacén, luego que logística, o que luego vea las computadoras y más bien deben de... debemos de ordenarnos y en qué vamos a estar, no? Porque muchas veces estamos viendo de todo un poco

A: es cuestión de que se lo expusieran ustedes, las cabezas, a los jefes, no? Decirle bueno, te estoy apoyando en cinco áreas, qué te parece si te apoyo nada más en tres

E: porque eso es lo que puedo

Mod: y con respecto a la gente que no tiene que ver con el área productiva, como las chicas de recepción o los choferes, a qué creen que se deba su rotación?

B: por cuestión sueldo y cuestión todo lo que tienes que ver. Porque ves compras, ves recepción...

D: pero ya no llevan compras, bueno, antes sí, lo hacía Maribel, tenía la caja chica, tenía...

D: ajá, Pepe lo ha tomado, pero realmente porque no es un trabajo difícil la recepción, Abraham

B: pero si tú te enfocas a una empresa, nada más llevas recepción y tienes un sueldo de tres mil, cuatro mil pesos. Si tú lo checas en cualquier compañía, lo checas en...

D: no, no, yo estuve muchos años de recepcionista y hacía bitácoras

E: eso ya es una asistente,

C: eso ya es otro cargo, Carito, ese es otro cargo. La recepcionista se encarga de la recepción, de contestar el teléfono. Si la recepcionista acepta tareas extras como las que se llevaban antes eso es punto y aparte. O sea, si tú llevabas bitácoras y todo eso sí está bien, ok, qué bueno, pero el desempeño del vendedor cuál es?Cuál es el desempeño? Es hacer promotoría?

E: y sin embargo la hacemos

C: no, no, no, el cargo real y en la definición

D: no lo es, pero nos tenemos que acoplar a las necesidades

F: en pocas palabras, multifuncionales

D: así es...

C: nos tenemos que acoplar, pero estamos hablando ahorita, entonces no estamos siendo congruentes, porque estamos diciendo que estamos haciendo cinco cosas y que vamos a decir que podemos hacer tres para poderlas sacar al cien. Entonces si yo soy vendedor y quiero acaparar un mercado y yo me comprometo a que voy a acaparar un mercado de cien clientes, pero también me comprometo a hacer la promotoría, yo me estoy aventando solo una responsabilidad de dos cosas distintas, porque un vendedor vende, es un gerente de ventas. Que te adaptas a eso, es aparte.

E: pero como lo dice Federico: aquí no es Procter como para tener, y eso es lo que nos dice a nosotros, como para tener una persona nada más en ventas, otra persona en promotoría, otra persona en demostradora, y sin embargo los vendedores tenemos que hacer varias funciones

A: es como decían, nada más cuando les conviene entonces somos empresa y luego somos changarro, o nos definimos...

E: pero él así lo ha dicho

A: por eso, eso les corresponde a ustedes. Nos vamos a definir como empresa o como changarro

C: y regresamos a lo de la recepción, que fue la pregunta de Aymara. Por qué no había podido durar una recepcionista, ustedes que están ahí

B: yo tengo un punto, porque no se si te acuerdas que traje a mi sobrina y ella me dijo, sabes qué, es mucho trabajo. Aquí ves compras, ves recepción, ves pagos, ves asistencia con la dirección general, ves apoyo con Federico...

C: ya ese es otro puesto

B: o sea, son diferentes puestos, y ella dice, sabes qué, yo he trabajado en estas empresas y en esta, en esta y en esta y he trabajado en empresas chicas y nunca me había tocado estar como entré aquí, o sea que quieren que haga todo. Y ella duró creo, una semana, y ese fue el comentario que me hizo. Bueno, pues si tú hasta trabajado así, pues aquí somos multifuncionales, tú misma me has visto cómo estoy yo. O sea ella no lo aceptó, es que uno lo acepta y nosotros nos estamos adaptando a la empresa

A: no es que nos adaptemos, es porque nos gusta nuestra chamba y como dicen los jefes, nos gusta ponernos la camiseta

C: sí, pero va a llegar el momento en que todo llega a... a... o sea, va a haber reprecisiones y las repercusiones se están viendo ahorita en otras áreas

B: bueno, ese es mi punto de vista con ese puesto, no?

A: como le dije en su momento a don Fedé, en cuestión broma, ese mentado Pollo dejó la mala suerte, porque ese mentado Pollo era faltista, iba cuando quería y así nos han tocado todos los que han seguido en ese puesto. Dejó la maldición ese Pollo. Afortunadamente nos tocó el buen George que ya de ayudante le brincó a Jefe de Almacén

C: esperemos que no se quede ahora la maldición del pavo ahora con toda la rotación

A: yo soy de la idea de que eso le corresponde a la princesa, no?

C: es que en ese caso yo decido no darles nada y se acabó, no? Porque finalmente los que se estaban yendo a las 3:30 de la tarde no sacaban su quincena como la sacaba Araceli, como la sacaban los demás que se quedaban hasta las 7:30 porque a final de cuentas se les está pagando por ese servicio

D: se les está pagando por el trabajo extra, no?

B: se les está pagando y si fuera así, sabes qué, pues estás ganando, pues tú lo puedes comprar

C: claro

B: y personas que realmente no se pueden quedar porque...

D: y tal vez no se podían quedar porque tenían que ir a recoger a sus hijos, porque tenían que hacer la comida o por cualquier cosa

A: quizá sabes qué pudo haber sido, un pequeño detallito de parte de la princesa, les hubiera dicho, no les des pavo, nomás aumentales tantito la despensa a todos y ahí me imagino que se hubieran quitado de broncas, no? Si nos tocaron, bueno, en mi caso, a mí me dieron 250 de despensa, a toda la gente de producción, si les dieron 200, a los que vinieron tiempo extra, sábados y domingos que le hubieran llegado 250

C: no.

A: no te ibas a dar cuenta

C: no, Marco, porque seguimos en lo mismo, porque se corre el chisme y vuelvo a lo mismo, a mí me han reconocido...

A: pero estoy más de acuerdo, canijo

C: bueno, sí suena mejor, pero finalmente estás haciendo distinción, porque a mí por ejemplo, me han reconocido mi trabajo y todo, y luego dicen es que no descansa. No sí,. Yo no descanso, pero todo me lo están pagando. Yo ahí también tengo que ser honesto

E: claro, no descansas, pero como por ejemplo, Edith. Edith me dice, es que quiero descanso, pero cómo le hacemos porque también quiero vacaciones. Tienes que chingarle, tienes que recuperar ese tiempo, porque todos lo estamos recuperando. Qué fue lo que tú le dijiste

C: sí, claro, o sea, aquí ellos... o sea eso no tenía que ser. Yo trabajo de 6 de la mañana a 7 y media de la noche porque no tengo nada que hacer en mi casa. Y lo que decía Carolina, en eso tiene toda la razón, si tuviera la persona que ir a atender a sus hijos o a lo mejor ella no está acostumbrada a trabajar todo ese tiempo, finalmente ella es parte de la empresa y está llegando a hacer su chamba a la hora que se le requiere y tiene una hora de salida y por igual está cumpliendo con las labores y si se les iba a reconocer a todos en agradecimiento, todos tenían que tener un pavo. Se acabó

Mod: algo más que quieran agregar?

B: pues nada más si vamos a hablar, si lo tenemos pensado como ahorita dijo Juan y Consuelo y sí realmente queremos hacer algo por la empresa y si los jefes se prestan abiertamente a hablarlo, que sí se prestan

Mod: y sí se prestan?

B: sí, yo creo que sí, yo creo que ellos son muy abiertos y realmente...

A: entonces la moraleja es: vamos a poner en práctica todo o esto queda aquí

E: no, hay que sacarlo ya

C: yo creo que si esto lo dejamos así sería empezar a jugar a la hostilidad encubierta

A: yo propongo que aquí hay ahorita cuatro líderes, que son los que llevan la voz cantante en esto y ya nada más hace falta que reúnan a otros cuatro miembros que faltan allá y se verían las mejorías inmediatas, yo creo

D: no, y sabes qué pasó en alguna ocasión? Un sábado que fuimos a entregar Control, Ale no fue, fue Fede y quien iba a cerrar iba a ser Adriana, y empezó, pero yo a tales horas me voy. Entonces haz de cuenta que estábamos metiendo producto terminado de producción hacia el almacén y estábamos los tres en friega loca, porque a mi me tocó ayudarles a lo de Control no? Y haz de cuenta que dice Adriana, yo ya me voy, que no se qué... no sabes, se puso al tú por tú con Abraham. Yo creo que no era el momento, como se lo dije a Abraham, no era el momento en que se pusieran los dos a gritar, porque no nada más estaban ustedes, había gente de producción, gente de la oficina, o sea, mil gentes

C: pero si ya vieron ahí la altanería de esta persona, ese es un foco que también tienen que indicar

F: pero es que era lo que yo te decía. Yo ya le había comentado a Aymara, sabes qué, pasó esto y esto, así y así. Habla con ella. Habló con ella y siguió y siguió y siguió

C: porque sabe que tiene el poder ahí

F: pero quién se los ha dado?

C: los jefes

F: ella no tiene la culpa, mientras si tú se lo das ella va a seguir haciendo y tirando y tirando

C: como el ingeniero Gallo fumaba y fumaba y fumó todo el embarazo de Maribel ahí porque tenía voz y voto. Se acabó. Aquí hay un problema

D: y le está pasando lo mismo con Adriana ahorita, que se siente dueña y señora y como tal vez para ella es algo muy importante abrir la empresa temprano y que le den la clave y todo, pues tiene derecho a gritar, a humillar a la gente

C: a tronar los dedos y todo

F: a mi me tocó ese mismo día. Me dijo, sabes qué, ya vámonos porque yo no te puedo esperar. Le dije, sabes qué, estoy facturando y no puedo irme. Es que me urge, yo ya les dije, a las 2 me voy, ya son 2 y fracción, vámonos. Y empezó a hacer una escandalera como no tienes idea. Hasta en el baño se oía todo lo que gritaba

C: digo, no estoy pidiendo que se complotee, quien vive esas cosas son ustedes. Y creo que les toca a las personas que han visto eso, hablarlo con... si Leticia ya lo vivió, Aymara ya lo vivió, tú, Abraham...

A: no, pues eso como te digo, eso lo deben de hablar siempre y cuando esté ella para que se pueda defender. Hacerlo de frente

Mod: Pues muchas gracias, por su colaboración, hasta aquí damos por terminada la sesión.

Anexo 4

Transcripción estenográfica Entrevistas Ayudantes Generales y Jefas de Línea 23 de enero de 2009

Mod: ¿Qué opinan de la comunicación con los jefes directos? En este caso, con las Jefas de línea, con la jefa, la supervisora e incluso, por qué no, con los dueños, sienten que hay confianza para acercarse a cada una de ellas?

H: Pues así mucha confianza, no. a lo mejor eso sería con la dueña y con las encargadas de línea, pero con Ángeles y con Adriana, no.

Mod: Cómo ves la organización en el área de trabajo?

H: Creo que sí estamos organizados

Mod: Crees que la empresa provee de todo lo necesario para que ustedes desempeñen su trabajo bajo buenas condiciones laborales?

H: Qué difícil me pones las preguntas!! A lo mejor nos hace falta el aire acondicionado porque a veces hace mucho calor o mucho frío. De lo demás yo creo que sí está correcto lo que nos dan, menos las mascarillas cuando es para tintes porque el olor es muy fuerte.

Mod: Con respecto a los incentivos que se dan en la empresa, cuál es tu opinión acerca de ellos?

H: A mi me gustaría que nos dieran vales de despensa, los demás incentivos creo que están bien.

Mod: Y entonces, por qué crees que la gente se vaya constantemente. Sí has notado que hay mucha gente nueva y que constantemente se va?

H: Creo que muchas veces es la presión y muchas veces no tienes tú la misma capacidad y cuando hay mucho trabajo pues la gente se siente más presionada y luego la gente mejor prefiere irse. A lo mejor no aguantan el ritmo de cómo trabajamos nosotros.

Mod: y si hay tanta presión, por qué tú has estado aquí por tanto tiempo?

H: pues porque a lo mejor quizá hay momentos que sí les aguanto el ritmo y hay momentos que echo concha, no?

Se integran actores I y J

I: Es que poco a poco vas agarrando práctica, no? por ejemplo, para armar el estuche, tienen que agarrar práctica y ya van avanzando un poquito más. Porque si a penas van entrando y les dicen "apúrate" sienten ellos más presión.

J: Además antes no había tanta presión como ahora y ellos (los ayudantes generales estables) ya están acostumbrados a ese ritmo, o sea, empezaron así, despacio y más adelante el ritmo se aceleró más pero ya están acostumbrados a hacerlo. Yo digo que es eso. Ahorita la gente...

I: No tiene el ritmo

J: Ajá y a veces no tiene la misma habilidad

I: A lo mejor tienen habilidad en algunas cosas y en otras no

Mod: Para ustedes, esas son las causas que originan que la gente se vaya de la empresa?

I: Sí

Mod: Y sí los capacitan?

H: Realmente no. se les explica más o menos qué es lo que hay que hacer, pero nada más. Una capacitación que digamos bien, no.

J: No porque como entran realmente al ritmo rápido que llevamos no hay ni tiempo para decirles sabes qué haces así o lo vas a realizar así... no, no hay suficiente tiempo para explicarles bien

Mod: Se aprende sobre la marcha?

J: Exactamente, y también es disponibilidad de uno, no?

I: Sí, también ves la disponibilidad de la persona porque hay unos que sí se prestan, unos empiezan a agarrar su ritmo

J: Sí, ahorita le gente que ha entrado son bastante respondones. No les gusta que les manden, que les estés ordenando

Se integra Actor K

K: Y luego ni te hacen caso, a mi me tiran de a loca. La señora Leonor le estaba hablando yo y se hacía la mensa, o sea que no hacen caso

I: o a lo mejor vienen de otro tipo de ritmo de trabajo, no este. Por ejemplo, otra señora que es mesera, no es lo mismo que tengas ese trabajo a este ritmo de trabajo.

Mod: ¿Por qué crees que haya tanta gente que prefiere irse, Ara?

K: Por el trato. No tanto de nosotras es por la gente que viene más arriba de nosotras

Mod: Y por qué la gente como ustedes permanece?

K: Pues a mi porque me gusta mi trabajo, yo creo por eso no me he ido. Porque me gusta. Y aparte no tengo problemas con nadie. Vas a otro trabajo y ya ves que hay mucha discordia en otros trabajos, porque hay más gente, aquí es poca. En otros trabajos hay más gente y la gente que está luego es bien problemática. Y luego también con qué clase de gente porque ya es de la peor. Aquí, pues luego groserías que luego dicen las muchachas, pero hasta ahí, pero hay otros lugares que hasta se agarran entre compañeras. Ay no, que feo.

L: Es que Ángeles tiene como que mando de capataz. En serio. Nada más falta que le diga "Sí señor, sí" eso es lo que yo veo, igual y yo no voy a durar mucho aquí porque yo tengo que entrar a la escuela, pero ahorita lo que estoy viendo es que sí llega y te dice "sabes qué esto es así y así se tiene que hacer" tal parece que estás en una cárcel. Yo se que igual y trabajando no puedes estar platicando, es como en la escuela, estás en clase o estás platicando y tú dices aquí o estás trabajando o estás platicando, pero no para pedir lo más indispensable, porque a veces te dice "qué, qué, qué pasó, qué pasó" ya cuando menos sientes ya está atrás de ti

J: Porque como nos presionan a nosotras, nosotras tenemos que presionarlos y a veces no hay tiempo ni de sonreír. Ellos ya vienen yo creo con esa mentalidad de que los dejaban platicar o los dejaban hacer lo que ellos quisieran y aquí es muy diferente

I: por ejemplo, donde estaba Irma dice que ponían su radio, o sea hay otro tipo de ambiente.

H: Igual en donde estaba te dejan traer los walkman.

J: Sí, pero aquí es muy peligroso, que entiendan ellos (ayudantes generales) que el peróxido te puede entrar a los ojos por un descuido

H: Ya ves que la química por eso no nos dejaba, por no tener un descuido

J: Exactamente, que sí ha pasado.

I: Pero ellos ya se tienen que ir adaptando a las reglas que hay aquí. Igual y si no se adaptan, pues se van.

Mod: Bueno, y ustedes como jefas de línea cuál es su opinión acerca de la comunicación con la supervisora, la jefa e incluso con la dueña?

K: Bueno, pues nosotros sí lo hemos hecho, o sea, todas las inquietudes que hemos tenido hemos hablado primero con Adriana y luego ya con Ale, según como lo vea Adriana entonces ya vamos a hablar con Ale.

I: con Adriana nada más

Mod: Con la supervisora no tienen esa confianza?

J: Sí tiene disposición, pero le falta tomar otras actitudes, o sea, no ser tan agresiva y Adriana es diferente ella te puede decir algo sin que te lastime

K: y Ángeles te habla más golpeado Porque sí, ayer que le dijo a la Sra. Leonor, como que se espantó, hasta colorada, colorada se puso. En serio. Le dijo "qué no entiende? No entiende? O qué?" y ahora hasta les dijo a los muchachos "aquí no soy pilmama de nadie, aquí ya estamos grandecitos y ya sabemos dónde van las cosas". Que no puede estarlos cuidando a todos.

Mod: Y con respecto a los incentivos que se les dan en la empresa?

J: Cada quien que se vaya ganando su sueldo de acuerdo a la categoría

K: Exactamente, porque hay gente que sí se lo merece y hay gente que no. Los que operan máquina que ganen más

Mod: Eso con respecto a los incentivos...

K: lo que queremos es otro aumento

I: Pero por jerarquías

Mod: Y de las condiciones de trabajo que se tienen en la empresa?

K: Goggles no hay suficientes

I: tienes que estar prestando tus lentes

K: Luego cubrebocas no hay tampoco

I: el material es el más indispensable porque no habiendo material no sacas ya la producción que debes de sacar porque ya te dicen "para aquí, deja esto porque ya no hay y es mucha pérdida de tiempo y luego la gente no tiene la misma habilidad para sacar la producción

Mod: Creen que falta entonces capacitación'

K: pues para la nueva que va entrando porque desconoce todo. Por decir en una línea luego te ponen a puros nuevos y te atrasas ahí en estarles explicando y estarles diciendo cómo tienen que hacer las cosas, cómo ir por el material, cómo ponerlo. Entonces ahí es donde te atrasas y no sacas la producción

J: Y luego que llegó la gente más agresiva pues no se presta

Mod: El área de trabajo está correctamente organizada?

I: En cuanto a materiales yo creo que desorganización porque por ejemplo, pararon porque no hay corrugado y estás empacando en cajas de reempaque y va a llegar el corrugado y hay que volverlo a hacer

Mod: Y en las líneas?

K: no, es que se quedan parados. No hay organización

J: Debería de haber una planeación una semana antes, tal vez por tiempo no se hace pero sí debería de haber

I: Van dos días que nos dicen “van a llegar a hacer esto” y así a la gente no tenerla parada y que se agilice más el trabajo

L: O cuando están viendo que estás haciendo mal las cosas y ellas no te dicen. Bueno, yo digo que ese es su trabajo de ellas. Si están viendo que estás haciendo mal algo: sabes qué eso no se hace así. Nada más se te queda viendo, te manda decir con una de la línea, la otra de la línea le dice a la otra y así se va como chisme de lavadero. Y ya cuando ella te lo dice lo quiere hacer así como un acto circense. Tampoco es para tanto, no? Pero o no te lo dice o pasa así como chisme o te lo dice pero casi casi gritándote enfrente de todos. Si yo veo que alguien está haciendo algo mal, pues sabes qué, esto no se hace así, y tienes que hacerlo así.

Mod: Algo más que quieran agregar?

(Silencio)

Mod: Bueno, pues sería todo, muchísimas gracias por su apoyo.