

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

La Comunicación, ¿Una carga más para Aeromexpress?

**Diagnóstico comunicativo y de cultura organizacional de una empresa dedicada al
transporte de carga vía aérea.**

**Reporte de investigación en la opción de Seminario – taller extracurricular
“Organización, comunicación y cultura”**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

Licenciado en Comunicación

PRESENTA

Omar Rosaldo Alpizar

Asesor: Lic. Urso Martín Camacho Roque

Agosto 2009



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICADO...

A mis padres...

Para ustedes con todo mi cariño, respeto y admiración

Por apoyarme, guiarme y enseñarme

Porque siempre están cuando más los necesito

Gracias.

A mi hermana...

Gracias por todo tu apoyo y motivación

Por ser mi amiga y mi cómplice

Cumple tus metas y realiza tus sueños

Gracias.

A Sandra...

Por tu apoyo y motivación

Por acompañarme en este camino

Y por todos los momentos que me has brindado

Gracias.

A mis amigos...

Por acompañarme en todas mis aventuras

Por su apoyo y lealtad.

Gracias.

A la UNAM

Por hacer de mi, gran parte de lo que soy

Éste trabajo es una pequeña muestra de mi agradecimiento y orgullo por ser parte de ella. Por mi raza Hablará el espíritu.

A mi asesor...

Gracias Martín por tu ayuda, apoyo, paciencia y compromiso

Por ser mi guía en este camino

Gracias.

A mis maestros...

Irma, Verónica, Xavier y Jorge

Por todas las enseñanzas, ayuda y compromiso

Gracias.

ÍNDICE

Dedicatorias	II
Introducción	IX
Capítulo I “Aprendiendo a volar”	1
1.1 Presentación	2
1.2 Caracterización	2
1.2.1 Historia de Aeromexpress	3
1.2.2 Variables del entorno	5
1.2.3 Ámbito de desempeño	5
1.2.4 Mercado	7
1.2.5 Competencia	8
1.2.6 Asociaciones	11
1.2.7 Clientes	12
1.2.8 Medios de Comunicación masiva	13
1.2.9 Instituciones	13
1.3 Estructura Formal y Funcional	15
1.3.1 Ideario	15
1.3.2 Organigrama	19
1.3.3 Descripción de puestos	22
1.3.4 Reclutamiento y Selección	33
1.3.5 Proceso formal de trabajo	39
1.3.5.1 Proceso formal de Capacitación	39
1.3.5.2 Proceso real de Capacitación	42
1.3.5.3 Proceso formal de Comunicación	43
1.3.5.4 Proceso real de Comunicación	45
1.4 Problemática	46
1.5 Hojas de Inspección	47
1.6 Tabla de resultados	53
1.7 Diagrama Causa – Efecto (Pescado de Ishikawa)	55

1.8 Conclusiones	56
Capítulo II “Despegando”	58
2.1 Presentación	59
2.2 Modelos Administrativos y Comunicativos	61
2.3 Costos	63
2.4 Actor	64
2.5 La Personalidad	68
2.6 Grupos	84
2.7 Proceso de Interacción	93
2.7.1 Diagnóstico de los procesos de comunicación	95
2.7.2 Resultados del Diagnóstico	110
2.8 Conclusiones	112
Capítulo III “Turbulencia”	114
3.1 Presentación	115
3.2 Problemas y conflictos informativo comunicativos asociados al problema medido “los bomberazos”	116
3.3 La Complejidad Organizacional	118
3.4 Subjetividad, percepción y acción	120
3.5 Importancia comunicativa de las representaciones	122
3.5.1 Metodología para la investigación de las representaciones	124
3.5.2 Aplicación	127
3.6 Reporte de resultados	131
3.6.1 Lectura vertical	131
3.6.2 Lectura Horizontal	138
3.7 La interacción Comunicativa	143
3.8 Ética y Mediación Comunicativa	145
3.9 La Cultura formal y las sub culturas encontradas	146
3.10 Conclusiones	148

Capítulo IV “Planeando”	150
4.1 Presentación	151
4.2 Organización, Comunicación y Cultura	152
4.2.1 Comunicación y empresas de futuro	154
4.2.2 Habilidades del comunicador en las organizaciones	156
4.2.3 Valores del comunicador	158
4.2.4 La organización habitable	159
4.3 Cultura Organizacional	160
4.3.1 Delimitación teórica de la Cultura Organizacional del objeto de estudio	163
4.3.2 Aplicación metodológica en Cultura Organizacional en el objeto de estudio: Mapa Cultural	169
4.3.3 Caracterización de la Comunicación Organizacional y recursos culturales	174
4.4 Propuesta de Intervención Comunicativa	178
4.5 Análisis FODA	179
4.6 Estrategia Comunicativa	184
Conclusiones	192
Reflexión	196
Bibliografía	199
Anexos	202

INTRODUCCIÓN

El presente reporte es producto del Seminario Taller Extracurricular “Organización, Comunicación y Cultura”, elaborado durante un periodo que abarca los años 2008 y 2009, lo que fue un factor importante para la realización de esta investigación, ya que la empresa Aeromexpress transcurría por un periodo de diversos cambios en su estructura, procedimientos y operaciones.

Aunado a lo anterior, se vislumbraba un panorama incierto ya que se comenzaba a anunciar una crisis económica a nivel mundial que impactaría de manera significativa a todos los sectores. Hoy en día, las cifras del desempleo van cada vez más en aumento, los salarios no son suficientes en la mayoría de los casos y los productos y servicios se vuelven cada vez más costosos.

Los factores anteriores han dado pie a que las empresas mexicanas y extranjeras que se encuentran en nuestro país realicen despidos masivos de personal, aumenten el costo de sus productos y servicios y que se enfoquen en explotar al trabajador al máximo por un salario que en ocasiones llega a ser simbólico en comparación con el trabajo realizado. La situación actual obliga a los trabajadores a permanecer bajo estas condiciones y las empresas se escudan bajo el pretexto de que alguien más hará el trabajo por el mismo sueldo o menos, viendo al trabajador como una pieza o un engrane más de la organización dejando a un lado la parte humana.

La mayoría de las organizaciones en nuestro país se han estado preocupando más por conseguir sus fines y alcanzar sus metas, enfocándose a la producción, a la calidad y a la estandarización de sus procesos, dejando de lado al factor más importante de la organización el factor humano.

Bajo esta lógica se encuentran operando muchas empresas actualmente por lo que constantemente se enfrentan al problema de no poder o no saber escuchar las necesidades de sus trabajadores, los objetivos que tienen, las motivaciones que los mueven; dan por hecho que éstas son económicas y se olvidan de que están tratando con seres humanos diferentes y complejos. Además también se pierde de vista el hecho de que un trabajador motivado y reconocido se vuelve más productivo para la organización.

Reflexionando la situación actual y las condiciones en las cuales se encuentran gran parte de las organizaciones, se considera importante la presente investigación, ya que se analiza a una de tantas empresas que tienen este problema y el Seminario Taller Extracurricular “Organización Comunicación y Cultura”, representa una oportunidad para hacerlo ya que en éste se sientan las bases necesarias para la realización de esta investigación en la cual se contempla a la empresa Aeromexpress S.A. de C.V.

La Comunicación, ¿Una carga más para Aeromexpress?, busca por medio de diversas herramientas encontrar las áreas de oportunidad en materia de comunicación, en las cuales se pueda trabajar para atacar un problema específico, que es el punto de partida de esta investigación “los bomberazos”. El título que da nombre a la presente investigación surge a partir de la idea del investigador, de que a la empresa le genera un gasto innecesario en materia de comunicación, ya que no se cuenta con personal capacitado en la materia, ni se realizan estudios o diagnósticos de este tipo.

Entendemos como “bomberazos” a las situaciones que surgen de manera espontánea con carácter de urgente y que tienen que ser resueltas a la brevedad posible ya que de lo contrario se corre el riesgo de crear un conflicto más grande del que se tenía en un principio.

Aeromexpress es una empresa que brinda un servicio de transporte de carga y mensajería vía aérea, se considera grande por el número de empleados con el que cuenta a nivel nacional e internacional (900 aproximadamente), y es una de las empresas de este ramo que cuenta con más experiencia en el mercado ya que funciona desde hace más de 18 años en el territorio nacional.

El área en la cual se va a centrar la investigación se encuentra bajo la dirección de Recursos Humanos junto con otras tantas gerencias y departamentos, se trata del área de Capacitación y Comunicación Institucional. Esta es un área que se presta para la realización del diagnóstico puesto que conlleva como su nombre lo dice la comunicación al interior de la organización, es de la que se tienen más conocimientos y a la que se tiene acceso más fácilmente.

Para la realización de la presente investigación fue necesario comenzar por conocer a la empresa desde sus raíces, luego entonces surgió la necesidad de recopilar la historia de la empresa en voz de uno de sus integrantes y algunos documentos y presentaciones de hace algunos años. Puesto que no se encontraba nada escrito hasta la presente investigación, por lo que se considera una aportación importante no sólo para la investigación sino también para la empresa.

Esta investigación comprende cuatro capítulos en los cuales se podrán distinguir cuatro fases (síntoma, diagnóstico, pronóstico y solución). Así mismo, se encuentran herramientas metodológicas que buscan encontrar problemas para buscar soluciones o propuestas de intervención desde una perspectiva comunicativa, sin dejar de lado la teoría que es el sustento de la presente investigación.

La forma en que se encuentra dividida esta investigación permite al lector realizar dos tipos de lectura: una en la que comience desde los aspectos históricos y generales para tener un conocimiento más completo de la empresa cuando pase a la etapa del diagnóstico, en la cual se dará cuenta de los problemas existentes en la organización para después invitar a la reflexión y pronosticar las ventajas y desventajas de que los problemas persistan y así ofrecer una posible solución que sea viable para la organización.

La otra forma sería más puntual, siendo esta una investigación de carácter académico, puede ser utilizada como un recurso para encontrar algunas herramientas metodológicas que ayudan al diagnóstico o a la solución según sea el caso. El lector podrá encontrar de manera específica algún tema en particular que le sea de utilidad gracias a la división y subdivisión de los capítulos.

Respecto al capítulo primero de esta investigación se realizó el diagnóstico del entorno, estructura y funcionamiento de la organización, mediante técnicas como: observación, interpretación de resultados obtenidos a partir de la aplicación y realización de encuestas, cuestionarios y modelos para saber cual es la percepción tanto de los integrantes de la organización como de los que se encuentran fuera de ella, así como también para entender su estructura y funcionamiento.

En el segundo capítulo se identificaron y analizaron los principales actores y grupos dentro de la organización, por lo que fue necesario realizar un mapeo de grupos que permitió identificar los principales actores involucrados en el problema medido. Así mismo se realizó un diagnóstico de los procesos comunicativos dentro de la organización mediante una auditoría comunicativa que permitió ofrecer una posible solución.

Para el desarrollo del tercer capítulo se continuó con el diagnóstico comunicativo mediante técnicas cualitativas para detectar los obstáculos y problemas entre los miembros y áreas de la organización, para que, con los resultados obtenidos sea posible elaborar las propuestas pertinentes en el área de comunicación.

Por último, en el capítulo cuatro se reúnen los resultados obtenidos en los capítulos anteriores, para así desarrollar una propuesta de intervención comunicativa en el área en la cual se encuentra el problema. Es en esta parte de la investigación donde se realiza el diagnóstico de la cultura en la organización, con el objetivo de ofrecer otra mirada para eficientar los procesos productivos de la organización y principalmente de los trabajadores.

Con lo anterior, se pretende que esta investigación tenga los alcances necesarios para llegar a formar conciencia, tanto en los subordinados como en los jefes y directores no sólo de Aeromexpress sino de cualquier otra, acerca de la importancia y los alcances que tiene la comunicación al interior de una organización, así como también el papel del comunicador organizacional.

La comunicación, ¿Una carga más para Aeromexpress?, es un trabajo que apuesta por la innovación para que así la empresa no pierda o deje de lado sus costumbres y tradiciones. Así mismo pretende invitar al conocimiento y la reflexión de la importancia de la comunicación, ya que en Aeromexpress a pesar de que existe el departamento de Comunicación Institucional, no se enfatiza en realizar estudios o diagnósticos sino solamente difundir comunicados y avisos.

Crear las condiciones y espacios para el diálogo, fungir como mediador entre los integrantes de diversos niveles y administrar la comunicación son sólo algunas de las tareas que realiza el comunicador organizacional, con la finalidad de crear un mejor ambiente laboral y un mejor lugar de trabajo.

CAPÍTULO I

Aprendiendo a Volar

1.1 Presentación

Para la realización de este primer capítulo fue necesario situarse en una posición de observador al interior de la empresa Aeromexpress Cargo S.A. de C.V., con la finalidad de conocer su entorno, estructura formal e informal y funcionamiento, así como también sus antecedentes históricos y sus rasgos. Aunado a lo anterior, se pretende identificar todo tipo de problemas que pudieran afectar al buen funcionamiento de la empresa y en específico al área de capital humano.

La información que conforma este capítulo fue obtenida a través de la revisión de manuales internos, documentos, folletos, boletines, presentaciones electrónicas y en algunos casos en entrevistas.

Mediante la observación y el análisis se pudieron identificar algunos problemas en el área, los cuales pudieron ser medidos mediante las hojas de inspección. Así mismo se realizó la técnica del pescado de Ishikawa, la cual ofrecerá una visión acerca de las posibles causas que puedan conformar un problema.

1.2 Caracterización de la Organización

Aeromexpress Cargo S.A. de C.V. es una empresa comercial, ya que proporciona un servicio de transporte de mensajería y paquetería en 40 ciudades más importantes del país, así como en 35 destinos internacionales ubicados en los principales centros de negocios en el continente americano, Europa y Asia. Entre los servicios que ofrece se encuentran los siguientes:

Envíos Nacionales:

- Servicio de Mensajería: Disponible para mercancía en general con un peso máx. De 3kg.
- Servicio 12+12: Disponible para animales vivos, perecederos, restos humanos y mercancía en general con un peso máx. De 70kg

- Servicio en tu puerta +1: Disponible para mercancías en Gral. Con un peso máx. de 80Kg pza. y hasta 3 toneladas por guía.

Envíos Internacionales:

- Servicio Express: Disponible para cualquier tipo de mercancías, excepto animales vivos, restos humanos, perecederos y mercancías peligrosas.
- Servicio General: Disponible para cualquier tipo de mercancías.

El sector económico al cual pertenece esta empresa es el sector servicios o también llamado terciario, ya que engloba las actividades económicas que no producen bienes materiales de forma directa, sino servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población. Para esto, Aeromexpress cuenta con tres sucursales en la ciudad de México y una gran cobertura a nivel nacional e internacional, con la finalidad de apoyar y fortalecer el comercio entre México y el mundo.

El tamaño de la empresa se considera grande, ya que actualmente cuenta con más de 900 personas, distribuidas en oficinas, sucursales, almacenes fiscalizados, terminal de carga nacional, estaciones nacionales y estaciones internacionales. El personal operativo pertenece al SNTAS (Sindicato Nacional de Trabajadores de la Aviación y Similares), así mismo, se cuenta con personal administrativo contratado por outsourcing en el territorio nacional e internacional.

1.2.1 Historia de Aeromexpress

El 17 de noviembre de 1989 se crea por medio de Aerovías de México la empresa Aeromexpress Cargo S.A. de C.V., teniendo como fundadores a Pedro Cerisola W, Gerardo de Prevoisin Legarreta, Alberto Campero y Pablo Surinaga Lanz. Según en la memoria del Sr. José Luis Álvarez Navarrete quien es uno de los primeros empleados en la organización, la empresa surge a raíz de la quiebra de Aeroméxico, suspendiendo las actividades y restableciendo sus servicios sólo para el transporte de prensa y alguna carga en general.

La empresa inicia operaciones de manera formal el 1° de diciembre de 1989, siendo la empresa de carga aérea y logística de dos de las más importantes líneas aéreas del país, Aeroméxico y Mexicana, dedicándose a la transportación de carga vía aérea sólo en tramos nacionales. Para el año de 1990 inicia operaciones en tramos internacionales, cubriendo partes de Estados Unidos, Latinoamérica y Europa, en 1994 se reconoce como línea aérea y recibe dos aviones cargueros Boeing 727-200 con lo que se fortaleció la operación carguera.

En 1996 es incorporada al grupo CINTRA (Concesiones de Infraestructuras de Transporte) empresa encargada de administrar las empresas Mexicana, Click, Aeroméxico, Aerolitoral, Cecam, ITR, SEAT y SABRE, nueve años más tarde se desintegra el grupo y Aeromexpress queda bajo la administración de Aeroméxico y Mexicana.

En noviembre de 1997 la empresa entra en etapa recesiva por cuestiones sindicales, se cancela la operación de un avión y se intenta reorganizar administrativa y operativamente. En mayo de 1998 reanuda operaciones con un solo carguero y en los años siguientes ocurren diversas reestructuraciones, tanto en el personal como en los servicios.

De acuerdo con el Sr. José Luís, quien es uno de los empleados más antiguos en la empresa, ha ido creciendo de manera significativa, ya que anteriormente sólo existía una dirección general de la cual se encargaba el Sr. Francisco Amezcua, y sólo se manejaban algunos destinos en el territorio nacional. Hoy en día se cuenta con una dirección general y cinco subdirecciones, además de gerencias y jefaturas, aunado a lo anterior se manejan destinos internacionales y cada vez es más la expansión de la empresa.

Si bien no existe un documento oficial que date la historia de Aeromexpress, existe información muy general que se le imparte al personal de nuevo ingreso en la inducción. Además de algunos datos muy específicos que se han ido recopilando en el transcurso del tiempo y que se encuentran en la presentación de la inducción.

La demanda del servicio que proporciona la empresa ha ido disminuyendo desde que inició hasta la fecha, ya que la competencia ha aumentado y el transporte terrestre es más barato.

La perspectiva que se tiene a futuro es que la empresa siga creciendo y expandiéndose, además de que se mantenga estable y se realicen cambios en busca de la mejora continua.

1.2.2 Variables del entorno

En el siguiente apartado se analizará a la organización desde su entorno, entendiendo como tal a los sistemas que envuelven a la organización.

Es importante analizar a la organización desde su entorno, ya que, siendo ésta un sistema se encuentra inmersa dentro de otro que va a influenciar a la empresa. Sin embargo, es la organización quién decide cual es su entorno, debido a que no todo lo externo le afecta o induce a realizar un cambio, esto más bien esta determinado por su estructura.

1.2.3 Ámbito de desempeño

La empresa se desenvuelve en el ámbito económico dentro del sector servicios o también llamado terciario, ya que engloba las actividades económicas que no producen bienes materiales de forma directa, sino servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades muy específicas de la población. Para esto, cuenta con tres sucursales en la ciudad de México y una gran cobertura a nivel nacional e internacional, con la finalidad de apoyar y fortalecer el comercio entre México y el mundo.

El servicio que ofrece en general es el de transporte aéreo de carga a nivel nacional e internacional, de manera particular Aeromexpress ofrece los siguientes servicios:

- Servicio de Mensajería: Se garantiza un tiempo máximo de 24 horas y se puede trasladar cualquier embarque de hasta 3 Kg y cuyo contenido no sea alguna mercancía clasificada.

- Servicio 12+12: Disponible para animales vivos, perecederos, restos humanos y mercancía en general con un peso máx de 70kg.
- Documentación de mercancías de alto valor: Joyas, monedas conmemorativas, piezas arqueológicas, obras de arte, relojes, vales de despensa, tarjetas telefónicas activadas, material electoral.
- Documentación de animales vivos: Cualquier tipo de animal vivo.
- Documentación de restos humanos: Se consideran restos humanos a las osamentas y cenizas
- Documentación de mercancías de fácil descomposición: Son aquellas con una vida útil inferior a las 24hrs.
- Documentación de mercancías peligrosas: Son artículos o sustancias que son capaces de poner en riesgo la salud, la seguridad o el medio ambiente.
- Recolección y entrega a domicilio: El servicio de recolección se refiere al traslado de la mercancía, desde el domicilio del remitente al aeropuerto de origen. El servicio de entrega se refiere al traslado de la mercancía desde el aeropuerto destino hasta el domicilio del consignatario.
- Acarreo: Se refiere al traslado de la mercancía desde la sucursal o agencia de carga hacia el aeropuerto de origen.
- Ocurre Oficina: Se refiere al traslado de la mercancía desde el aeropuerto destino a las oficinas de Aeromexpress en el centro de la ciudad.
- Almacenaje: Los primeros cinco días naturales no tienen costo.
- Valuación: Se cubre el costo del seguro de la mercancía en caso de daño o pérdida.
- Operación Terrestre: En embarques con origen y/o destino con tramo terrestre.
- Refacturación: Se refiere a la emisión de una factura o recibo misceláneo como comprobante fiscal.
- Cancelaciones: Se considera cancelación, aquel embarque que ya ha sido documentado y la mercancía haya sido recibida en las instalaciones de Aeromexpress para su despacho y que por algún motivo el servicio se cancela.
- Reexpedición: Cuando el embarque ya esta en su destino y el cliente solicita reenviar su carga a otro destino o devolverla a su punto de origen.
- Servicios Específicos. No disponibles para su venta al público en general.
- Remesa: Servicio exclusivo para empresas de traslado de valores.

- Prensa: Servicio exclusivo para empresas editoras de diarios de circulación nacional, debidamente inscritos en la ASOCIACION DE EDITORES Y PERIODICOS DIARIOS Y REVISTAS DE LA REPUBLICA MEXICANA, A.C.
- Valija: Servicio exclusivo para empresas de mensajería, que tengan convenio comercial con Aeromexpress.
- Correo: Servicio exclusivo para el Servicio Postal Mexicano.
- Comat: Servicio exclusivo para las empresas Aeromexico, Mexicana, Click, así como el material de uso interno de Aeromexpress.

Por último, aunque la empresa no manufactura algún producto, considera a estos como todo aquello que puede transportar dentro de los servicios anteriormente mencionados y conforme a la ley.

1.2.4 Mercado

Dentro de éste mercado existen muchas variaciones constantemente, debido a que cada vez son más las compañías que ofrecen un servicio de mensajería y paquetería, no sólo por vía aérea sino también terrestre. Actualmente los tiempos de transportación vía terrestre están siendo reducidos gracias a la apertura de nuevos caminos que facilitan el traslado de una forma más rápida y económica, lo cual afecta directamente al transporte de carga vía aérea el cual tiende a tener un costo más elevado.

De acuerdo con las cifras de la DGAC (Dirección General de Aeronáutica Civil) y a las estadísticas de mercado realizadas por Aeromexpress, se da cuenta de que a nivel nacional del 2007 a la fecha ha disminuido el mercado gradualmente y la participación de la organización se mantiene estable y dominante con respecto a otras tantas.

Además, otras empresas han incursionado en este ramo, lo que representa una mayor competencia.

Por otra parte, en el ámbito internacional se observa un crecimiento en el mercado y en algunas otras compañías que están ganando terreno, sin embargo Aeromexpress se

mantiene estable ocupando una participación mínima en el 2007. De enero a la fecha la organización se mantiene presente a nivel internacional con el mismo porcentaje de participación.

Sin duda alguna el mercado internacional se sigue expandiendo y creciendo cada vez más con la apertura de nuevos destinos comerciales y la demanda que se ha incrementado. Por otro lado, a nivel nacional se vislumbra un futuro incierto ya que es muy variable y como se mencionó anteriormente el transporte terrestre cada vez es más rápido y además es más económico en relación con el servicio de transporte de carga vía aérea.

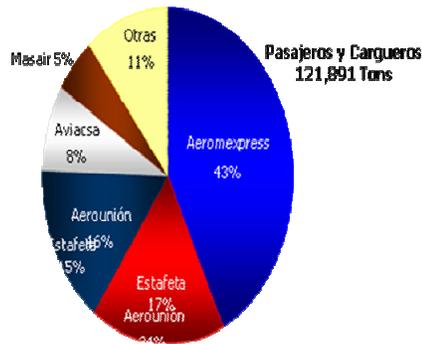
1.2.5 Competencia

Las relaciones comerciales entre México y el mundo cada vez crecen más, por ello se ha incrementado la demanda de importar y exportar productos de la manera más rápida y económica. De igual forma se ha incrementado el número de prestadores de servicios que ofrecen transportar la carga en el menor tiempo posible, generando una gran competencia en el mercado.

Para Aeromexpress es importante tener bien detectadas a las compañías con quien compite tanto a nivel nacional como internacional, así como también las áreas de oportunidad que tenga para seguir manteniendo su lugar en el mercado y crecer y expandirse cada día más. Es por esto que se han realizado estudios que permiten conocer el lugar que ocupa en el mercado e identificar cuáles son las compañías con las que compite más de cerca a nivel nacional e internacional.

Actualmente, Aeromexpress abarca el 44% del mercado a nivel nacional, a diferencia del año pasado en el cual abarcaba el 43% teniendo como principal competencia a Estafeta con un 19%, Aerounión 15%, Otras 11%, Masair 5%, y Aviacsa con un 4%. Estas estadísticas corresponden al periodo que comprende de enero a marzo del 2008, con datos obtenidos de la DGAC y de la Aviación Mexicana en Cifras como se muestra en las siguientes gráficas.

→ Participación 2007



→ Participación Ene-Mar 2008

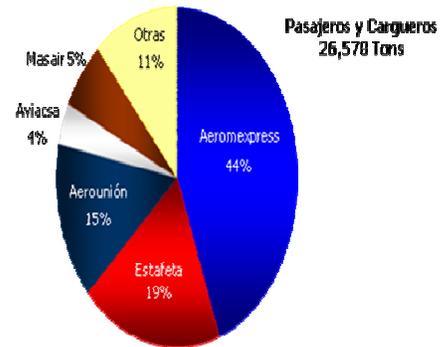
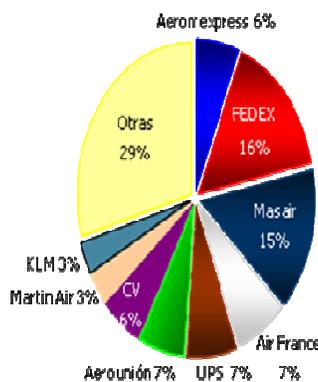


Gráfico 1.1 Participación de Aeromexpress a nivel nacional.

Por otra parte a nivel internacional se ha mantenido en la misma posición del 2007 a marzo de 2008 abarcando el 6% y teniendo como competencia a Otras con el 29%, Masair 18%, Fedex 11%, Air France 8%, UPS y Aerounión 7%, CV 6% y por último Atlas y KLM con un 4%. Estas estadísticas corresponden al periodo que comprende de enero a marzo del 2008, con datos obtenidos de la DGAC y de la Aviación Mexicana en Cifras como se muestra en las siguientes gráficas.

→ Participación 2007



→ Participación Ene-Mar 2008

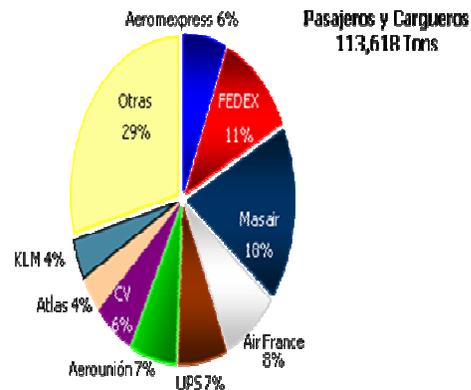


Gráfico 1.2 Participación de Aeromexpress a nivel Internacional.

Según las estadísticas de mercado nacional e internacional, Aeromexpress ha tenido un crecimiento en su participación nacional del 2%, en comparación con su participación internacional en la cual se ha mantenido en la misma posición. Así mismo se puede

observar que el mercado domestico e internacional ha disminuido gradualmente en poco más de un año.

MERCADO				AEROMEXPRESS				
TONELADAS	Enero-Marzo		Crecimiento 08vs07	Enero-Marzo		Crecimiento 08vs07	Participación	
	2007	2008		2007	2008		2007	2008
Mercado Doméstico	30,060	26,578	-12%	12,732	11,791	-7%	42%	44%
PAX	16,906	13,627	-19%	12,732	11,791	-7%	75%	87%
CARGUEROS	13,154	12,951	-2%	-	-	-	-	-
Mercado Internacional	120,767	113,618	-6%	7,417	7,240	-2%	6%	6%
PAX	34,268	33,287	-3%	7,417	7,240	-2%	22%	22%
CARGUEROS	86,499	80,331	-7%	-	-	-	-	-
TOTAL	150,827	140,196	-7%	20,149	19,031	-6%	13%	14%
PAX	51,174	46,914	-8%	20,149	19,031	-6%	39%	41%
CARGUEROS	99,653	93,282	-6%	-	-	-	-	-

Gráfico 1.3 Crecimiento de Aeromexpress en relación al mercado

Debido a que la competencia es cada vez mayor y el mercado ha disminuido, la empresa realizó una reestructuración en sus servicios con la finalidad de mejorar y ganar más clientes, quedando así con los siguientes cambios:

- Servicio 12+12: Disponible para animales vivos, perecederos, restos humanos y mercancía en general con un peso máx. De 70kg
- Servicio en tu puerta +1: Disponible para mercancías en Gral. Con un peso máx. de 80Kg pza. y hasta 3 toneladas por guía.

Además de abrir nuevas rutas y destinos como Dubai, Narita y Roma, estableciendo nuevas alianzas y estrategias de ventas.

1.2.6 Asociaciones

Para que Aeromexpress logre expandirse son necesarias las asociaciones y alianzas que puedan llevar a cabo. Para esto se encuentra aliado con SkyTeam Cargo que es la alianza mundial líder en carga aérea: con la mejor cobertura y el mejor entendimiento a las necesidades del cliente.

Cuenta con ocho líneas aéreas asociadas: Aeroméxico Cargo (Aeromexpress), Air France Cargo, Alitalia Cargo, CSA Cargo, Delta Air Logistics, KLM Cargo, Korean Air Cargo y NWA Cargo, las cuales trabajan en conjunto con innovaciones y servicios integrales de carga aérea.

Así mismo mantiene relaciones con la IATA (Asociación de Transporte Aéreo Internacional), la cual se encarga de promover la seguridad, fiabilidad, confianza y economía en el transporte aéreo en beneficio de los consumidores de todo el mundo.

Los beneficios que ofrece a todas las partes involucradas en el comercio aéreo son:

- Para los consumidores: Simplifica los procesos de viaje y transporte, mientras mantiene los costos bajos.
- IATA permite que las aerolíneas operen de manera segura, eficiente y económica, bajo reglas definidas.
- IATA sirve de intermediario entre el pasajero, los agentes de carga y las aerolíneas.
- Una amplia red de industrias suplidoras y proveedores de servicios ven en IATA un proveedor sólido en una variedad de soluciones industriales.
- Para los gobiernos, IATA busca asegurar que ellos puedan estar bien informados de las complejidades de la industria de la aviación.

De igual forma, trabaja con ABX Air, la cual le proporciona a Aeromexpress un avión carguero con el cual se cubre una ruta de Los Ángeles a Centroamérica, realizando escalas en Guadalajara y la Ciudad de México.

Las necesidades del mercado siguen creciendo día a día, por lo que la organización continúa estableciendo alianzas y abriendo nuevos destinos con la finalidad de expandirse y ganar más territorio en el mercado, adaptándose a su entorno y a las necesidades que este le demande.

1.2.7 Clientes

Para la empresa son muy importantes sus clientes, ya que son éstos los que hacen posible que la organización se mantenga activa, por lo que es fundamental que tenga bien ubicados quiénes son, sus demandas y expectativas para así poder ofrecer un mejor servicio.

Según las declaraciones de Roberto Morales García coordinador de servicios a clientes, se tienen ubicados a los clientes que son frecuentes tanto nacionales e internacionales, ya que a estos se les otorga una cuenta, así mismo existen clientes ocasionales y clientes de IATA. Por otra parte, comentó que los clientes han disminuido gradualmente debido a los precios, los cuales llegan a ser variables de acuerdo a diferentes situaciones externas por ejemplo el precio de la turbosina.

Según el coordinador, se han realizado estudios y encuestas respecto a los grados de satisfacción de los clientes, pero los resultados obtenidos los desconocen, ya que esa información no es difundida y se maneja como confidencial. Sin embargo de acuerdo a su experiencia comentó que lo que más demandan los clientes es rapidez y un mejor servicio por parte de las personas que reciben la carga.

De igual forma, la empresa considera al outsourcing con el que trabaja, como un cliente externo, el cual les proporciona un servicio de reclutamiento, selección y contratación de personal. Entre las demandas que exige el representante del outsourcing se encuentran más apoyo y seguir con el compromiso mutuo.

1.2.8 Medios de comunicación masiva

Los medios de comunicación masiva pueden influir de manera determinante en la imagen y funcionamiento de la organización, ya que estos han publicado algunas notas que si bien no han tenido tanto impacto y difusión, si pueden llegar a afectar a la empresa. Muy poco se habla de Aeromexpress en los medios, solo se saben algunas cosas con respecto a los movimientos en las finanzas de Aeroméxico y Mexicana, y de cuando alguna vez llegan a encontrar en un embarque algo de droga.

1.2.9 Instituciones

Aeromexpress mantiene relaciones con tres instituciones fundamentales para su buen funcionamiento, estas son:

-Aeroméxico

-Mexicana

-SNTAS (Sindicato Nacional de Trabajadores de la Aviación y Similares).

Con Aeroméxico y Mexicana mantiene estrechas relaciones, ya que es con estas con quienes se apoya para transportar la carga en las panzas de los aviones a todo el territorio nacional e internacional, por lo que es importante para la organización la relación con estas dos grandes empresas.

Con el SNTAS, mantiene una relación cordial, ya que todos los trabajadores operativos se encuentran sindicalizados y son éstos quiénes hacen todo el trabajo pesado y de manera más específica son los que hacen posible que la empresa funcione.

Una de las variables que influye de manera significativa para la organización es la del mercado ya que la empresa tiene que estar en constante evolución debido a que dentro

de éste ámbito existen variaciones constantemente. El uso de medios de transporte terrestre ha impactado considerablemente a la organización en el territorio nacional, sin embargo en el mercado internacional ha crecido gradualmente.

Debido a las necesidades comerciales, la competencia se ha incrementado, por lo que la organización ha tenido que realizar algunas reestructuraciones en sus servicios con la finalidad de mantener su posición. En términos generales la empresa ha mantenido su lugar y continúa expandiéndose gracias a las alianzas y estrategias que ha realizado con la finalidad de adaptarse a las exigencias del mercado.

Según la organización, los clientes son lo más importante o al menos eso dice en su discurso formal el cual se presenta en el próximo apartado, sin embargo, la organización ha prestado mas atención a las variables antes mencionadas que a satisfacer las demandas de sus clientes los cuales exigen mayor rapidez y un mejor servicio por parte de las personas que reciben la carga. Con lo anterior se puede decir que la organización no ha puesto especial atención en los receptores, los cuales tienen un trabajo muy monótono y con jornadas de hasta 12 horas, por lo que podría ser ésta una de las causas que impacten en la atención al cliente.

Como ya se mencionó anteriormente, los medios de comunicación masiva no han representado para Aeromexpress una amenaza ya que, si bien, han publicado algunas notas estas no han tenido tanto impacto y difusión, además de que se han centrado en las finanzas de Aeroméxico y Mexicana. Sin embargo, si estas dos instituciones se vieran afectadas de manera considerable, significaría un problema para la organización ya que depende principalmente de éstas para su funcionamiento.

Aunado a lo anterior, la empresa mantiene relaciones muy estrechas con el SNTAS (Sindicato Nacional de Trabajadores de la Aviación y Similares), ya que de éste depende todo su personal operativo que es fundamental para la supervivencia de la empresa.

Para concluir este apartado se puede decir que la empresa esta adaptada a su entorno sin embargo ha descuidado algunas áreas de oportunidad sobre todo en sus clientes. Si bien el trabajo y los procesos se cumplen de manera eficiente, los trabajadores son los que asumen las consecuencias ya que su trabajo se vuelve rutinario y encuentran poco espacio para la creatividad, así como también no reciben ningún tipo de estímulo más

que económico lo cual se ve reflejado en la atención al cliente y en la rotación del personal.

1.3 Estructura formal y funcional

En los siguientes temas se abordará la organización desde adentro, es decir desde su estructura formal “lo que dice ser”, para así realizar una comparación con su estructura funcional “lo que es”, con la finalidad de encontrar y analizar las diferencias y contradicciones que tiene la empresa. Así mismo, se pretende complementar el apartado anterior en el cual se abordó a la empresa desde su entorno, con la finalidad de obtener una mejor interpretación y así poder diagnosticar los problemas con mayor certeza.

1.3.1 Ideario

El ideario es lo que la organización pretende realizar para lograr una meta, es el conjunto de ideas, normas, valores y propósitos que se intentan transmitir a los integrantes de la organización con la finalidad de trabajar en conjunto de una manera “ideal”.

Misión

La misión de la empresa es: “Somos la unidad de negocio de Aeroméxico y Mexicana de Aviación, que maximiza el aprovechamiento rentable de espacios para la movilización rápida y segura de bienes, con mayor experiencia en el mercado para ofrecer el mejor servicio, apoyando el comercio entre México y el mundo.” (Folleto de Inducción 2008). Entendiendo como misión el motivo o propósito que tiene la empresa, se puede decir que la misión esta centrada en el comercio, dejando al cliente en un nivel secundario.

Visión

Respecto a la visión, Aeromexpress tiene la siguiente: “Alcanzaremos el crecimiento sostenido de Aeromexpress Cargo, a través de una fórmula rentable y de servicios de alta calidad, basado en la efectividad de todos los miembros de la empresa.” (Folleto de Inducción 2008) Lo anterior se podría resumir en alcanzar las metas a largo plazo por medio del trabajo en conjunto de todos los integrantes de la organización.

Valores

Para cumplir lo anterior, la empresa se basa en los siguientes valores, en los cuales se pueden apreciar las necesidades que la organización requiere de sus trabajadores y que son entregados a todos en el folleto de inducción para lograr sus cometidos y generar un mejor ambiente laboral entre los integrantes. Cabe señalar que estos valores están enfocados más en prevenir que en corregir a los empleados.

- **Cooperación:** Vehículo de entendimiento y base de la organización.
- **Honestidad:** Generar confianza entre las personas.
- **Calidad:** Actitud fundamental en la mejora continua.
- **Respeto:** Lograr armonía y equidad.
- **Responsabilidad:** Cumplimiento de funciones.
- **Proactividad:** Utilizar talentos para superar retos.
- **Iniciativa:** Capacidad de proponer nuevas ideas.
- **Disciplina:** Atender a instrucciones e indicaciones de seguridad.
- **Productividad:** Dar lo mejor de uno mismo a través del esfuerzo.

Las interpretaciones que se le dan a cada uno de estos valores son designados por la empresa y buscan que el trabajador se acate a ellos. Se desconocen las fuentes de las cuales se extrajeron estos conceptos sin embargo todos están enfocados a lograr un buen ambiente laboral y a el desarrollo personal, el cual se fomenta muy poco ya que la empresa esta mas enfocada en la productividad cayendo entonces en una contradicción.

Reglamento interior de trabajo

Así mismo existe un reglamento interior de trabajo el cual se le imparte a todo el personal de nuevo ingreso que no sea sindicalizado, este reglamento señala algunas consideraciones sobre los siguientes puntos:

- Obligatoriedad y Ámbitos de aplicación
- Exámenes de Admisión y Médicos
- Jornadas de trabajo
- Control de Asistencia y Puntualidad
- Obligaciones de la Empresa
- Obligaciones de los Empleados
- Prohibiciones a los Empleados
- Medidas disciplinarias
- Indicaciones para prevenir riesgos profesionales
- Primeros auxilios en caso de accidentes de trabajo
- Vigencia

Este reglamento consta de diez hojas y once capítulos en los cuales se desarrolla cada uno de los puntos antes señalados. Cabe señalar que no siempre existe el apego a este reglamento ya sea por parte de los empleados o de la empresa, y no ha tenido ninguna modificación desde hace aproximadamente seis años.

Aunado a lo anterior, se imparte a todo el personal de nuevo ingreso el boletín 3 “¿Cómo identificar una mercancía peligrosa DG (Dangerous Goods)?”, con la finalidad de asegurar la correcta identificación de artículos o sustancias que son capaces de poner en riesgo la salud la seguridad o el medio ambiente.

El boletín 4 “Seguridad en Aeromexpress” también se difunde en el personal con la finalidad de asegurar la correcta recepción y manejo seguro de la carga que será transportada por Aeromexpress.

Por último, existe el boletín 26 “Servicios Nacionales”, con el objetivo de complementar la inducción y la información respecto a los servicios que ofrece la empresa.

Filosofía

Respecto a la filosofía, la empresa cuenta con la siguiente:

El nuevo Valor de la Entrega

Aeromexpress Cargo es la empresa Mexicana líder en el mercado de carga aérea nacional. Contamos con una amplia experiencia en el mercado, resultado de ser la empresa de carga aérea y logística de las más importantes líneas aéreas del país, Aeroméxico y Mexicana.

En Aeromexpress Cargo, nuestros clientes son lo más importante. Por ello, día con día nos esforzamos para brindarles una gama de servicios soportados en una amplia cobertura, y en las ventajas que brinda la rapidez y la seguridad características del transporte aéreo.

Nuestra gran flota aérea, resultado de representar a las líneas aéreas mas importantes de México, nos permiten ofrecer alrededor de 630 vuelos diarios a las ciudades mas importantes de nuestro país, así como a los destinos internacionales ubicados en los principales centros de negocios en los Estados Unidos, Centro y Sudamérica, Europa y Asia.

Adicionalmente, el formar parte de la alianza de carga con mayor cobertura en el mundo, Sky Team Cargo conformada también por Alitalia Cargo, Air France Cargo, KLM Cargo, Delta Air Logistics, Korean Air Cargo, CSA Cargo y NWA Cargo, da a nuestros clientes una red global de rutas, estándares comunes de ventas y servicio y un sistema de información conjunta.

Además de esta amplia cobertura que nos convierte en operador global de carga, en Aeromexpress Cargo ofrecemos a nuestros clientes servicios con características únicas en el mercado nacional, tales como transportación en un mismo día a los destinos más alejados del país.

Este documento sólo está a la mano de las personas que cuentan con una computadora con acceso a la intranet ya que no se difunde por otro medio, aun así, pocas personas se han tomado el tiempo de buscarla y leerla. Por otra parte, se deja de lado al personal operativo ya que a éste se le dificulta más el acceso debido a sus condiciones de trabajo y ésta no es presentada en la inducción.

1.4.2 Organigrama

El organigrama es la representación gráfica de la manera en que se encuentra estructurada la organización, desde la jerarquía más alta hasta la más baja.

El siguiente organigrama es el que la empresa presenta de manera formal a todos los empleados de nuevo ingreso. Por lo regular la gente no conoce el organigrama de su área o dirección, ya que este tipo de documentos no se difunden y en ocasiones se manejan como documentos confidenciales.

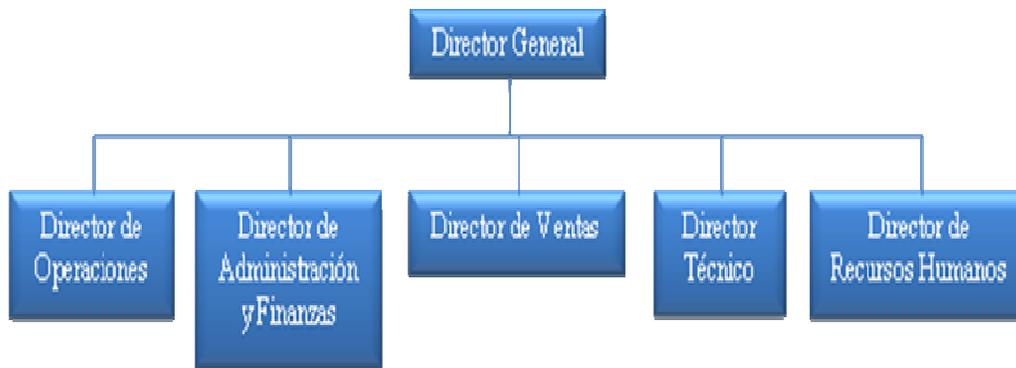
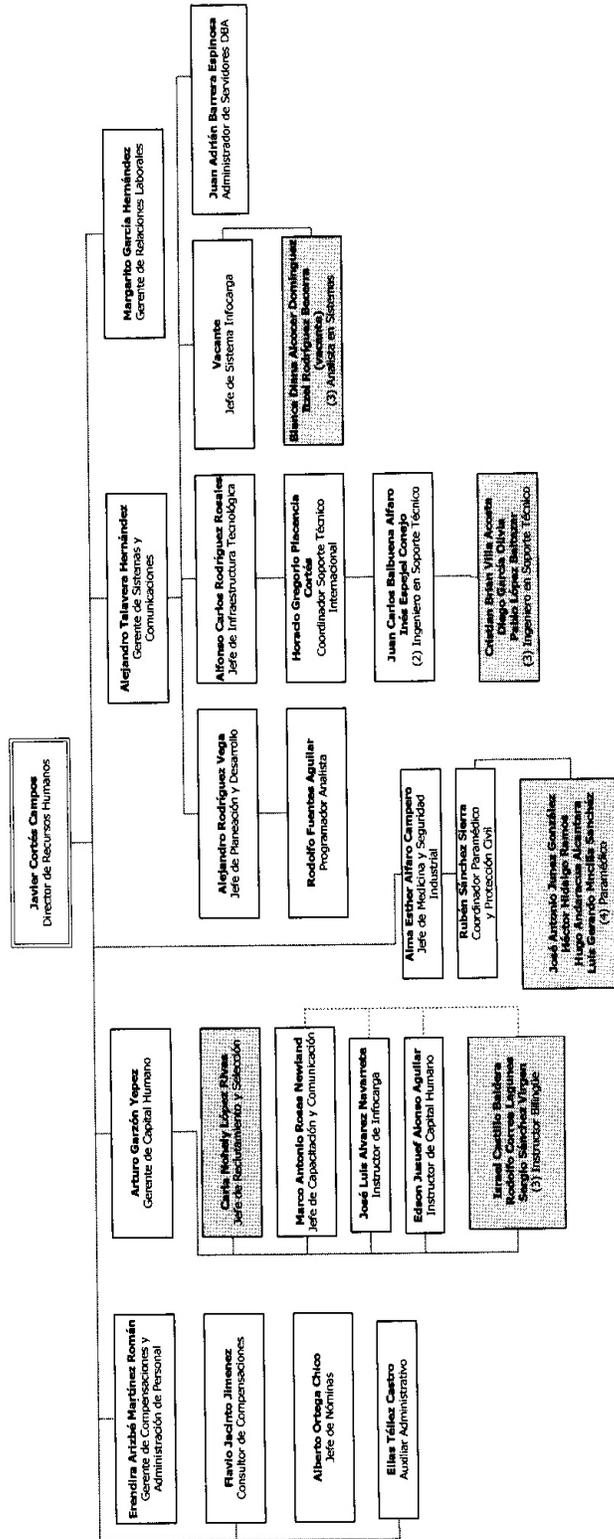


Gráfico 1.4 Organigrama presentado al personal de nuevo ingreso.

Como se puede apreciar, sólo se toma en cuenta a la dirección general y a las cinco direcciones de las cuales dependen todas las áreas de la empresa, dejando a un lado al resto de la organización. Sin embargo, existen organigramas que se encuentran divididos por direcciones y por gerencias.

El organigrama que se presenta a continuación es el formal de la dirección de recursos humanos, como se puede observar presenta una estructura jerárquica descendente. Aunque este organigrama es el que tiene la empresa, muy pocas personas han tenido la oportunidad de verlo, además de que ha tenido modificaciones con la creación de nuevas gerencias y jefaturas.

Aeromexpress, S.A. de C.V.
Estructura Organizacional Dirección de Recursos Humanos



Dirección General	Dirección de Recursos Humanos	Fecha de actualización Mayo, 2008
-------------------	-------------------------------	--------------------------------------

Gráfico 1.5 Organigrama formal de la dirección de Recursos Humanos.

1.3.3 Descripciones de puestos.

Como se puede apreciar en el organigrama anterior, existen diversas áreas bajo la dirección de recursos humanos de la cual también depende la de capital humano, que es la que se encarga del Reclutamiento y Selección, así como también de la Capacitación y la Comunicación Institucional.

A continuación se presentan las descripciones de puestos de el área de Capital Humano, en estas se podrán encontrar las funciones que realizan o deberían realizar las personas que cubren cada uno de los puestos así como los requerimientos que deben cubrir para ocupar la vacante.

Director de Recursos Humanos

La descripción de puesto del director de Recursos Humanos se mantiene como información confidencial dentro de la empresa, sin embargo, se sabe que cuenta con estudios en Administración de Empresas y tiene una antigüedad de cuatro años en la organización.

Gerente de Capital Humano

Se incorpora a la empresa en junio de 2007, un momento de mucho trabajo y tensión dentro del área, ya que se estaba por implementar un nuevo programa y se tuvo que capacitar a casi todo el personal a nivel nacional e internacional, por lo que su adaptación fue lenta y con algunos problemas.

De entre las principales funciones que debería cumplir destacan las siguientes:

FUNCIONES

¿Cómo se cumple el objetivo? Describir clara y concisamente las 8 principales funciones o actividades que desarrolla, considerando su importancia y frecuencia con las que las hace. Aquí el lector de la descripción comprenderá como opera el puesto en la empresa.

FUNCION 1

¿Qué hace?	Diseñar, Implementar, Supervisa y Seguimiento al plan de Desarrollo Organizacional.
Frecuencia	Continuo
¿Con quién?	Consultor Jr. Desarrollo Organizacional
¿Para qué?	Para alinear los objetivos y estrategias de la organización
¿Dónde?	Todo Aeromexpress
¿Cómo?	Mediante una planeación estratégica que contempla una Evaluación del Desempeño, Plan de Carrera, Planes de sucesión

FUNCION 2

¿Qué hace?	Diseñar y Supervisa los planes de capacitación Obligatorio y de Desarrollo que estén ligados a los objetivos y estrategias organizacionales.
Frecuencia	Permanentemente
¿Con quién?	Coordinación de capacitación y comunicación
¿Para qué?	Para cumplir con los requerimientos ante las autoridades correspondientes y buscando el desarrollo del Capital Intelectual de la organización
¿Dónde?	Todo Aeromexpress
¿Cómo?	Mediante una planeación anual de los curso Obligatorios y de Desarrollo de todo el personal de Aeromexpress (DNC)

FUNCION 3

¿Qué hace?	Desarrollar y supervisar un programa de Reclutamiento, Selección y Contratación
Frecuencia	Semanalmente
¿Con quién?	Jefe de Reclutamiento y Selección
¿Para qué?	El logro de los objetivos organizacionales
¿Dónde?	Todo Aeromexpress
¿Cómo?	Implantando un mecanismo de control y seguimiento para lograr cumplir los tiempos establecidos con los clientes internos

FUNCION 4

¿Qué hace?	Diseñar, Implementar, Supervisa y Seguimiento al Plan de Comunicación Institucional
Frecuencia	Permanente
¿Con quién?	Coordinación de Capacitación y Comunicación
¿Para qué?	Establecer un canal de comunicación eficaz, veraz, confiable y dinámico
¿Dónde?	Todo Aeromexpress
¿Cómo?	Diseñando e implementando un sistema con el cual nos permita informar a toda la organización los temas más relevantes y de impacto organizacional, así como algunos beneficios adicionales para el personal

FUNCION 5								
¿Qué hace?		Clima Organizacional						
Frecuencia		Cada 2 años						
¿Con quién?		Consultor Jr. Desarrollo Organizacional						
¿Para qué?		Para conocer las necesidades de todos nuestros clientes (empleados)						
¿Dónde?		Todo Aeromexpress						
¿Cómo?		Mediante una evaluación sistematizada y anónima que realmente nos deje ver el sentir de todo el personal, derivando en área de oportunidad que debemos de atender y dar seguimiento						
FUNCION 6								
¿Qué hace?		Indicadores de Gestión						
Frecuencia		Permanente						
¿Con quién?		Todos los participantes de ésta gerencia						
¿Para qué?		Para tener un control de cada uno de los puestos y así poder tomar decisiones en tiempo real que impacten a la organización						
¿Dónde?		Dentro del área y con línea de reporte a la dirección						
¿Cómo?								
<u>REQUERIMIENTOS</u>								
REQUERIMIENTOS que pediría a una PERSONA candidata a ocupar el puesto en caso de una nueva contratación. Cuide no confundir y poner las habilidades y características del ocupante actual								
Escolaridad		Mínima		LAE, LRI		Ideal		MB A
Edad		Mínima :		28		Máxima :		45
Sexo		Indistinto						
Experiencia en puestos similares		3 años mínimo						
Conocimientos especiales		D.O., Capacitación, RyS, Clima Organizacional						
Idio mas	Cual : Ingles	hablar	% 50	escribir	%50	leer	%50	Comprender
Otras Habilidades								

De entre las funciones antes señaladas se puede decir con base en la observación que no se cumplen al 100% por el gerente de Capital Humano, ya que éste centra más su atención en supervisar y delegar tareas que le corresponden a él. Por otra parte, no se sabe con exactitud si cumple con los requerimientos necesarios para el puesto, ya que aunque él argumenta que cuenta con estudios de licenciatura en Administración de Empresas, existen versiones que indican lo contrario, aunado a esto, el desconocimiento de esta área le significó algunos problemas al inicio.

Jefe de Reclutamiento y Selección

Ingresa a la empresa en marzo del 2008, momento en que se comienza a reestructurar el área debido a la promoción de otros trabajadores a puestos más altos.

Entre sus principales funciones se encuentran:

FUNCIONES	
¿Cómo se cumple el objetivo? . Describir clara y concisamente <u>las 8 principales funciones o actividades que desarrolla, considerando su importancia y frecuencia</u> con las que las hace. Aquí el lector de la descripción comprenderá como opera el puesto en la empresa.	
FUNCION 1	
¿Qué hace?	Reclutamiento de Personal
Frecuencia	20 mensualmente
¿Con quién?	Bolsas de trabajo, Occ, Universidad, Escuelas Técnicas, Cartera Interna
¿Para qué?	Obtener candidatos que cubran el perfil solicitado por el requiriente
¿Dónde?	En la sala de capacitación y/o Estaciones donde solicitan el personal
¿Cómo?	Revisando la curricula entregada vía mail,
FUNCION 2	
¿Qué hace?	Entrevista, Evaluación e Interpretación Psicológica (Selección)
Frecuencia	25 personas al mes
¿Con quién?	Personal cumple el perfil requerido
¿Para qué?	Presentar candidatos al área para determinar quién ocupará la plaza
¿Dónde?	Sala de Capacitación y/o estación solicitante
¿Cómo?	Se efectúa la entrevista, las evaluaciones de acuerdo al puesto y se entrega el reporte del personal candidato a ocupar la plaza (3)
FUNCION 3	
¿Qué hace?	Contratación de Personal
Frecuencia	20 mensuales
¿Con quién?	Personal seleccionado
¿Para qué?	Efectuar el ingreso a la compañía
¿Dónde?	En el área de Recurso Humanos
¿Cómo?	Mediante los formatos de contratación se entregan al área de nóminas, se integra el expediente, uniforme (sindicalizado), firma de contrato o envío (estaciones), credencial de la compañía y se brinda la inducción correspondiente.
FUNCION 4	
¿Qué hace?	Administración de Contratos de Personal Eventual
Frecuencia	12 al mes
¿Con quién?	Jefe Inmediato del personal eventual,
¿Para qué?	Determinar si el personal eventual, de acuerdo a su desempeño, pasa a ser personal de planta ó en caso contrario la baja de la compañía

¿Dónde?									
¿Cómo?	Aprox. A los 85 días se envía a los Jefe Inmediatos el formato de evaluación de período probatorio, con la finalidad de que evalúe el desempeño de su personal, lo cual determinará su estancia en la compañía								
FUNCION 5									
¿Qué hace?	Administración de Personal contratado por Outsourcing								
Frecuencia	Cada 15 Días								
¿Con quién?	Areas que cuentan con personal por Outsourcing								
¿Para qué?	Efectuar el pago correspondiente y reporte incidencias								
¿Dónde?	En Aeromexpress								
¿Cómo?	Vía telefónica y correo electrónico								
<u>REQUERIMIENTOS</u>									
REQUERIMIENTOS que pediría a una PERSONA candidata a ocupar el puesto en caso de una nueva contratación. Cuide no confundir y poner las habilidades y características del ocupante actual									
Escolaridad	Mínima	Lic. Psic.Ind	Ideal	Dipl . En R.H					
Edad	Mínima :	24	Máxima :	32					
Sexo	Indistinto								
Experiencia en puestos similares	Mínimo 2 años								
Conocimientos especiales	Aplicación e interpretación de pruebas y entrevistas								
Idio mas	Cual : Inglés (sostener una conversación sin estructura en Inglés)	hablar	50%	escribir	50%	Leer	70%	comprender	70 %
Otras Habilidades	Office e Internet								

Con base en lo anterior se podría decir que la jefa de reclutamiento y selección cumple con sus funciones, sin embargo, el número de personas que se contratan mensualmente es variable. En cuanto a los requerimientos no existe mayor problema ya que cumple con lo estipulado en la descripción de puesto.

Jefe de Capacitación y Comunicación Institucional

Asciende al puesto en marzo de 2008, ya que la antigua jefa renuncia, siendo este el mejor candidato debido a su experiencia en el área y dedicación al trabajo, además de que cuenta con los estudios necesarios para desempeñar las funciones que se muestran a continuación:

FUNCIONES

¿Cómo se cumple el objetivo? Describir clara y concisamente las 8 principales funciones o actividades que desarrolla, considerando su importancia y frecuencia con las que las hace. Aquí el lector de la descripción comprenderá como opera el puesto en la empresa.

FUNCION 1

¿Qué hace?	Realizar la planeación y supervisar la ejecución del Plan Anual de Capacitación de todo el personal de Aeromexpress Cargo, garantizando la correcta y satisfactoria capacitación.
Frecuencia	1 – 2 veces al año.
¿Con quién?	Alas de América /Auxiliar de Capacitación/ Instructor
¿Para qué?	Para poder operar y cumplir con los requisitos de Autoridades Gubernamentales.
¿Dónde?	Aulas de Alas de América / Sala de Capacitación / Estaciones
¿Cómo?	Mediante la planeación. organización y ejecución de un Programa de Capacitación que cubra las necesidades de operaciones y reglamentaciones.

FUNCION 2

¿Qué hace?	Contactar y negociar servicios externos de Capacitación.
Frecuencia	Según requerimientos, periódicamente.
¿Con quién?	Diversos proveedores externos de capacitación / ST y PS / IMSS.
¿Para qué?	Para cubrir las diferentes necesidades de capacitación.
¿Dónde?	Aulas del proveedor de capacitación / Sala de capacitación /Estaciones.
¿Cómo?	Contactando, negociando y comparando los servicios externos de los diferentes proveedores de Capacitación para el personal.

FUNCION 3

¿Qué hace?	Contactar a proveedores.
Frecuencia	Según requerimiento.
¿Con quién?	Proveedores
¿Para qué?	Para conseguir servicios y/o beneficios para la organización.
¿Dónde?	En las instalaciones de Aeromexpress u Oficinas de proveedores
¿Cómo?	Conseguir contactos con empresas que deseen brindar servicios y beneficios a nuestra empresa.

FUNCION 4

¿Qué hace?	Mantiene un registro y control del personal capacitado.
Frecuencia	Al término de cada curso de capacitación.
¿Con quién?	Con el proveedor que impartió el curso y hacia toda la organización.
¿Para qué?	Para llevar un control y registro cronológico de los cursos impartidos de capacitación para archivo y necesidades de auditorías
¿Dónde?	En carpetas específicas y archivos electrónicos.
¿Cómo?	Por medio de documentos específicos (DNC, DC1, DC2, DC3, DC4), etc. Diplomas y constancias

FUNCION 5

¿Qué hace?	Elabora y difunde comunicados internos de manera clara, eficiente y normalizada.
Frecuencia	Diario.
¿Con quién?	Toda la organización.
¿Para qué?	Para mantener una red de comunicación institucional de carácter

	general y laboral que informe y beneficie a todo el personal de Aeromexpress Cargo.					
¿Dónde?	En tableros, Intranet y Outlook, dirigidos y al alcance de toda la empresa.					
¿Cómo?	Elaborando los comunicados y difundiéndolos usando los medios existentes. (Tableros, Outlook e Intranet)					
FUNCION 6						
¿Qué hace?	Contactar a proveedores de diversos servicios.					
Frecuencia	Constantemente y según requerimientos.					
¿Con quién?	Proveedores de distintos servicios.					
¿Para qué?	Para conseguir servicios y/o beneficios para todo el personal de la organización.					
¿Dónde?	En las instalaciones de Aeromexpress Cargo u oficinas de proveedores.					
¿Cómo?	Consiguiendo contactos con empresas que deseen brindar servicios y beneficios a nuestra empresa.					
<u>REQUERIMIENTOS</u>						
REQUERIMIENTOS que pediría a una PERSONA candidata a ocupar el puesto en caso de una nueva contratación. Cuide no confundir y poner las habilidades y características del ocupante actual						
Escolaridad	Mínima	Lic. Psicología	Ideal	Maestría R.H.		
Edad	Mínima :	24	Máxima :	30		
Sexo	Indistinto					
Experiencia en puestos similares	2 años en el puesto					
Conocimientos especiales	Comunicación O.					
Idiomas	Cual : Inglés	Hablar	70%	escribir 70%	leer 70%	comprender 70%
Otras Habilidades	Manejo de Office, Intranet.					

Tanto las funciones como los requerimientos se cumplen en su totalidad ya que la persona que actualmente cubre este puesto desempeña un buen trabajo y tiene un amplio conocimiento de la empresa y del área de capacitación, sin embargo en la parte de comunicación existen muchas áreas de oportunidad que no se han podido y/o querido explotar, ya que su formación profesional se encuentra más orientada a otro tipo de funciones.

Instructor de Infocarga

Este puesto lo ocupa la persona que cuenta con más antigüedad en la empresa (18 años), fue creado para él y hasta la fecha sigue desempeñando las siguientes funciones:

Funciones

¿Cómo se cumple el objetivo? . Describir clara y concisamente las 8 principales funciones o actividades que desarrolla, considerando su importancia y frecuencia con las que las hace. Aquí el lector de la descripción comprenderá como opera el puesto en la empresa.

Función 1	
¿qué hace?	Elaboración y actualización de manuales
Frecuencia	4 veces al mes
¿con quién?	Solo
¿para qué?	Para tener manuales nuevos y actualizados en el sistema infocarga xxi.
¿dónde?	2/o piso sistemas
¿cómo?	Mediante la revisión de las diferentes versiones del sistema infocarga xxi
Función 2	
¿qué hace?	Elaboración de evaluaciones del curso infocarga xxi
Frecuencia	4 veces al mes
¿con quién?	Solo
¿para qué?	Para observar el aprovechamiento, que se obtuvo con los cursos de infocarga xxi
¿dónde?	2/o piso sistemas
¿cómo?	Haciendo análisis de los diferentes cursos que se imparten y elaborando preguntas por escrito de dichos cursos del sistema infocarga xxi
Función 3	
¿qué hace?	Verificar el funcionamiento del sistema infocarga xxi
Frecuencia	1 vez por semana
¿con quién?	Solo
¿para qué?	Para tener el sistema en optimas condiciones para la capacitación en sistema infocarga xxi
¿dónde?	2/o piso sistemas
¿cómo?	Ejecutando diversos comandos del sistema infocarga xxi
Función 4	
¿qué hace?	Impartir cursos del sistema infocarga xxi
Frecuencia	1 o 2 veces por semana
¿con quién?	Con el personal de Aeromexpress
¿para qué?	Para mejorar e innovar sus conocimientos en el sistema infocarga xxi
¿dónde?	En la aula de capacitación o en las estaciones
¿cómo?	Teoría con manuales y practica con equipo de computo
Función 5	
¿qué hace?	Soporte a dudas o problemas con el sistema infocarga xxi
Frecuencia	2 o 3 veces al mes
¿con quién?	Personal de sistemas
¿para qué?	Disipar dudas y eliminar errores en el sistema infocarga xxi
¿dónde?	2/o piso sistemas
¿cómo?	Por teléfono o email

Requerimientos									
Requerimientos que pediría a una persona candidata a ocupar el puesto en caso de una nueva contratación. Cuide no confundir y poner las habilidades y características del ocupante actual									
Escolaridad	Mínima	Secundaria	Ideal	Profesionista					
Edad	Mínima :	25	Máxima :	60					
Sexo	Ambos								
Experiencia en puestos similares	5 años								
Conocimientos especiales	De instructor								
Idiomas si	Cual : ingles	Hablar	% 80	Escribir	% 80	Leer	%80	Comprender	%80
Otras habilidades	Conocer excel y Word								

Las funciones que desempeña la persona encargada del puesto se cumplen de manera satisfactoria, así como también los requerimientos ya que, como se mencionó anteriormente este puesto fue creado en base al perfil del trabajador. Sin embargo, no se encuentra actualizado, ya que el sistema ha cambiado desde hace casi un año por el de E-Champ el cual presenta una nueva imagen y funciones con las que se supone debería ser más rápido.

Instructor de Capital Humano

Debido a la reestructuración que se suscito en el presente año, uno de los instructores que se habían contratado de manera eventual en mayo del año pasado ascendió a este puesto, el cual ocupa desde mayo de 2008 desempeñando las siguientes actividades:

FUNCIONES	
¿Cómo se cumple el objetivo?. Describir clara y concisamente <u>las 8 principales funciones o actividades que desarrolla, considerando su importancia y frecuencia</u> con las que las hace. Aquí el lector de la descripción comprenderá como opera el puesto en la empresa.	
FUNCION 1	
¿Qué hace?	Capacitar al personal en Infocarga y AAMS. Dar cursos de capacitación en Inglés en estaciones que así lo requieran de QO-USA y Canadá
Frecuencia	Todo el año
¿Con quién?	Capacitador de AAMS e Infocarga
¿Para qué?	Apoyar al área de capacitación en las solicitudes de cursos a impartir

	al personal QO en México y en Estaciones Nacionales e Internacionales
¿Dónde?	México, Estaciones, Estaciones Internacionales
¿Cómo?	Curso establecido
FUNCION 2	
¿Qué hace?	Actualización de manuales Infocarga- E Champ (del Inglés al Español)
Frecuencia	Cada vez que se requiera
¿Con quién?	Capacitador de AAMS e Infocarga USA y con personal de Sistemas
¿Para qué?	Tener manual actualizado para impartir los cursos a personal de QO
¿Dónde?	México y Estaciones
¿Cómo?	Análisis del contenido del manual, traducción y adaptación.
FUNCION 3	
¿Qué hace?	Aplicar evaluación de seguimiento
Frecuencia	Semestralmente
¿Con quién?	Jefatura de Capacitación y C.I. o Jefes de Estación
¿Para qué?	Verificar contenidos de cursos
¿Dónde?	México y Estaciones
¿Cómo?	Aplicando la evaluación de seguimiento
FUNCION 4	
¿Qué hace?	Analizar Eventos de Capacitación en forma cuantitativa y cualitativa
Frecuencia	Cada vez que haya un curso y cada 3 meses respectivamente
¿Con quién?	Jefatura de Capacitación y Comunicación Institucional
¿Para qué?	Mejora continua de los cursos
¿Dónde?	México y estaciones nacionales e internacionales
¿Cómo?	Con formato evaluación del evento
FUNCION 5	
¿Qué hace?	Hacer solicitudes de boletos y viáticos para cursos de personal de estaciones
Frecuencia	Cada vez que haya un curso
¿Con quién?	Jefatura de Capacitación y Comunicación Institucional
¿Para qué?	Personal de estaciones tenga los documentos a tiempo
¿Dónde?	México
¿Cómo?	Realizar los trámites necesarios
FUNCION 6	
¿Qué hace?	Archivar diplomas y DC-3
Frecuencia	Después de cada curso
¿Con quién?	Jefatura de Capacitación y Comunicación Institucional
¿Para qué?	Tener archivada toda la documentación de los cursos
¿Dónde?	México
¿Cómo?	Archivar diplomas y DC-3
FUNCION 7	
¿Qué hace?	Recolectar documentos de personal para contratación y elaborar expedientes y credenciales del personal de nuevo ingreso
Frecuencia	Cada vez que exista una contratación

¿Con quién?	Jefe de Reclutamiento y Selección de Personal								
¿Para qué?	Contar con expedientes completos del personal de QO								
¿Dónde?	México								
FUNCION 8									
¿Qué hace?	Aplicar Pruebas Psicométricas								
Frecuencia	Cada vez que exista una contratación y sea necesario su apoyo								
¿Con quién?	Jefe de Reclutamiento y Selección de Personal								
¿Para qué?	Contar con personal que cumpla con el perfil solicitado								
¿Dónde?	México								
FUNCION 9									
¿Qué hace?	Solicitar referencias laborales de candidatos								
Frecuencia	Cada vez que exista una contratación y soliciten su apoyo								
¿Con quién?	Jefe de Reclutamiento y Selección de Personal								
¿Para qué?	Contar con información confiable para contratación								
¿Dónde?	México								
<u>REQUERIMIENTOS</u>									
REQUERIMIENTOS que pediría a una PERSONA candidata a ocupar el puesto en caso de una nueva contratación. Cuide no confundir y poner las habilidades y características del ocupante actual									
Escolaridad	Mínima	Preparatoria	Ideal	Lic. Pedagogía o Ing. Sistemas					
Edad	Mínima :	25	Máxima :	40					
Sexo	Indistinto								
Experiencia en puestos similares	3 años								
Conocimientos especiales	Informática, Pedagogía (instrucción de cursos), analítico, facilidad de palabra y transmisión de conocimientos.								
Idiomas: SI	Cuál : Inglés	hablar	80 %	escribir	80 %	leer	80%	Comprender	80 %
Otras Habilidades:	Excelente manejo de Office, Visa USA vigente, dinámico, proactivo.								

Las funciones 7, 8 y 9 que se marcan en el cuadro anterior no se llevan a cabo en su totalidad por la persona que actualmente cubre este puesto, solo cumple con las actividades que corresponden al área de capacitación. Si bien no cuenta con una licenciatura o ingeniería concluida, la experiencia y conocimientos adquiridos en la empresa le han ayudado a mantenerse y a ocupar un lugar dentro de ella.

Instructor Bilingüe

Para este puesto no existe una descripción como las antes mostradas, sin embargo, esta vacante consta de tres personas bilingües que ingresaron de manera eventual en abril del 2007, pero hasta la fecha han permanecido brindando soporte técnico en inglés y capacitan eventualmente en el extranjero.

Las descripciones de puestos que se han mostrado en el desarrollo de este tema sólo corresponden a los nueve integrantes de la gerencia de Capital Humano, de los cuales como se pudo observar, solamente el Director de Recursos Humanos, la Jefa de Reclutamiento y Selección y el Jefe de Capacitación y Comunicación Institucional cuentan con estudios superiores, los tres Instructores Bilingües y el Instructor de Capital Humano han cursado alguna carrera pero nunca la concluyeron, el Instructor de E-Champ (antes Infocarga) sólo concluyó los estudios secundarios y el Gerente de Capital Humano dice tener estudios superiores sin embargo, existen versiones que argumentan lo contrario.

Por lo tanto de las nueve personas sólo tres cuentan con estudios superiores cuando los requerimientos exigen cuatro, además, las descripciones de puestos no se encuentran actualizadas por lo que se considera importante analizar el proceso de Reclutamiento y Selección.

1.3.4 Reclutamiento y selección

Para la presente investigación se considera pertinente analizar los procesos formales de trabajo que tiene la empresa, ya que en esta parte se puede dar cuenta de lo que dice que hace la empresa y como lo hace, para después comparar los procesos formales con los reales.

Los procesos formales de trabajo se encuentran bien definidos en el área de reclutamiento y selección, casi no existen variaciones salvo cuando una persona entra recomendada. Lo anterior da pie a pensar que, como los procesos son tan delimitados existe la posibilidad de que el trabajo se torne monótono y mecanicista, o bien, los mecanismos de control son muy rígidos, dejando pocas alternativas a la creatividad e innovación de los procesos.

Como se puede observar en los siguientes diagramas, los procedimientos de reclutamiento y selección son diferentes para el personal operativo (Sindicalizado), y el personal administrativo (No Sindicalizado), a quienes primero se contrata por Outsourcing por un periodo probatorio de tres meses o más, con la finalidad de poner a prueba a la persona para destacar sus aptitudes y conocimientos en el área en la cual se desempeñe o en el peor de los casos para no generar antigüedad en la empresa y no ofrecerle las prestaciones y beneficios a los que tienen derecho los empleados.

En el caso de el personal operativo (Sindicalizado), el procedimiento también estipula un periodo probatorio, este puede ser de 85 días o menos dependiendo del desempeño que la persona tenga en su trabajo. Cabe señalar que en el área operativa es donde existen los índices de rotación más altos, ya que el trabajo llega a ser exhaustivo y algunas personas no aguantan el ritmo desertando incluso en el primer día.

Luego del proceso de reclutamiento y selección viene el de contratación en caso de que el candidato sea aceptado. Para el personal operativo se maneja un contrato que comprende un periodo probatorio de 85 días y para el personal administrativo se procede a la contratación por medio de outsourcing en un periodo de tres meses, aunque no siempre se cumple con esto ya que la empresa mantiene a algunos empleados hasta por más de un año sin contratarlo directamente.

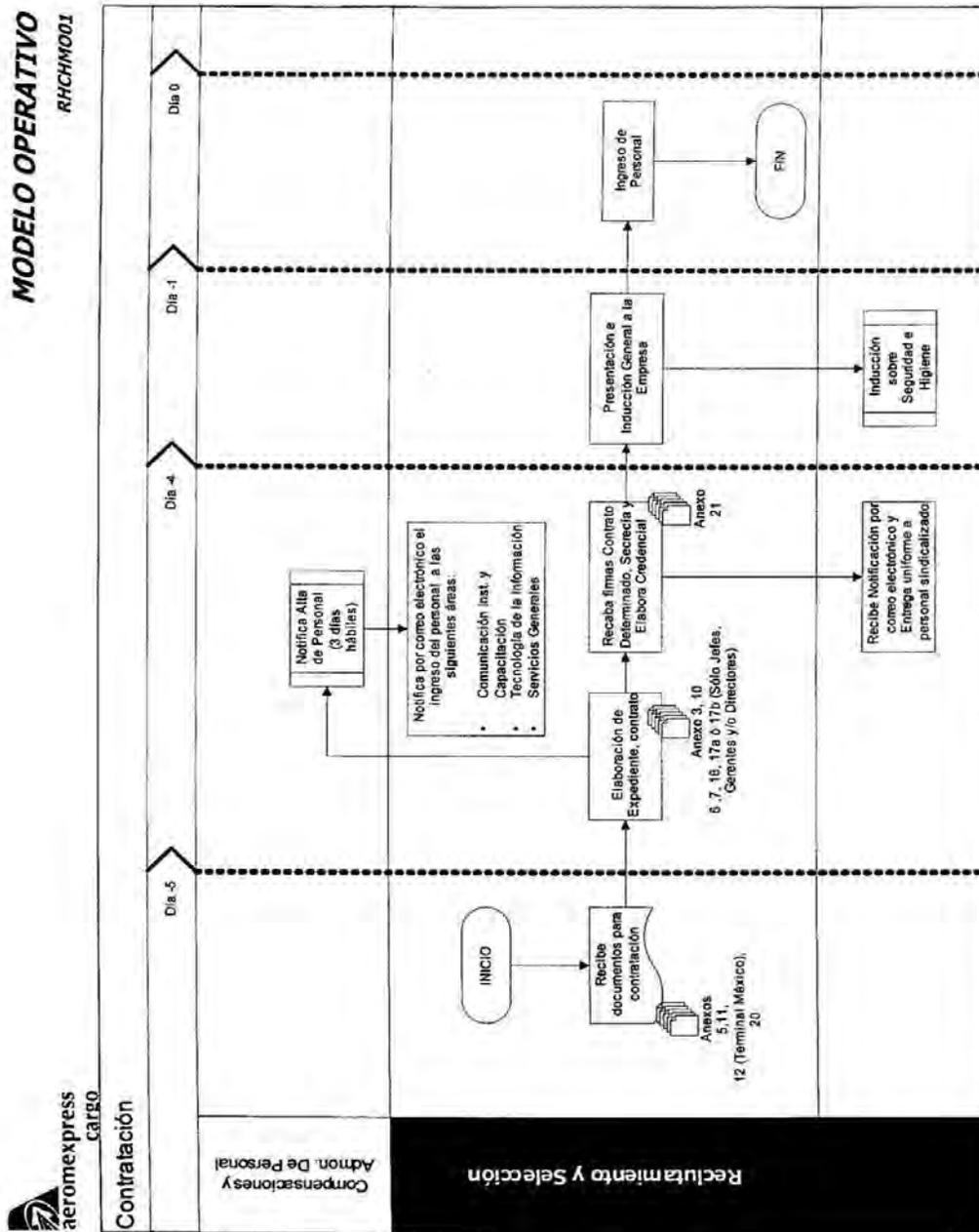


Gráfico 1.8 Proceso de Contratación.

Como se mencionó anteriormente los periodos probatorios comprenden un lapso de 85 días o menos dependiendo de la carga de trabajo, por lo general se tratan de cumplir con los tiempos estipulados como se muestra en el siguiente diagrama en el cual se evalúa al trabajador en los primeros 75 días para posteriormente elaborar un contrato por tiempo indeterminado. Por otra parte, si el trabajador no cumple con los requisitos en el periodo probatorio se procede a darlo de baja.

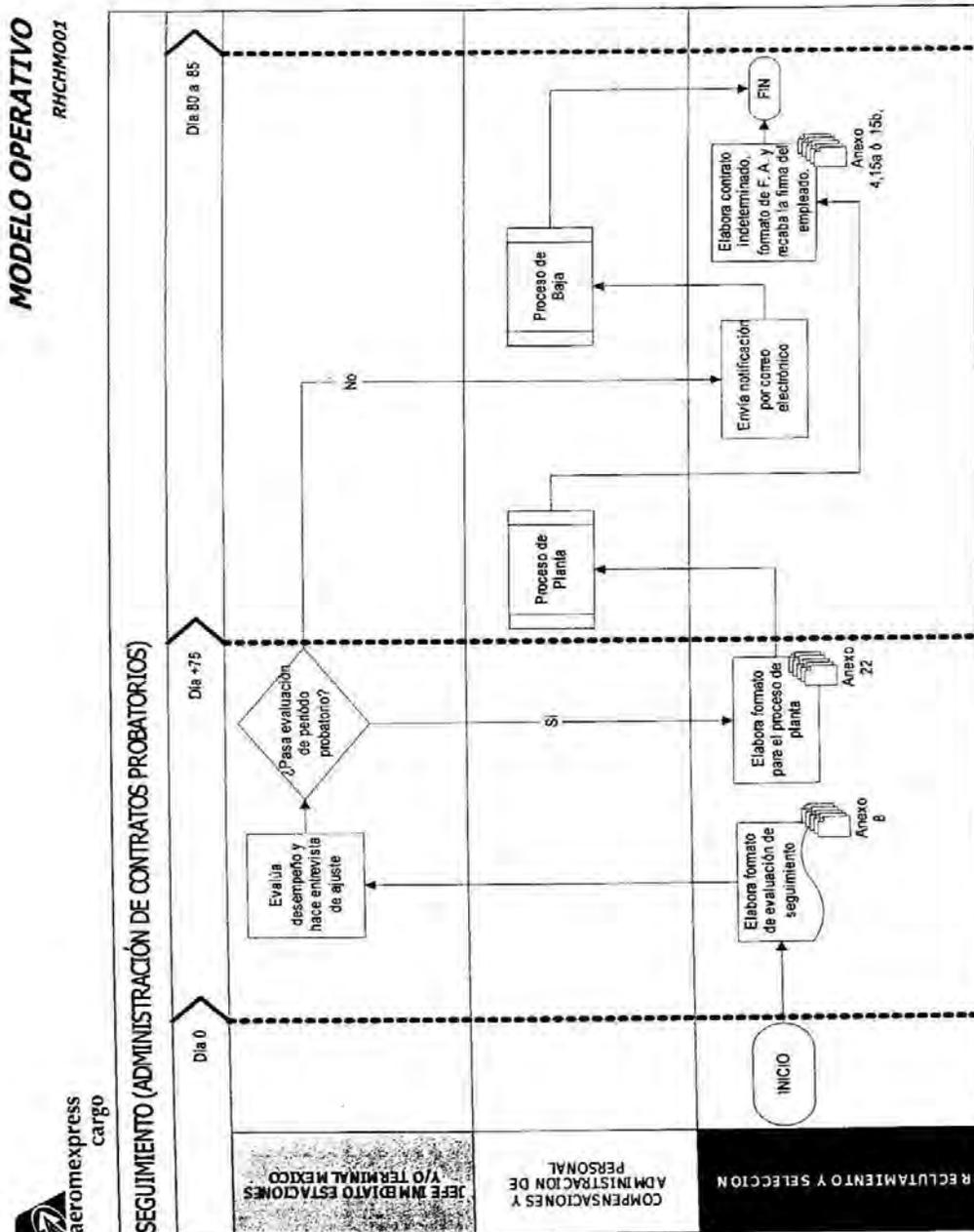


Gráfico 1.9 Proceso de Seguimiento (Administración de Contratos Probatorios)

En general todo el proceso de reclutamiento, selección y contratación se cumple de manera satisfactoria a pesar de que en ocasiones llega a existir una mala coordinación de actividades cuando se solicita cubrir una vacante pero no se envía la información necesaria con los requisitos que debe cumplir el aspirante para cubrir el puesto.

Pocas son las personas que entran recomendadas y de manera directa sin cursar el periodo probatorio, por lo general esto se da con mayor frecuencia en directores y gerentes, sólo a veces se llegan a ver casos como éstos en el personal operativo y en algunos puestos administrativos.

Aunado a lo anterior, los tiempos que estipulan los diagramas no corresponden a la realidad, ya que estos suelen variar de acuerdo a la urgencia que se tenga para cubrir una vacante, retardando el proceso incluso hasta un mes o más lo cual propicia que los aspirantes encuentren otra oportunidad laboral y el proceso se retarde cada vez más.

1.3.5 Proceso formal de trabajo

1.3.5.1 Proceso Formal de Capacitación

En términos generales el proceso de capacitación se cumple como lo muestra el diagrama, el cual también describe los procesos de manera muy general lo que da pie a pensar que posiblemente las actividades estén bien delimitadas, el control que existe es muy estricto o bien que el trabajo y las actividades no permiten que los trabajadores encuentren alternativas para mejorar su trabajo, limitando así sus capacidades y contradiciendo uno de sus valores, el de la iniciativa.

A continuación se muestra el diagrama que representa el proceso formal de capacitación, en este se pueden observar aspectos muy generales sin embargo cada uno de estos se cumplen. Según el jefe del área de Capacitación y Comunicación Institucional, los manuales y procesos de capacitación han sido considerados en las auditorías como excelentes, a diferencia del de Comunicación que ni siquiera es auditado ya que según palabras del Jefe de Capacitación y Comunicación Institucional, no lo consideran importante.

**4. FLUJOGRAMA.
PROCESO DE CAPACITACIÓN**

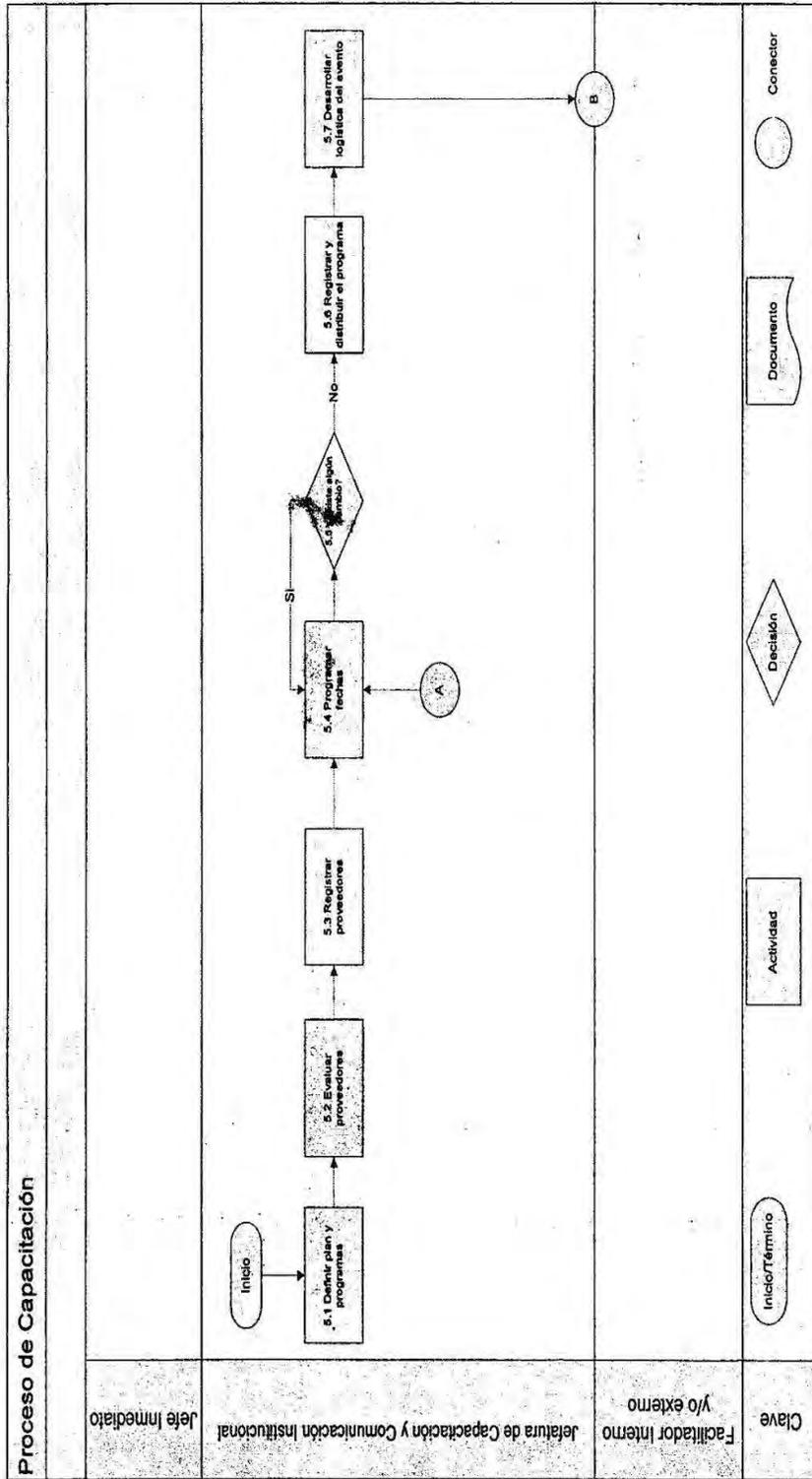


Gráfico 1.10 Diagrama del proceso formal de Capacitación

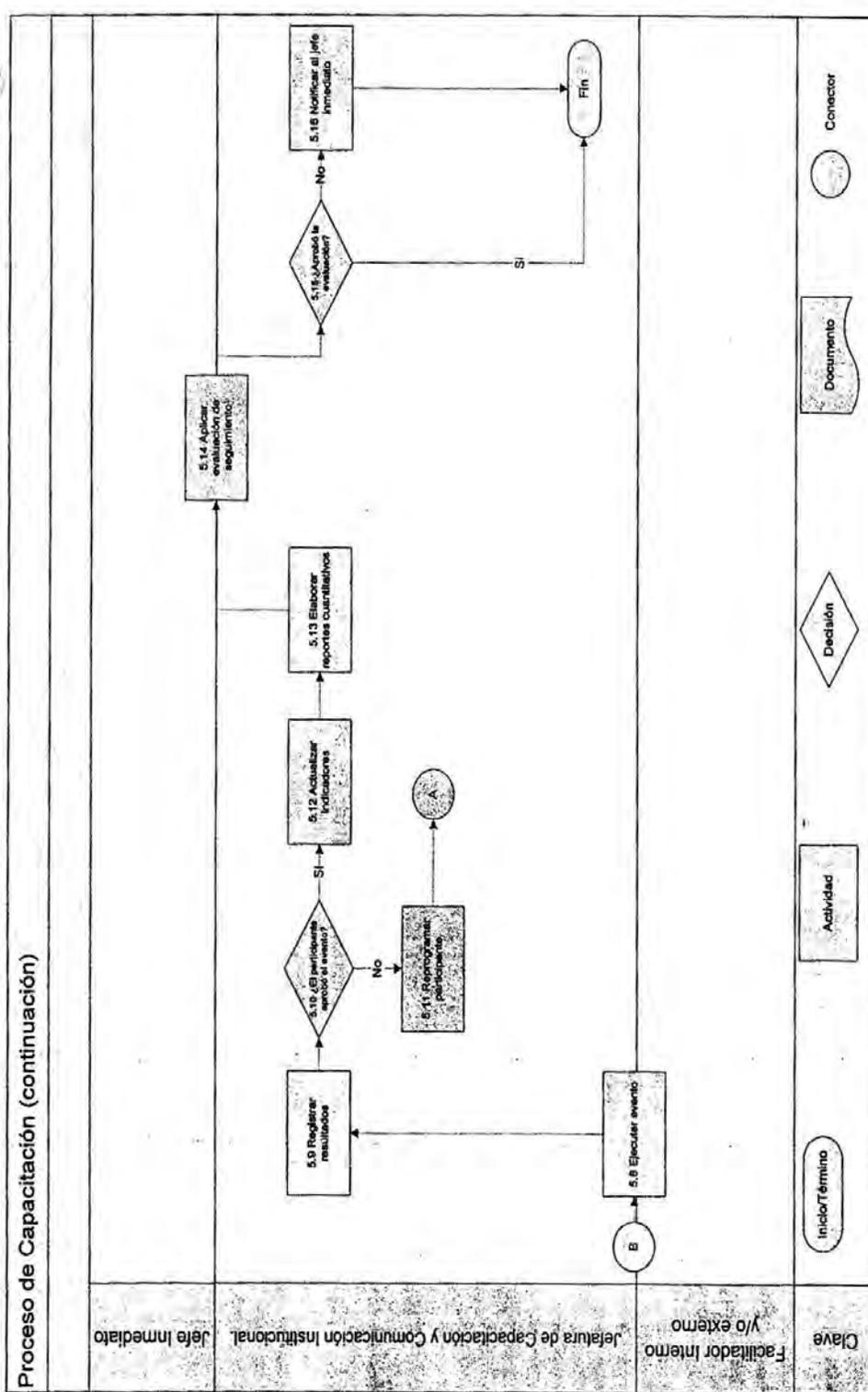


Gráfico 1.11 Diagrama del proceso formal de Capacitación (Continuación)

1.3.5.2 Proceso real de capacitación

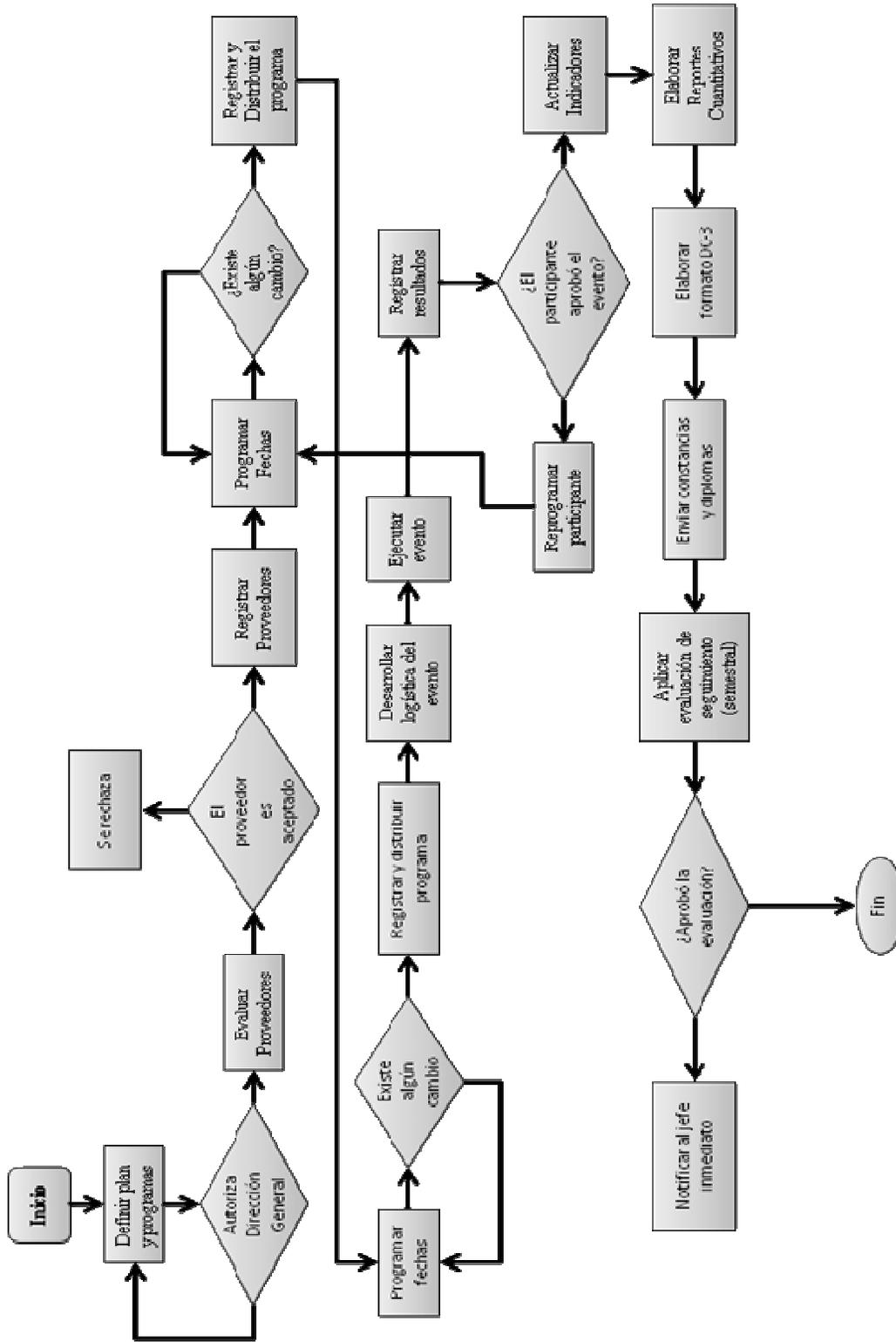


Gráfico 1.12 Diagrama del proceso real de Capacitación.

El diagrama anterior muestra el proceso real de capacitación en el cual se incluyen algunos aspectos que no se contemplan en el proceso formal como el llenado del formato DC-3, la expedición de constancias y diplomas y la aceptación o rechazo de los proveedores. Si bien los cambios son pocos se consideran importantes ya que en estos se contempla un trámite ante la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, la forma de que el empleado compruebe su participación y aprobación del curso y la selección de proveedores externos.

1.3.5.3 Proceso Formal de Comunicación

En el siguiente diagrama se puede observar el proceso formal de comunicación, comienza realizando un diagnóstico de necesidades de comunicación lo cual en la realidad no se hace y nunca se ha hecho, debido a que las personas encargadas no cuentan con los conocimientos necesarios y la empresa no lo considera importante.

Aunado a lo anterior, consideran que la contratación de una persona que realice este tipo de diagnóstico o bien que se haga cargo del área de Comunicación Institucional representa un gasto para la empresa y la creación de un nuevo puesto, ya que desde hace más de cuatro años que se implementó el área adjunta a la de capacitación, es un psicólogo el que se hace cargo de esta.

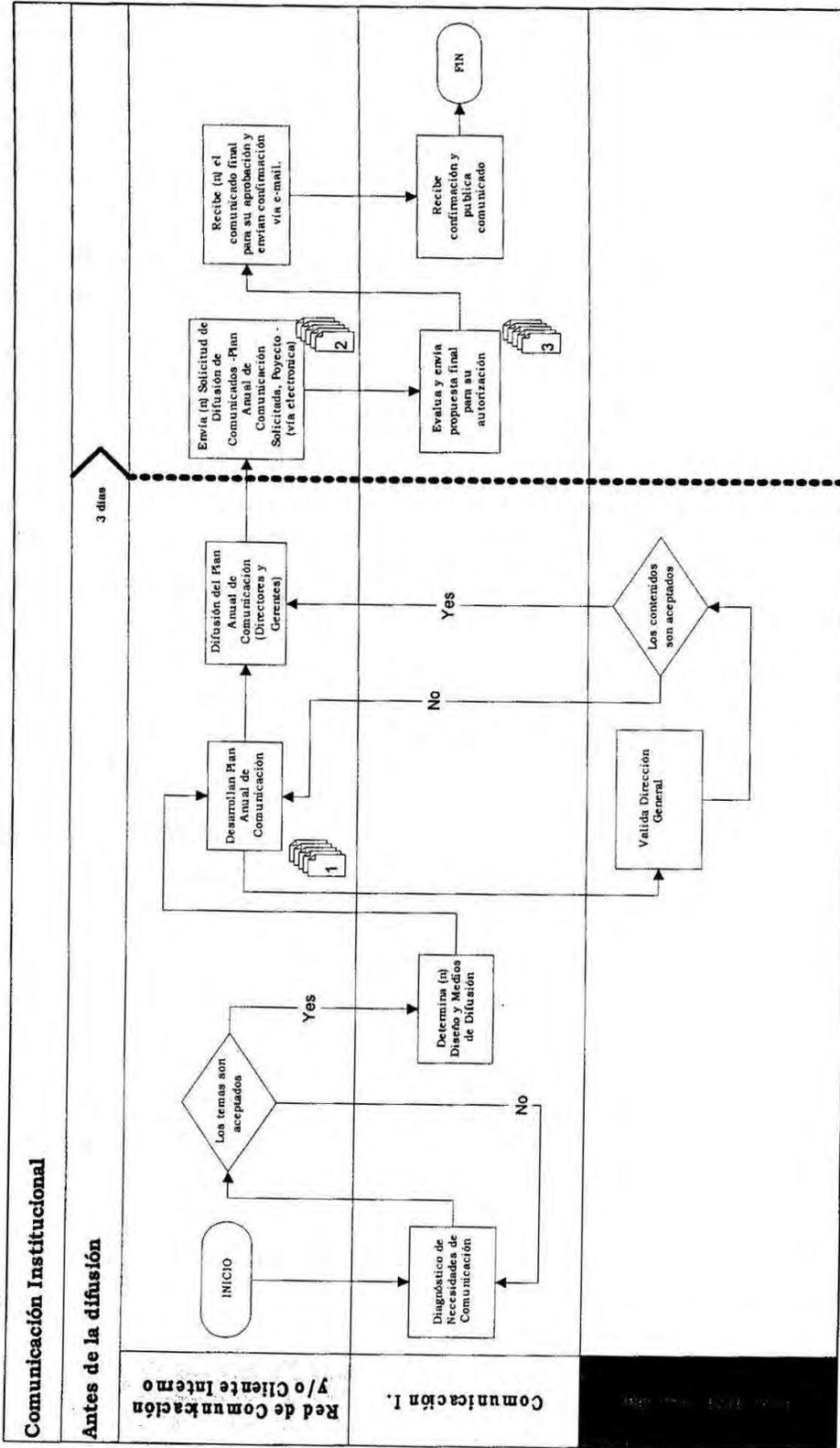


Gráfico 1.13 Diagrama del Proceso formal de Comunicación Institucional.

1.3.5.4 Proceso Real de Comunicación.

En el siguiente diagrama, se muestra el proceso real de Comunicación en el cual se observa que a diferencia del formal, en este no se realiza una detección de necesidades de comunicación ya que esta área solo se limita a difundir comunicados a algunas personas que cuentan con un correo electrónico interno, así mismo, se elaboran los onomásticos mensualmente los cuales son prácticamente ilegibles y se pegan en los tableros de la empresa.

Los comunicados que difunde el área son realizados en su mayoría por el director de Recursos Humanos y se utilizan para anunciar alguna alianza, días festivos o algún evento como la fiesta de fin de año. Pocos son los casos en los que se llegan a utilizar para beneficio de los empleados a no ser que sea alguien que se encuentre ocupando algún mando alto y se valga de su poder para utilizarlos con otros intereses.

Por otra parte, la información que se tiene de manera formal en el manual no esta actualizada, ya que se implementó una revista electrónica difundida sólo para algunos en la intranet. La información que se difunde en la revista el mensual concierne a diversas áreas las cuales mandan los artículos al área de Comunicación Institucional la cual sólo se encarga del formato y de incluir algunos anuncios clasificados y consejos caseros.

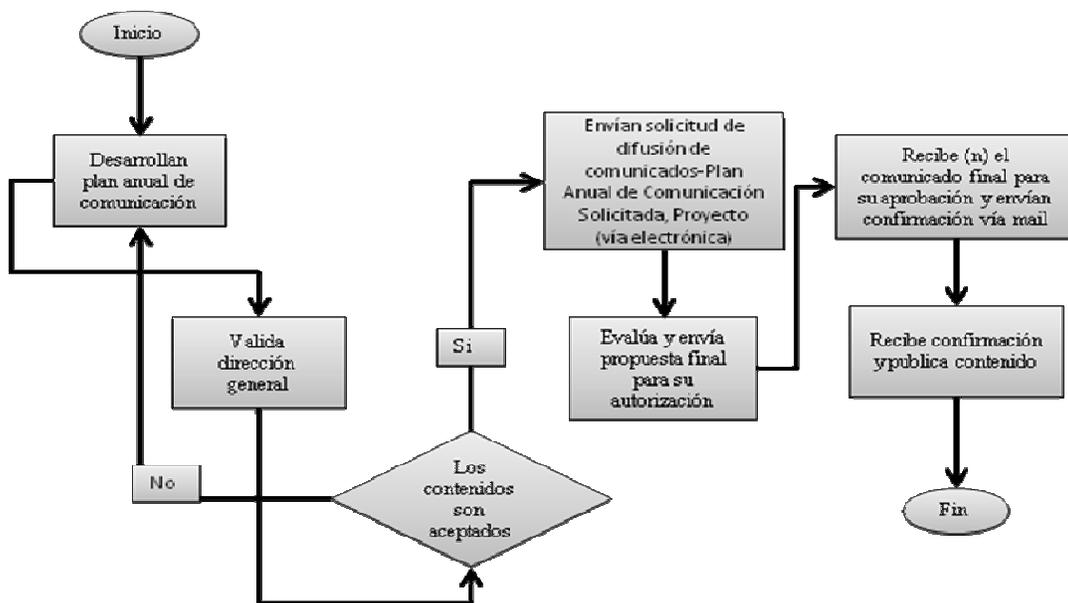


Gráfico 1.14 Diagrama del proceso real de Comunicación.

1.4 Problemática

Como se mencionó al inicio de este capítulo, la recolección de datos es fundamental para la realización del diagnóstico, es por esto que se aplicaron las siguientes técnicas cuantitativas como la hoja de inspección y el diagrama causa-efecto también conocido como el pescado de Ishikawa, con la finalidad de medir los datos obtenidos a partir de la observación y comenzar a detectar los posibles problemas que pudieran afectar al funcionamiento de la organización y en particular al área de Capacitación y Comunicación Institucional.

Para la obtención de los datos se consideró en una primera instancia la semana del 26 al 30 de agosto del 2008, obteniendo datos muy generales del área bajo los siguientes tópicos:

- Situaciones emergentes “Bomberazos”
- Problemas por falta de organización
- Cumplimiento de actividades diarias
- Problemas técnicos
- Tiempos muertos
- Jornada laboral (tiempo extra)

Los resultados obtenidos se tabularon en la hoja de inspección, sin embargo resultaban datos muy generales que no lograban reflejar la situación en la cual se encuentra el área y en particular la de cada uno de los integrantes que la conforman, los cuales tienen diversas actividades de acuerdo al puesto que ocupan dentro de la organización.

Por lo anterior se decidió realizar una nueva hoja de inspección pero esta vez a cada uno de los integrantes del área con la finalidad de conocer y medir los problemas que enfrenta día con día en el periodo que comprende la semana del primero al cinco de septiembre del presente año.

1.5 Hojas de Inspección

Una de las técnicas cuantitativas empleadas en esta parte de la investigación son las hojas de inspección, las cuales son formas fáciles de comprender para contestar a la pregunta ¿Qué tan frecuentemente ocurren ciertos eventos? Empieza el proceso de convertir opiniones en hechos.

A continuación se presenta la hoja de inspección I en la cual se miden el número de situaciones emergentes “Bomberazos”, que se presentan a cada unos de los integrantes durante el día y la semana.

Como se puede observar en la siguiente tabla el número de Situaciones Emergentes “Bomberazos”, se presentó con mayor frecuencia al Gerente de Capital Humano, seguido del jefe de Capacitación y Comunicación y, por último, al Instructor de E-Champ, teniendo como resultado un total de seis durante la semana. Lo anterior da pie a pensar que existe una mala organización en las actividades o bien en otra(s) área(s) lo cual puede afectar a el trabajo cotidiano, aunque cabe señalar que en ocasiones se debe a alguna falla en el sistema E-Champ.

Hoja de Inspección I						
Situaciones Emergentes “Bomberazos”						
Semana del 01 al 05 de Septiembre de 2008						
	Lunes 01	Martes 02	Miércoles 03	Jueves 04	Viernes 05	Total
Gerente de Capital Humano	0	1	1	1	0	3
Jefa de Reclutamiento y Selección	0	0	0	0	0	0
Jefe de Capacitación y Comunicación I.	1	1	0	0	0	2
Instructor E-Champ	1	0	0	0	0	1
Instructor de Capital Humano	0	0	0	0	0	0
						6

Gráfico 1.15 Hoja de inspección I “Bomberazos”

En la siguiente hoja de inspección se identifican los problemas por falta de organización ya sea entre los integrantes del área o entre otras áreas, las cuales afectan de manera directa al trabajo de cada uno de los integrantes del área.

Hoja de Inspección II						
Problemas por falta de organización						
Semana del 01 al 05 de Septiembre de 2008						
	Lunes 01	Martes 02	Miércoles 03	Jueves 04	Viernes 05	Total
Gerente de Capital Humano	1	1	1	1	0	4
Jefa de Reclutamiento y Selección	1	1	0	0	0	2
Jefe de Capacitación y Comunicación I.	1	0	0	0	0	1
Instructor E-Champ	0	0	0	0	0	0
Instructor de Capital Humano	0	0	0	0	0	0
						7

Gráfico 1.16 Hoja de inspección II “Problemas por falta de Organización”

Como se puede observar en la tabla anterior, se presentan más problemas para el Gerente de Capital Humano con un total de cuatro durante la semana, seguido de la Jefa de Reclutamiento y Selección con un total de dos y por último al Jefe de Capacitación y Comunicación Institucional con sólo un problema. El total de problemas detectados es de siete, por lo que se piensa que existen deficiencias en la planeación de las actividades que se ven reflejados en las actividades cotidianas.

A continuación se presenta la hoja de inspección III, en la cual se miden los porcentajes de las actividades realizadas a diario con la finalidad de conocer que tan productivos son los trabajadores del área en su quehacer cotidiano.

Como se puede apreciar el Jefe de Capacitación y Comunicación I., junto con el Instructor de E-Champ resultaron ser las personas más productivas cumpliendo con el 100% de sus actividades diarias seguido de la jefa de Reclutamiento con un 88% y el

Instructor de Capital Humano con un 80%, dejando al último al Gerente de Capital Humano con apenas un poco más de la mitad 68%.

Hasta el momento se ha detectado que el Gerente ha sido quien más problemas ha tenido lo cual da pie a pensar que estos afectan en su productividad o bien, que existen algunas deficiencias en sus capacidades para el cumplimiento de su trabajo.

En general, el cumplimiento de funciones es del 87.2%, una cifra bastante considerable tomando en cuenta que en este periodo el trabajo disminuye, ya que se culmina con el calendario de capacitación.

Hoja de Inspección III						
Cumplimiento de actividades (diarias)						
Semana del 01 al 05 de Septiembre de 2008						
	Lunes 01	Martes 02	Miércoles 03	Jueves 04	Viernes 05	Total
Gerente de Capital Humano	100%	80%	50%	40%	70%	68%
Jefa de Reclutamiento y Selección	90%	70%	80%	100%	100%	88%
Jefe de Capacitación y Comunicación I.	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Instructor E-Champ	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Instructor de Capital Humano	100%	60%	80%	80%	80%	80%
						87.2%

Gráfico 1.17 Hoja de Inspección III “Cumplimiento de actividades (diarias)”

En la siguiente hoja de inspección IV se da cuenta de la frecuencia del tiempo que se pierde a causa de alguna falta de información, tardanza en la toma de decisiones, fallas o problemas técnicos o en el mejor de los casos el cumplimiento de actividades en un periodo corto de tiempo, dejando un lapso para el ocio y/o el esparcimiento.

Como se puede observar, tanto el Jefe de Capacitación como el Instructor de E-Champ son los que cuentan con más tiempos muertos, aunque cabe señalar que son ellos quienes resultaron más altos en el cumplimiento de sus funciones, seguidos de ellos se

encuentran el Gerente y el Instructor de Capital Humano y, por último, la Jefa de Reclutamiento y Selección.

El total es de 13 con un promedio de aproximadamente dos por día, lo cual refleja la etapa de recesión por la cual esta pasando el área o la tardanza en los procesos y en la toma de decisiones. Lo anterior podría ser uno de los factores que dan pie a que se susciten las situaciones emergentes, aunado a la falta de organización que es equiparable al número de Situaciones Emergentes.

Hoja de Inspección IV						
“Tiempos muertos”						
Semana del 01 al 05 de Septiembre de 2008						
	Lunes 01	Martes 02	Miércoles 03	Jueves 04	Viernes 05	Total
Gerente de Capital Humano	0	0	1	0	1	2
Jefa de Reclutamiento y Selección	0	1	0	0	0	1
Jefe de Capacitación y Comunicación I.	1	1	0	1	1	4
Instructor E-Champ	1	0	1	1	1	4
Instructor de Capital Humano	0	0	1	1	0	2
						13

Gráfico 1.18 Hoja de inspección IV “Tiempos Muertos”

En la siguiente hoja de inspección V se muestra la frecuencia con que se presentan los problemas técnicos, ya sea con el sistema, alguna maquina de oficina o algún apagón que se llegue a presentar durante horas laborales para el personal del área.

Hoja de Inspección V						
Problemas técnicos						
Semana del 01 al 05 de Septiembre de 2008						
	Lunes 01	Martes 02	Miércoles 03	Jueves 04	Viernes 05	Total
Gerente de Capital Humano	0	0	0	1	0	1
Jefa de Reclutamiento y Selección	0	0	0	0	0	0
Jefe de Capacitación y Comunicación I.	0	0	0	0	0	0
Instructor E-Champ	1	0	0	0	0	1
Instructor de Capital Humano	0	0	0	0	0	0
						2

Gráfico 1.19 Hoja de inspección V “Problemas Técnicos”

El índice de problemas técnicos es bajo, sólo se presentaron dos durante la semana, uno para el Instructor de E-Champ, a quién le falló el sistema por aproximadamente una hora y otro para el Gerente, quién se quedó sin conexión a Internet durante el día, argumentando que era necesario para el cumplimiento de sus actividades.

Con lo anterior se puede decir que los problemas técnicos no representan un gran obstáculo en el cumplimiento de funciones ni son factores que propicien situaciones emergentes.

Por último se presenta la hoja de inspección VI, en la cual se muestra el tiempo extra que permaneció cada uno de los integrantes dentro de las instalaciones después de la hora de salida que es a las seis de la tarde. Cabe señalar que los trabajadores checan la hora de entrada y de salida y que no existe ninguna remuneración económica por el tiempo extra.

El Jefe de Capacitación y Comunicación I., fue quien más tiempo acumuló durante la semana con un total de dos horas y media, seguido de el Gerente y la Jefa de Reclutamiento y Selección con dos horas y veinticinco minutos, posteriormente se encuentra el Instructor de Capital Humano con un tiempo acumulado de una hora y

cuarenta minutos y por último el Instructor de E-Champ con un tiempo de 55 minutos acumulados.

Lo anterior da como resultado un promedio de 8.95 horas extra a la semana, lo cual se traduce en un gasto más para la empresa tanto en recursos como en desgaste físico y mental de los trabajadores.

Hoja de Inspección VI						
Jornada Laboral (tiempo extra)						
Semana del 01 al 05 de Septiembre de 2008						
	Lunes 01	Martes 02	Miércoles 03	Jueves 04	Viernes 05	Total
Gerente de Capital Humano	6:45	6:50	6:15	6:05	6:20	2.25
Jefa de Reclutamiento y Selección	6:30	6:25	6:20	6:25	6:35	2.25
Jefe de Capacitación y Comunicación I.	6:30	7:00	6:20	6:25	6:15	2.5
Instructor E-Champ	6:15	6:10	6:10	6:15	6:05	.55
Instructor de Capital Humano	6:10	6:15	6:15	6:15	6:45	1.40
						8.95

Gráfico 1.20 Hoja de inspección VI "Tiempo extra"

1.6 Tabla de Resultados

Luego de haber cuantificado cada uno de los problemas que se suscitan en el área, se puede concluir que el que mayor número de veces se repite es el de los llamados “Tiempos muertos”, seguido por la falta de organización y los “Bomberazos” los cuales son equiparables en un 28.3%, como se muestra en la siguiente tabla.

CAUSAS	FRECUENCIA EN UNA SEMANA	PORCENTAJE
Situaciones Emergentes	6	13.0%
Falta de Organización	7	15.2%
Cumplimiento de Actividades (Productividad)	5	10.9%
"Tiempos muertos"	13	28.3%
Problemas Técnicos	2	4.3%
Jornada Laboral (Tiempo extra)	13	28.3%
	46	100%

Gráfico 1.21 Tabla de resultados generales

Lo anterior da pie a concluir que debido a factores como: la falta de organización, la mala planeación de actividades, la tardanza en la toma de decisiones y la falta de información necesaria para el trabajo genera los llamados “Tiempos muertos”, que posteriormente dan pie a las situaciones emergentes, que de igual forma repercuten en la productividad de algunos integrantes o en la jornada laboral.

Cabe señalar, que existen temporadas en las que el trabajo es más extenuante para ésta área, esto ocurre regularmente en un periodo que comprende mayo, junio y julio, teniendo muy relajados los meses de agosto y septiembre que es cuando culmina el calendario de actividades de capacitación y corresponde al periodo en el cual se aplicaron las hojas de inspección.

La siguiente gráfica muestra todas las causas medidas en las hojas de inspección de acuerdo a la frecuencia que se presentó cada una de ellas en una semana. En ésta se observa la diferencia entre las frecuencias pero no las posibles causas que originan las situaciones emergentes, por lo que se considera necesario realizar el diagrama causa-efecto que se muestra en el siguiente apartado.

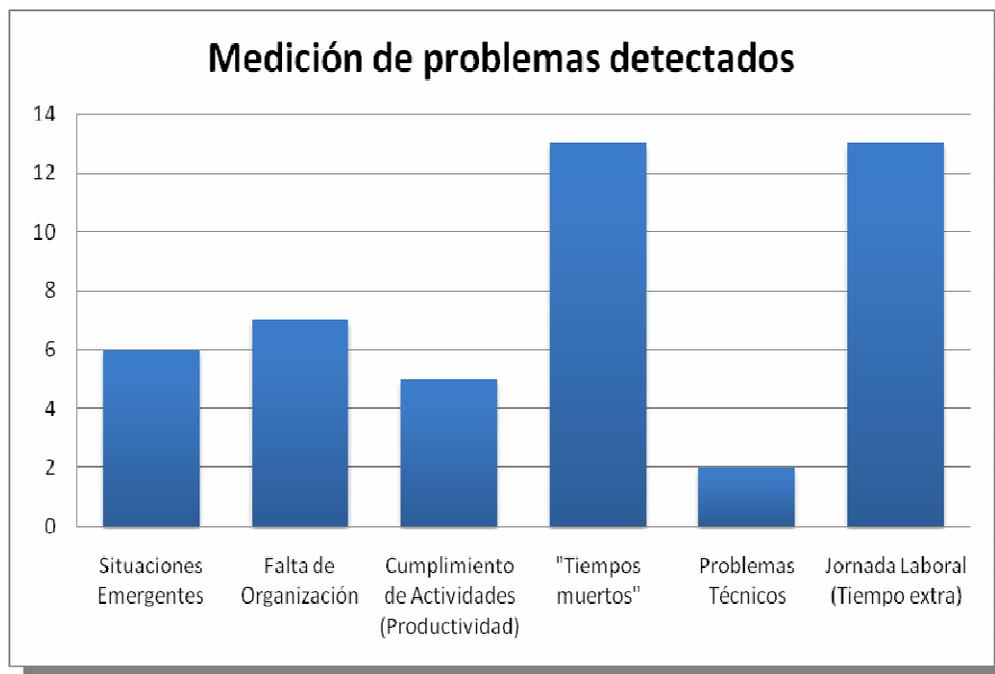


Gráfico 1.22 Medición de problemas detectados en las hojas de inspección.

1.7 Diagrama causa-efecto

El diagrama causa – efecto, también conocido como pescado de Ishikawa tiene la finalidad de analizar las posibles causas de un problema específico. “El diagrama Causa y Efecto fue desarrollado para representar la relación entre algún efecto y todas las posibles causas que lo influyen. El efecto o problema es colocado en el lado derecho del Diagrama y las influencias o causas principales son listadas a su izquierda” (Emilio Martínez en Compilación de Jorge Pérez 2008).

Con los resultados obtenidos anteriormente en las hojas de inspección se ha podido constatar que la mayoría de los problemas detectados son los tiempos muertos y el tiempo extra en la jornada laboral provocados por las situaciones emergentes o “Bomberazos”.

A continuación se presenta el diagrama en el cual se muestran las posibles causas que originan las situaciones emergentes. Los datos que se presentan son resultado de lo que se ha podido observar durante el desarrollo de este diagnóstico y de las opiniones vertidas por los mismos trabajadores del área de Capacitación y Comunicación Institucional, por lo que cabe señalar que bajo otro contexto pueden surgir variaciones.

PESCADO DE ISHIKAWA

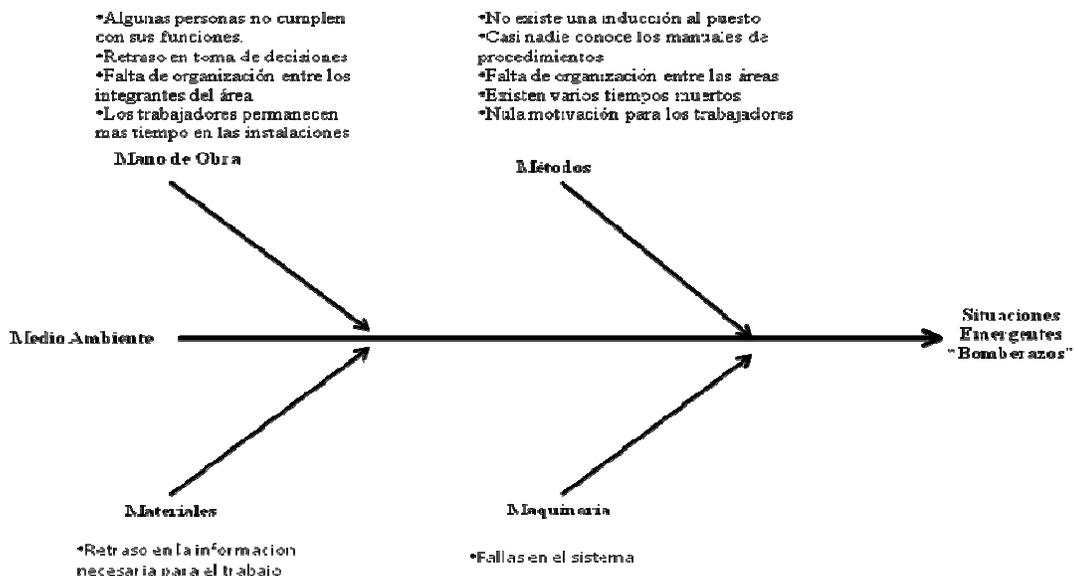


Gráfico 1.23 Diagrama Causa – Efecto “Bomberazos”

1.8 CONCLUSIONES

Hasta el momento ya se ha analizado a la organización en su entorno, estructura y funcionamiento, por lo que se han podido identificar diversos problemas a los que la organización no ha puesto atención, ya que aunque sigue siendo productiva es el trabajador quien asume las consecuencias.

Aunado a lo anterior, se puede interpretar que los problemas detectados a lo largo de este capítulo encuentran sus orígenes en factores como:

- Falta de organización entre los integrantes del área derivada de una mala planeación en las actividades, ya que los mandos altos han centrado más su atención en delegar tareas, de igual forma, los integrantes del área no se reúnen más que cada tres meses dependiendo en gran medida del correo electrónico y el teléfono para comunicarse.
- La tardanza en la toma de decisiones ha sido un factor muy importante debido a la estructura que tiene la empresa ya que los trabajadores se ven limitados a tomar decisiones sin consultar a su jefe inmediato retrasando el trabajo por horas o incluso días, provocando así tiempos muertos.

Lo anterior da pie a las situaciones emergentes ya que debido a que el trabajo se retrasa por la tardanza en la toma de decisiones y la falta de información, lo que provoca un cuello de botella que genera un sentido de urgencia en los trabajadores al cumplir con sus actividades obligándolos incluso a trabajar varias horas extra a la semana.

- Las fallas que se presentan en el sistema o los apagones son muy esporádicos, sin embargo afectan el trabajo de las personas ya que estas son muy dependientes de la computadora y en especial del correo electrónico.
- La inducción que el personal de nuevo ingreso tiene, consta de un recorrido por las instalaciones y una presentación en la cual se mencionan la misión, la visión, algunos aspectos históricos y el proceso de trabajo operativo, sin embargo a las personas que trabajan en áreas administrativas no se les muestra el manual de procedimientos o el organigrama de su área o dirección. Aunado a lo anterior, no

existe una inducción al puesto, el trabajador tiene que emprender y adaptarse con el paso del tiempo.

- Aunque los trabajadores cuentan con los instrumentos necesarios para la realización de su trabajo, no existe ningún aliciente para ellos por parte de la organización y muy contadas veces se les reconoce su trabajo. No existen incentivos para los integrantes de la organización pero si se manejan sanciones.
- Si bien, la organización se encuentra adaptada a su entorno aún tiene que procurar más a sus clientes debido a que estos buscan no sólo precios bajos y rapidez, sino un buen trato y mejor atención, con lo que probablemente atraería a más clientes y conservaría a los que tiene.

Debido a la estructura que tiene la organización maneja una comunicación vertical descendente por lo que casi no se toma en cuenta al trabajador y es visto sólo como una herramienta más de la organización. Lo anterior le representa un costo generalizado a la empresa el cual se analizará en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO II

Despegando

2.1 PRESENTACIÓN

Hasta ahora hemos conocido el entorno, la estructura formal e informal de Aeromexpress, así como la forma en que funciona, la cual es buena para la empresa ya que esta no deja de ser productiva. Sin embargo, es el trabajador quien asume las consecuencias ya que la falta de planeación, las horas extra no remuneradas y las situaciones emergentes entre otras, son producto de una organización que ha puesto más atención a la productividad que a sus empleados.

Aunado a lo anterior se encontraron diferencias en los procesos, principalmente en el de comunicación, el cual nunca se ha modificado desde que se implemento el área, a pesar de que se han incorporado otras prácticas como la revista electrónica y actividades deportivas. El proceso de reclutamiento y selección está muy detallado y por lo general se cumple en forma, mas no en tiempo, caso contrario a lo que ocurre en el proceso de Capacitación, el cual es muy general, en todo caso, en cualquiera de ellos existe un control riguroso lo cual limita al trabajador a hacer sus actividades como le dicen.

Sin embargo, desde la perspectiva del investigador la culpa es compartida, ya que como se pudo observar, las personas que integran el área de Capacitación y Comunicación I., cuentan con un perfil determinado el cual llega a ser conformista hasta cierto punto. Para complementar o cambiar lo anterior, será de gran utilidad en éste capítulo la aplicación de un test de personalidad, el cual permitirá conocer algunas habilidades y personalidades de los integrantes de esta área.

Para comenzar con este capítulo, será necesario identificar los modelos administrativos y comunicativos para saber en cual o cuales de ellos se encuentra la organización, ya que son estos los que fundamentan la forma de trabajar en la empresa. Las exigencias del mercado influyen en la forma de trabajo y el rumbo de la compañía, es por esto que la globalización será un tema que complementa parte de éste análisis, ya que en una empresa como ésta, es muy importante la competencia y expansión, para así permanecer en el mercado y atraer nuevos clientes.

Así como las exigencias del mercado aumentan, la organización se vuelve exigente también con sus empleados los cuales, como se mencionó anteriormente, asumen las consecuencias de una mala planeación teniendo como consecuencias horas extra, tiempos muertos y situaciones emergentes. Lo anterior propicia un costo para la organización y para el trabajador, es por esto que se analizarán los costos a diferentes niveles como son: económicos, energéticos, temporales y psicológicos; con la finalidad de saber quién asume la mayor parte.

Como se mencionó anteriormente, la personalidad será un tema de suma importancia para conocer algunos rasgos de los trabajadores del área en cuanto a su temperamento, habilidades y por supuesto personalidad. Esto ofrecerá una perspectiva acerca de cómo es que logran trabajar, comunicarse y adaptarse aún con diferentes jerarquías, estudios, estilos de vida y personalidades, así como también cómo es que se agrupan de manera formal e informal.

La última parte de este capítulo, comprende la realización de técnicas de auditoría comunicativa, que ayudarán a conocer y reflexionar las opiniones vertidas por los integrantes del área, así como los grados de satisfacción, para esto, se utilizará la técnica conocida como Medidas de Discrepancia. Para complementar lo anterior, se realizará un inventario de medios, con la finalidad de saber cuáles son los medios con los que cuentan y cómo es que se comunican a través de ellos.

2.2 MODELOS ADMINISTRATIVOS Y COMUNICATIVOS

Hoy en día la mayoría de las organizaciones se encuentran fragmentadas y divididas en su interior debido al modelo administrativo que manejan el cual contempla la profesionalización de las personas y la individualidad con la intención de producir, dejando de lado el factor humano. Lo anterior se refleja también en la sociedad la cual de por sí ya se encuentra muy dividida y que transita por una etapa de deshumanización en la cual cada quien ve por sus propios intereses.

El entorno también juega un papel muy importante en los modelos administrativos que adopta cada empresa ya que en el afán de competir y mantener una posición las empresas cambian para ser más productivas controlando rigurosamente los procesos y funciones de los trabajadores. Las consecuencias que estas acciones tienen son trabajadores autómatas los cuales son vistos como una pieza más en la organización y sólo cubren sus necesidades económicas aunque no siempre de la mejor manera.

Como se mencionó en el capítulo anterior, Aeromexpress es una empresa que se ha tenido que aliar con la finalidad de expandirse adaptándose a las necesidades de su entorno. Sin embargo la organización no se ha preocupado por escuchar las necesidades de sus trabajadores.

Para saber y entender bajo que modelo administrativo y comunicativo opera la organización es necesario definir cuales son los modelos existentes y sus características para facilitar la identificación con la empresa. El modelo funcionalista tiene la característica de poner especial énfasis en la función y la estructura, esto se relaciona con la teoría "X" formulada por Taylor la cual plantea un control riguroso, funciones mecánicas y el sistema de incentivos económicos entre otros que caracterizan a la mayoría de las empresas mexicanas.

Por otra parte, se encuentra el modelo funcionalista y sus similitudes con los fundamentos de Max Webber, los cuáles abarcan la alta especialización de los trabajadores, formaliza los canales de información con la finalidad de garantizar la instrucción clara y precisa y continúa pensando que el éxito radica en el control organizacional. La principal diferencia que se encuentra entre la teoría de Taylor y Webber es que este considera importante informar al personal.

Las teorías anteriores se relacionada con el modelo funcionalista de comunicación. Ya que éste es lineal, toma a las personas como números y ve a la comunicación como un instrumento de control. Este modelo junto con los mencionados anteriormente son excluyentes, ya que sólo buscan el beneficio de la empresa y toman al trabajador como un número o una pieza más de la organización.

La escuela humanista encuentra su similitud con la teoría de Marx, ya que esta se centra en las relaciones humanas y pone especial énfasis en las interacciones creativas de los seres humanos como factor de transformación social. Encuentra su relación con la comunicación debido a que se centra en el emisor, incluye estrategias individuales y grupales y es bilateral, sin embargo, descuida que no todos los cambios sociales son benéficos ni progresivos.

La teoría de sistemas pone énfasis en las relaciones sistémicas y la transformación, es decir en la tarea y la relación; La organización es eficiente en el manejo de sus relaciones ya que deben tener tareas que unan, cada puesto debe aportar algo de utilidad al producto que llega al consumidor. Esta teoría encuentra su relación con el modelo cognitivo informacional, el cual complementa a la escuela humanista por la importancia que le da a la información y a la comunicación interna que regula el estado de equilibrio de la organización.

Por último, se encuentra la teoría contingente, la cual estrecha relación entre las demandas y la manera en que se ajusta y responde. El funcionamiento interno debe ser congruente con la demanda de tareas, tecnología, medio ambiente externo y las necesidades de sus miembros. El modelo complejo reflexivo es el que más se adecua a la teoría antes señalada ya que concibe a la comunicación como un elemento integrador de la organización que le permite adaptarse a su entorno, además promueve la comunicación personal y directa con la finalidad de construir una relación exitosa.

Tomando en cuenta lo anterior se puede decir que Aeromexpress incorpora a su modelo algunas características de la teoría funcionalista ya que existe un control riguroso aunque no existe un sistema de incentivos económicos. Así mismo, considera importante informar al personal por medios como la intranet o el correo electrónico, teniendo como consecuencia un esquema de comunicación centralizado y favoreciendo a las estructuras piramidales.

Aunado a lo anterior, encuentra un equilibrio dinámico y constante con su entorno para así poder sobrevivir y pone énfasis en las relaciones sistémicas, lo cual da cuenta de que también cuenta con algunos rasgos de la teoría de sistemas y por ende en el modelo cognitivo informacional, centrándose en la comunicación interna y en la importancia de la información como instrumento de control.

2.3 Costos

En el capítulo anterior se midieron algunos problemas mediante las hojas de inspección las cuales arrojaron como resultado diversos factores que propiciaban situaciones emergentes que derivaban en tiempo extra para los trabajadores. Lo anterior se traduce en costos de diversos tipos como: económicos, energéticos, temporales y psicológicos; los cuales repercuten en el buen funcionamiento de la organización y sus integrantes.

El costo económico que asume la empresa debido al tiempo extra que labora el trabajador impacta principalmente en el consumo de energía y el uso de materiales y recursos. Puesto que la empresa no paga tiempo extra a los trabajadores, ésta no se preocupa por el tiempo que permanezcan laborando dentro de las instalaciones.

El costo energético se considera importante ya que durante un horario normal de trabajo existen varios tiempos muertos, pero cuando surge una situación emergente se invierte más energía de la necesaria para realizar una actividad determinada. Lo anterior se traduce en que acciones de poca energía desencadenan acciones de gran energía, provocando un desgaste continuo en los trabajadores.

El costo temporal fue medido en el capítulo anterior, teniendo como resultado un alto porcentaje (28.3%) en la medición de los problemas, con un resultado de 8.95 horas extra a la semana. Como se mencionó anteriormente, la empresa no está preocupada en pagar horas extra, al contrario, existen sanciones por llegar algunos minutos tarde pero ningún estímulo por puntualidad o productividad; lo anterior impacta principalmente el trabajador ya que disminuye su calidad de vida pasando la mayoría del día en el trabajo.

El costo psicológico se ve reflejado en la actitud y motivación de los trabajadores, ya que estos cubren una necesidad (la económica), sin embargo y debido al modelo administrativo que impera en la organización, el trabajador no encuentra ninguna otra motivación en el trabajo más que la económica. Las situaciones emergentes han contribuido al daño a nivel físico y psicológico provocando estrés y tensión en los trabajadores, así como cansancio y conformismo.

Tomando en cuenta lo anterior, se puede concluir que el costo más alto que tiene la organización deriva en el energético, temporal y psicológico, impactando principalmente al trabajador que es quién asume las consecuencias de una mala organización y la falta de una estrategia comunicativa debido a la incapacidad e ignorancia de sus dirigentes.

2.4 Actor

Los integrantes del área de Capacitación y Comunicación Institucional se encuentran contratados directamente por la empresa, por lo que gozan de prestaciones mayores y una cierta seguridad de su trabajo.

Aunque son pocos los integrantes de esta área se pueden encontrar diferencias muy marcadas entre ellos en cuanto a la personalidad que posee cada quién y las características biográficas que posee cada uno de ellos. A continuación se presenta en el siguiente cuadro las características biográficas que posee cada actor como son: edad, género, estado civil y antigüedad; para así posteriormente interpretar como está conformada el área y de que manera inciden los miembros en su funcionamiento.

Características Biográficas

ACTOR	EDAD	GENERO	ESTADO CIVIL	ANTIGUEDAD
Director de Recursos Humanos		Masculino	Casado	4 años
Gerente de Capital Humano	39	Masculino	Casado	1 año 4 meses
Jefe de Capacitación y Comunicación I.	28	Masculino	Casado	3 años y medio
Jefa de Reclutamiento y Selección	30	Femenino	Soltera	7 meses
Instructor E-Champ Nacional	58	Masculino	Casado	18 años
Instructor Capital Humano	28	Masculino	Soltero	2 años

Gráfico 2.1 Características biográficas de los integrantes del área de Capital Humano

Para la realización del cuadro anterior se consideró a todos los actores que laboran dentro del área, incluyendo al director de Recursos Humanos.

Los actores están ordenados jerárquicamente ya que se considera que es en los puestos directivos en los que recae la mayor responsabilidad (aunque no siempre es así), y son ellos quiénes se encargan de tomar las decisiones que definirán el rumbo de los objetivos a perseguir.

Se considera que la mayoría de los trabajadores son jóvenes excepto el Instructor E-Champ quién tiene una edad de 58 años, por lo que se podría pensar en el mito “A mayor edad, menor rendimiento”, sin embargo, esto se queda precisamente en un mito, ya que como se pudo observar en el capítulo anterior esta persona resultó ser uno de los más productivos además de que es miembro fundador de la empresa.

Según Robbins, las ventajas que ofrece a la organización una persona de edad mayor son: experiencia, juicio, ética y compromiso; los cuales se ven reflejados en el actor. Por otra parte, plantea entre las desventajas la resistencia tecnológica y menos flexibilidad, sin embargo no es así, ya que el instructor se ha adaptado a todos los cambios tecnológicos que se han dado en su trabajo, además de ser quien capacita al personal que utiliza el sistema a nivel nacional e incluso internacional.

Siguiendo con la postura de Robbins, existe una correlación entre la edad mayor y el ausentismo, rendimiento y la satisfacción, y las interpreta de la siguiente forma:

- Edad – Ausentismo: menor ausentismo evitable, pero mas inevitable (salud)
- Edad – Rendimiento: Las habilidades disminuyen (rapidez, fortaleza, coordinación)
- Edad – Satisfacción: A mayor edad, mayor satisfacción.

Respecto al Ausentismo, poco se puede decir de el actor, ya que es muy raro que falte al trabajo, aunque si se vuelve inevitable cuando es por cuestiones de salud.

El rendimiento efectivamente es diferente, aunque cabe señalar que las actividades que realiza son relativamente tranquilas y no requieren de mucho esfuerzo físico.

En cuanto a la satisfacción, se cumple la premisa antes señalada, ya que esta persona se encuentra contento y satisfecho con su trabajo y con la empresa de la cual es miembro fundador.

Los demás integrantes oscilan entre los 28 y 39 años, se les considera adultos jóvenes y cuentan con las capacidades físicas para cumplir con su trabajo, aunque la mayoría del tiempo permanecen sentados frente a la computadora, lo cual puede derivar en problemas de espalda o de la vista.

La mayoría de los integrantes son hombres, sólo uno de ellos es mujer y es quién ocupa el puesto de Jefa de Reclutamiento y Selección, ella tiene como jefe directo al gerente de Capital Humano. Según Robbins, en general las mujeres están más dispuestas al acuerdo con “la autoridad” y son menos conflictivas, lo cual se refleja en la relación existente entre estos dos actores.

Cabe señalar que la persona que ocupaba la jefatura de Reclutamiento y Selección anteriormente, era masculino y tenía problemas frecuentemente con el gerente de Capital Humano, así como también, la persona que ocupaba la jefatura de Capacitación y Comunicación Institucional era mujer y también tenía problemas con el gerente. Las dos personas abandonaron su puesto casi al mismo tiempo, lo cual puede dar a pensar que la llegada del gerente pudo haber influido en sus decisiones.

La mayoría de los hombres son casados, solo uno de ellos es soltero y es uno de los de menor edad, también se encuentra soltera la única mujer del área quien además no tiene hijos al igual que el gerente y el instructor mencionado al principio de este párrafo.

Según Robbins, las personas casadas tienden a reflejar las siguientes características:

- Mayor satisfacción laboral
- Menor ausentismo
- Menor rotación
- Mayor responsabilidad

Respecto a la antigüedad, se encuentran grandes diferencias entre los actores, desde 18 años el mayor hasta 7 meses la menor. Dejando un poco de lado al actor con más antigüedad, se puede observar que los rangos van de los 7 meses a los 4 años, lo cual habla de que el personal además de que es joven no es tan antiguo. Según Robbins, la antigüedad pronostica estabilidad en la satisfacción del trabajo y distingue cuatro beneficios para la organización:

- + Antigüedad + Productividad
- +Antigüedad – Ausentismo
- +Antigüedad – Rotación
- +Antigüedad + Satisfacción

Con lo anterior, se puede concluir que el comportamiento de los integrantes se ve influido por el estado civil con el que cuentan cada uno de los actores, ya que las personas que más tiempo tienen en la organización son casados, lo cual conlleva una serie de compromisos y responsabilidades, a diferencia de las dos personas solteras que son las que menos tiempo tienen en la organización y además son dos de las más jóvenes.

Aunque la antigüedad de los actores casados puede ser relativamente corta en algunos casos, si demuestra que las personas están comprometidas con su trabajo, aunque la satisfacción y la productividad no siempre son equitativas con el aumento de la antigüedad.

Hasta ahora hemos señalado algunas características biográficas de los actores, sin embargo el individuo también ingresa a la organización con una personalidad, es por esto que para complementar lo anterior se realizó a los actores antes mencionados (excepto el director de Recursos Humanos), un Test de Personalidad presentado en el siguiente apartado, con la finalidad de conocer algunas de sus habilidades y rasgos que permitan un mejor diagnóstico.

2.5 La Personalidad

Robbins define a la personalidad como “La suma total de las formas en que los individuos reaccionan ante los otros e interactúan con ellos”, luego entonces se puede decir que la personalidad influye de manera determinante en las acciones y comportamientos de los miembros dentro de la organización.

Según Robbins, la personalidad esta determinada por:

- Herencia
- Ambiente
- Contexto

En la herencia se pueden encontrar algunos rasgos físicos, reflejos, ritmos biológicos, etc. Ejemplo de ello puede ser el temor, la timidez y la ansiedad.

En el ambiente influye en la cultura, específicamente en las actitudes y valores; en el aprendizaje principalmente en la escuela y por último en la familia y los grupos sociales como los amigos.

En el contexto la situación o el lugar pueden restringir el comportamiento como en la oficina, la iglesia, la escuela, etc.

Retomando el concepto de personalidad de Robbins, tenemos que tomar en cuenta que la suma del temperamento y el carácter darán como resultado la personalidad del actor, para esto se muestra la siguiente tabla que distingue los diferentes tipos de temperamento de acuerdo al carácter.

CARACTER	TEMPERAMENTO	
Introvertido	Sanguíneo: <ul style="list-style-type: none">• Tenso• Excitable• Inestable• Sociable	Flemático: <ul style="list-style-type: none">• El mas racional• Sereno• Confiado• Adaptable

	<ul style="list-style-type: none"> • Dependiente • Protagonico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sociable • Independiente.
Extrovertido	<p>Colérico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tenso • Explosivo • Inestable • Frío • Tímido • Resistente a las ideas de los demás. 	<p>Melancólico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguro de si mismo • Sereno • Confiado • Adaptable • Tranquilo • Frío y Tímido

Gráfico 2.2 Tipos de temperamento de acuerdo al carácter

Por su parte, Adriana Ulloa distingue cinco fórmulas distintas de participación en las dinámicas de trabajo en equipo. “Para definir nuestras relaciones laborales es importante considerar dos actitudes que adoptamos al comunicarnos y relacionarnos, pues pueden favorecer u obstaculizar el trabajo en equipo” (Gerald Goldhaber, 1987).

- 1) Evitación (no asertivo + no cooperativo: trabajo marginado). Observada cuando no se externalizan los motivos de conflicto o desacuerdo con el equipo, mostrándose indiferentes o “delimitando” territorios de control o poder. Las repercusiones manifiestas de esta actitud en la calidad y eficacia del trabajo, nos llevan a duplicar una misma actividad en distintas áreas; aislarnos y/o autoexcluirnos del trabajo en equipo.
- 2) Adecuación (cooperativo + no asertivo: trabajo subordinado). Cuando se ponen los intereses de otros por encima de los nuestros para “calmar los ánimos” o como una forma de mantener en “paz” una relación; cuando se sacrifican las propias aportaciones en aras del trabajo mismo. En apariencia asumir este papel

nos hace: desatender las propias necesidades por ayudar o depender de los otros; habituarnos a establecer relaciones dependientes o de autosacrificio de los propios intereses, necesidades o principios de trabajo.

- 3) Competencia (asertivo + no cooperativo: trabajo personal o centralizado). Creer que “ganar” significa no conceder o “no perder”, nos lleva a competir e incluso tratar de dominar apoyado incluso en “bases de poder” o en un “superior” para tener ventajas sobre los otros; no compartir o centralizar responsabilidades; negar o entregar parcialmente los recursos y las contribuciones que exige el equipo.
- 4) Colaboración (cooperativo + asertivo: búsqueda y obtención de beneficios mutuos). La búsqueda de resoluciones y decisiones que ofrezcan ventajas al grupo, aclarar diferencias, examinar opciones antes de decidir; actuar con honestidad, claridad, confianza, sinceridad e incluso espontaneidad; nos permite proporcionar y/o solicitar el trabajo e integrarlo al colectivo de manera equitativa, confiando a los otros propios recursos, dejando que otros jueguen las propias piezas mientras se contribuye o retribuye el trabajo o proyecto en común.
- 5) Compromiso (asertivo + cooperativo: realización de acuerdos y “negociaciones” justos). Ser flexibles, estar dispuestos a renunciar a algo para lograr negociaciones; compartir, intercambiar beneficios, llegar a acuerdos, respetar reglas; nos facilita valorar y resolver las carencias de un plan de trabajo, así como generar confianza para sacarnos adelante con el equipo y los recursos que contamos.

El siguiente cuadro expone las cuatro personalidades centrales según Adriana Ulloa, en la primera columna se expone el primer tipo de combinación, que comprende a las personas con un rango mayoritario de alguno de los caracteres sobre los restantes. Así mismo, se describen las características centrales de cada personalidad incluyendo el tipo de preguntas que, con independencia de la información que arrojen otras técnicas de conocimiento, podemos oír de un interlocutor según el tipo de personalidad que lo caracteriza.

Personalidades Sus habilidades	Organizador/"sensible" (¿Cómo hacerlo? ¿Qué quieren los otros?)	Controlador/"líder" (¿Qué? ¿Cuál? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿para que?)	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 las responsabilidades a a su cargo.	Cauto. Quiere conocer los hechos y detalles necesarios. Busca la precisión y corrección.	Toma decisiones rápidas.
Para plantearse metas	Le interesa mas el proceso, los procedimientos y el progreso que la utilidad de los resultados.	Enfocado a obtener resultados y logros. Le interesa mas obtener ventajas o conveniencias que los procedimientos.	Sistemático. Le interesa más el proceso, la ejecución de una tarea, que las ventajas resultantes.	Le interesa mas obtener ventajas, utilidad u oportunidades que los procedimientos.
Para comunicarse	Hace preguntas. Modera opiniones. De trato fácil, Personal. Procura las relaciones interpersonales y la estabilidad.	Da 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

Gráfico 2.3 Habilidades de acuerdo a personalidades

A través de la observación y de la aplicación del test propuesto por Adriana Ulloa, se podrán conocer características de los actores que intervienen en los procesos de trabajo que se presentaron en el capítulo anterior.

A continuación se presenta el test utilizado para la presente investigación.

TES DE PERSONALIDAD

NOMBRE		EDAD	
NIVEL DE ESTUDIOS	(NOMBRE DE LA CARRERA)	FECHA	(TODAY)
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	OBEDIENTE	
METICULOSO, DETALLISTA	CAPRICHOSO	
DE OPINIONES FUERTES	TESTARUDO, REACIO A CONCEDER	
SOCIABLE, AMIGABLE	JUGUETÓN	
ESTABLE, TEMPLADO	CONVINCENTE	
PRECISO	GENTIL	
NERVIOSO	HUMILDE, MODESTO	
ESPONTÁNEO	ORIGINAL	
VALIENTE	SEGURO DE MI MISMO	
CREATIVO, CON INVENTATIVA	SIMPÁTICO	
ESTREGADO	ASERTIVO PARA TOMAR DECISIONES	
INTROVERTIDO	ABIERTO A ACEPTAR OPINIONES	
COMPETITIVO	DE TRATO FÁCIL	
JOVIAL, GOZOSO	ORGANIZADO, METÓDICO	
CONSIDERADO	ENERGICO	
CONCILIADOR	“CAMPECHANO” SOBRELLEVO LAS COSAS	
RESPECTUOSO	DISCIPLINADO	
EMPRENDEDOR	GENEROSO	

OPTIMISTA	VIVAZ, LLAMATIVO
SERVICIAL	PERSISTENTE, NO ME RINDO
ARRIESGADO, TEMERARIO	CAUTELOSO
DISPUESTO A AYUDAR	DETERMINADO
CÁLIDO Y SINCERO	ELOCUENTE
CENTRADO, NO EXTREMO	BONDADOSO
AGRESIVO	INQUIETO
INFLUENCIABLE	POPULAR
INDECISO	COMPARTIDO, CONALBORADOR
IMPULSIVO	REGIDO POR PRINCIPIOS DETERMINADOR
COMUNICATIVO	DIPLOMÁTICOS
CONTROLADO	ATREVIDO, AUDAZ
DECISIVO, FIRME	SATISFECHO
SISTEMÁTICO	EXPRESIVO
CONTENTO	ANSIOCO
CONFIADO	IMPACINTE
PACÍFICO	DISPUESTO
POSITIVO	CONSECUENTE, FLEXIBLE
APEGADO A PROPIAS DECISIONES	ADAPTABLE
A FAVOR DE NUEVAS IDEAS	TIENDO A EXPRESAR CUALQUIER DESACUERDO
LISTO PARA HACER FAVORES	PREOCUPADO, INTERESADO POR LOS OTROS
SOCIABLE, AMIGABLE	EMOTIVO, IMPRESIONABLE
ANALÍCO	GUSTO POR EL ESPARCIMIENTO
LLANO, DIRECTO	PACIENTE
ENCANTADOR	FACILIDAD PARA HABLAR
LEAL	INDEPENDIENTE
DETERMINACIÓN PARA APOYAR A LOS OTROS MORALMENTE	CARISMÁTICO, ADMINIRADO
EVITO LA CONFRONTACIÓN	AMABLE, TRATABLE
OBSTINADO, NECIO	VULNERABLE, SENSIBLE
SOCIABLE, AMIGABLE	SEGURO Y FUERTE

Grafico 2.4 Test de personalidad

Los resultados de interpretación del test de personalidad, son señalados a partir de los roles característicos que permiten ver las disposiciones, actitudes y preferencias del sujeto en cuestión. De tal modo que una persona responde –según el tipo de preguntas que formula y un test de 24 grupos de estilo de vida, a su vez, con cuatro ítems cada uno- a una personalidad analítica-controladora o persuasiva-analítica, entre otras personalidades, según se reconozca y defina el porcentaje de respuestas que atañen a cada una de estas cuatro personalidades.

- 1) Controlador
- 2) Organizador
- 3) Analítico
- 4) Persuasivo

Al finalizar se cuentan el número de respuestas correspondientes a las letras C, A, O, P; la suma total debe ser igual a 24. La personalidad será identificada a partir de las dos habilidades que cuenten con mayor número de respuestas.

A continuación se presenta el cuadro que concentra los resultados obtenidos del test de personalidad, resaltan las dos cantidades mayores que son las que serán tomadas en cuenta para determinar la personalidad según Adriana Ulloa. Más adelante, se abordará con más detalle la descripción correspondiente a cada uno de los actores.

ACTORES	CONTROLADOR	ORGANIZADOR	ANALÍTICO	PERSUASIVO
Gerente de Capital humano	9	5	6	4
Jefa de Reclutamiento y Selección	8	5	4	7
Jefe de Capacitación y Comunicación I.	2	9	11	2
Instructor E-Champ	5	9	6	4
Instructor Capital Humano	6	2	7	9

Gráfico 2.5 Resultados obtenidos del test de personalidad de los integrantes del área de Capacitación y Comunicación Institucional

Por su parte, John Holland plantea “La satisfacción y la propensión a dejar un trabajo depende del grado en que los individuos logran acoplar su personalidad a un ambiente ocupacional congruente con ella”. Aunado a lo anterior, distingue seis diferentes tipos de personalidad, los cuales se presentan en el siguiente cuadro.

PERSONALIDAD	CARACTERISTICAS	ACTIVIDADES IDEALES
REALISTA	<i>Tímido, sincero, persistente, estable, adaptado, practico, prefiere actividades físicas.</i>	Mecánico, Arquitecto, Obrero, Granjero.
INVESTIGADOR	<i>Analítico, original, independiente y curioso. Pensar y Organizar.</i>	Biología, Matemático, Economista, Reportero.
SOCIAL	<i>Amistoso, Cooperativo, comprensivo, sociable, ayudar y educar.</i>	Maestro, Trabajador Social, Diplomacia, Psicología Clínica.
CONVENCIONAL	<i>Adaptado, eficiente, practico, inflexible, sin imaginación.</i>	Contabilidad, Finanzas, Administración de Empresas, Gerente, Cajero, Oficinista.
EMPRENDEDOR	<i>Confiado, ambicioso, enérgico, dominante, influir y ejercer poder.</i>	Abogado, Relaciones Publicas, Administración de empresas pequeñas.
ARTISTICO	<i>Imaginativo, desordenado, idealista, emocional. Expresión de creatividad</i>	Pintor, Músico, Escritor, Decorador de interiores.

Gráfico 2.6 Tipos de personalidad, características y actividades ideales según John Holland

El Locus de Control juega un papel importante en la personalidad del actor, ya que éste determina los grados de seguridad o inseguridad que tiene cada persona. Este se clasifica en Interno y Externo, y pueden influenciar de manera determinante en el ausentismo, en la rotación, en la autoestima, el automonitoreo y el Maquiavelismo.

- Locus de Control Interno: Sabe que sus acciones determinan los resultados organizacionales, no busca culpables. Requiere independencia y autonomía, trata de controlar su ambiente, renuncia si el trabajo no le satisface.
- Locus de Control Externo: Tienden a estar menos satisfechos e involucrados con el trabajo, presentan más ausentismo. Tienen menor control sobre los resultados organizacionales, son obedientes y gustan de trabajos rutinarios.

El siguiente cuadro concentra los resultados obtenidos a partir de las pruebas y clasificaciones antes mencionadas. Posteriormente se describe a detalle la personalidad y características de cada uno de los actores, así como la parte del análisis.

ACTOR	CARACTER	PERSONALIDAD	PUESTO Y PERSONALIDAD	PARTICIPACION EN GRUPO	LOCUS DE CONTROL	AUTOESTIMA	AUTOMONITOREO
Gerente de Capital Humano	Introverso	Colérico	Convencional	Evitación	Interno	Alta	Alto
Jefa de Reclutamiento y Selección	Extroverso	Sanguíneo	Convencional	Competencia	Interno	Alta	Alto
Jefe de Capacitación y Comunicación I.	Introverso	Melancólico	Social	Adecuación	Externo	Baja	Bajo
Instructor E-Champ	Introverso	Melancólico	Realista	Compromiso	Interno	Baja	Bajo
Instructor Capital Humano	Extroverso	Flemático	Investigador	Compromiso	Interno	Alta	Alto

Gráfico 2.7 Resultados obtenidos a partir del test de Personalidad

El primer actor contemplado en la tabla anterior es el Gerente de Capital Humano, se decidió comenzar por jerarquías, desde la más alta hasta la más baja, debido a que es en los niveles mas altos en los que recaen las decisiones importantes (supuestamente). Aunado a lo anterior, es el Gerente quien se encarga de fungir como enlace entre el Director de Recursos Humanos y el área que esta a su cargo.

El Gerente de Capital Humano, muestra un carácter introvertido de acuerdo a la clasificación propuesta por Adriana Ulloa la cual indica que el actor muestra una personalidad de Controlador-Analítico. Las habilidades que supuestamente tiene o debería tener no corresponden del todo con la realidad, ya que muestra mucha inseguridad en la toma de decisiones debido a que siempre consulta primero a el Director de Recursos Humanos, retardando así las tareas hasta por días.

El temperamento que presenta es colérico, por lo que se muestra en apariencia como una persona calmada e indiferente pero capaz de molestarse ante alguna provocación o situación que no le agrada.

Respecto al puesto que ocupa, corresponde fielmente a las características de una personalidad convencional como se muestran en el cuadro de Holland, entre las cuales destacan en él la de inflexible y sin imaginación debido a que tiende a hacer las cosas a su modo aunque estén mal y no propone ni desarrolla nuevos planes que beneficien el trabajo como supuestamente tendría que hacerlo de acuerdo a su perfil de puesto.

Evita la participación en grupo, incluso en el trabajo ya que solo se limita a delegar responsabilidades y tareas a las personas a su cargo. Así mismo, evita asistir a las juntas trimestrales que tiene el área de Capacitación y Comunicación Institucional y a las reuniones informales (cumpleaños, comidas, reuniones).

Puesto que su locus de control se sitúa en interno, sabe que sus acciones determinan sus resultados por lo que siempre trata de persuadir a sus subordinados para que entreguen el trabajo en tiempo y forma, sin embargo él evita involucrarse.

Posteriormente se encuentra el segundo actor que ocupa la jefatura de Reclutamiento y Selección, presenta un carácter extrovertido, ya que según el test de personalidad aplicado, resulta ser una persona de tipo Controlador-Persuasivo. Las habilidades que corresponden a su personalidad muestran a una persona decisiva, enfocada a obtener resultados y a tomar la iniciativa en las relaciones sociales, lo que corresponde en cierta

medida, ya que posiblemente se vea limitada por su jefe directo que es el Gerente de Capital Humano.

Muestra un temperamento de tipo sanguíneo según la clasificación de Robbins lo que corresponde a su carácter extrovertido, sociable y protagónico, sin embargo también se considera tenso y excitable por lo que puede llegar a haber conflictos entre ella y su jefe directo el cual como se mencionó anteriormente también es inestable, pero la búsqueda de los objetivos particulares y personales posiblemente han hecho la relación estable, aunque también hay que recordar que es ella quien tiene menos tiempo dentro de la organización.

Su personalidad convencional coincide con la de su jefe directo, por lo que las actividades reguladas y definidas les favorecen a los dos en su trabajo pero se corre el riesgo de que se vuelva tan monótono que se limite la creatividad y la apertura a nuevas propuestas.

La competencia es fundamental en la participación en grupo, le gusta ser protagónico e involucrar a los demás pero con la finalidad de obtener ventajas. En el trabajo, la competencia se ve limitada con el gerente, debido a que este evita la participación en grupo.

Al igual que el actor antes mencionado, su locus de control se sitúa en un nivel interno, con una autoestima alta y un automonitoreo alto, que puede favorecer en la relación laboral puesto que los dos tienen diferente cara para cada situación y suelen ser reservados en externar sus opiniones personales ante sus compañeros.

El tercer actor se refiere al Jefe de Capacitación y Comunicación Institucional, quien presenta un carácter introvertido ya que en el test de personalidad obtuvo una clasificación Organizador-Analítico. Las habilidades que se muestran en el gráfico 2.3, se reconocen en la persona que ocupa este puesto ya que es de trato fácil, le gusta organizar a la gente y evita la confrontación además muestra interés por los procesos y trata de seguirlo al pie de la letra.

Su temperamento es Melancólico ya que coincide con las características que marca Robbins, excepto por la timidez, ya que esta persona se muestra muy sociable a diferencia de su jefe directo que es el gerente de Capital Humano.

Su personalidad social salta a la vista ya que esta persona siempre se muestra dispuesta a ayudar y enseñar con la paciencia necesaria, lo cual le ha favorecido en gran medida al Gerente de Capital Humano quien se ve más limitado por sus habilidades intelectuales.

La adecuación ante el trabajo en grupo es uno de sus puntos débiles, ya que antepone las necesidades del trabajo a las suyas, laborando en ocasiones hasta 12 o 14 horas al día, siendo que su horario marca 9 horas diarias. Esto lo ha aprovechado muy bien su jefe directo encargándole trabajos de última hora o asignándole otros que a él le corresponden.

A diferencia de sus compañeros, maneja un locus de control externo ya que es obediente y gusta de trabajos rutinarios además, se encuentra satisfecho con su trabajo. En relación a la autoestima y al automonitoreo muestra gran congruencia aunque también tiende a manejar una doble personalidad.

Puesto a que es totalmente opuesto a su jefe directo, la relación entre ellos es cordial y estable ya que logran llegar a acuerdos (aunque no siempre equitativos), y la relación así como la comunicación se limita a lo laboral. Cabe mencionar, que ninguno de los dos ha puesto especial atención al área de comunicación, limitándola a los boletines internos, revista electrónica, tableros de avisos y algunos eventos deportivos y sociales.

Posteriormente se encuentra el Instructor E-Champ, quién además es el miembro con más años en la empresa, presenta un carácter introvertido teniendo como clasificación la de Organizador-Analítico al igual que su jefe directo que es el actor antes mencionado (Jefe de Capacitación y Comunicación I). Su forma de ser y de trabajar coinciden con el perfil que plantea Adriana Ulloa, ya que esta persona es cautelosa y procura la estabilidad.

La relación jefe-subordinado es cordial y estable, a pesar de que son muy parecidos en su personalidad y forma de trabajar. Resulta curioso que estas dos personas realizan labores de capacitadores obteniendo muy buenos resultados a pesar de su personalidad introvertida.

Al igual que su carácter, el temperamento también coincide con el de su jefe que es Melancólico, solo que el instructor E-Champ si tiene la cualidad de ser tímido aunque con el tiempo se muestra más confiado pero sólo con algunas personas que se encuentren cercanas a él.

De acuerdo con las personalidades que marca Holland, el actor coincide con el realista, ya que la timidez y la estabilidad caracterizan su personalidad. Aunque sus actividades no son del todo físicas, cabe señalar que en un inicio esta persona comenzó como agente de carga y con el paso del tiempo fue ascendiendo hasta tener un puesto como instructor el cual le requiere otro tipo de actividades muy diferentes a las que desempeñaba en un principio.

El compromiso es otra característica del actor, ya que procura respetar las reglas que le impone la empresa y seguir los procedimientos que le marcan al pie de la letra. En este caso se da una diferencia a lo que normalmente sucedería en las empresas, ya que es el jefe de esta persona quien normalmente permanece más tiempo en la empresa para terminar el trabajo.

El locus de control se ubica en un nivel interno, ya que se muestra seguro de sus actos y encuentra satisfacción en su trabajo, prueba de ello es su permanencia en la empresa desde sus inicios hasta la actualidad. Su autoestima se encuentra baja, al igual que el automonitoreo ya que siempre se muestra tal como es y procura no tomar riesgos y seguir las ordenes al pie de la letra, por lo que se ve limitado para innovar en beneficio de la empresa.

Por último se ubica al instructor de Capital Humano o también conocido como Instructor E-Champ Bilingüe, la verdad es que el perfil de puesto que supuestamente le corresponde marca el nombre de Instructor de Capital Humano como se muestra en el primer capítulo de la presente investigación, pero sus compañeros lo reconocen con el segundo nombre.

Este actor presenta un carácter extrovertido ya que según el test de personalidad lo clasifica como Persuasivo-Analítico. De acuerdo a las características que define esta personalidad se encuentran muchas contradicciones, ya que por un lado se puede mostrar cauteloso para tomar decisiones pero también lo puede hacer de manera precipitada, de igual forma se encuentran contradicciones en la forma en que maneja sus emociones ya que puede ser desde impulsivo hasta mesurado.

Esta persona se muestra un tanto introvertida ya que pocas veces muestra sus emociones y sólo contesta lo necesario y de manera muy concreta, por decirlo de alguna manera solo se limita a hacer su trabajo. La relación con su jefe directo es cordial y estable aunque cuentan con personalidades totalmente diferentes, lo cual da a pensar que esas posibles diferencias son las que los complementan para lograr los objetivos laborales.

El temperamento que predomina en este actor es Flemático, siendo así el mas racional y sereno del área, además de adaptable, sociable e independiente lo cual se refleja en su personalidad. Puesto que su jefe directo también tiene la característica de ser adaptable aunque de tipo melancólico, estos dos logran trabajar juntos acoplándose para evitar conflictos.

La relación de este actor con el otro instructor es cordial, tienen mucho contacto aunque la mayoría de el es vía telefónica o mail y sólo para cuestiones laborales. Los dos reconocen el trabajo del otro y se encuentran satisfechos con su trabajo y con sus actividades, aunque estas lleguen a ser rutinarias.

Según la clasificación de Holland, este actor entra dentro de la clasificación de investigador ya que resulta analítico e independiente, además la curiosidad puede ser una de sus características mas definitivas, una prueba de ello puede ser el hecho de que haya cursado tres carreras muy distintas entre si en diferentes escuelas (Derecho, Ingeniería en Sistemas y Diseño Grafico), pero ninguna la concluyó.

La integración de tres personalidades distintas en el equipo de Capacitación y Comunicación Institucional ha facilitado de alguna forma la realización de tareas y actividades propias del área de Capacitación, ya que del área de Comunicación nadie tiene nuevas propuestas más que el jefe del área y aún así argumenta que las propuestas que se realicen no serán tomadas en cuenta debido a que podrían impactar en el presupuesto y según los directores eso no es bueno para la empresa ni para el área.

Al igual que su compañero Instructor, el compromiso resulta destacable en el trabajo en equipo teniendo flexibilidad y disposición. Aquí se observa una vez más que la persona que más desatiende sus necesidades es el Jefe de estos dos actores quien asume la postura de un trabajo subordinado a diferencia de lo que pasa en la mayoría de las empresas mexicanas en las cuales el abuso de poder esta presente en todas sus vertientes.

El locus de control que maneja este último actor se encuentra en un nivel interno al igual que la mayoría de las personas que han sido mencionadas anteriormente. En relación a la autoestima y el automonitoreo, coincide con las descripciones que presenta el cuadro anterior, ya que se encuentra satisfecho en su trabajo a pesar de tener sus procedimientos muy definidos y limitantes a su capacidad creativa, lo cual contradice a algunos aspectos de su personalidad y pudiera derivar en que la persona se harte y abandone el puesto.

Hasta ahora se han analizado las personalidades de todos los actores involucrados y podemos ver las afinidades y diferencias entre ellos, las cuales a pesar de ser muy marcadas en ocasiones, no propician conflictos entre ellos que puedan afectar en lo laboral.

Cabe destacar que existen integrantes del área que no llegan a convivir entre si ni por cuestiones laborales ni personales ya que si así fuera, tal vez existirían conflictos de tipo personal.

Con la finalidad de complementar lo anterior y continuar con el diagnóstico se analizarán lo grupos que existen en la organización, específicamente los que les incumben a cada uno de los integrantes del área para así observar cómo es que se relacionan de manera formal e informal para cumplir la necesidad de pertenencia.

2.6 Grupos

Como ya se ha mencionado anteriormente, la organización esta compuesta de personas con diferentes habilidades, gustos y personalidades, las cuales conviven y trabajan en conjunto en busca de alcanzar metas en común. Pero no sólo existen afinidades laborales entre las personas, ya que estas a su vez, se integran de diversas formas de acuerdo a sus gustos, personalidades y otras similitudes que encuentran entre si, formado grupos de diversos tipos como se mencionan a continuación.

De acuerdo con Michael Olmsted un grupo es un conjunto de personas unidas por una experiencia o vivencias en común, por lo que distingue dos tipos de grupos, los grupos primarios y los secundarios.

Dentro del grupo primario, los miembros se hallan ligados por lazos emocionales, cálidos, íntimos y personales; poseen una solidaridad inconsciente basada más en los sentimientos que en el cálculo. Existen grupos primarios voluntarios como la familia e involuntarios como la pandilla en la cual el comportamiento de cada miembro está en función de su posición, ya que en ella existen jerarquías, sin embargo las pautas de comunicación son coherentes en momentos de deliberación.

Las principales características de los grupos primarios son:

- Constituye un “nosotros”, simpatía y mutua identificación. Sin embargo no debe suponerse que la unidad del grupo descansa solo en la armonía y el amor.
- El objeto máximo de la ambición del individuo es el deseo de ocupar un lugar en la mente de los demás y el se sentirá leal a las normas comunes de ayuda mutua y de juego limpio.
- Son primarios porque ofrecen al individuo su primera y más completa experiencia que lo ayudan a construirse socialmente, para asumir el rol de los otros.
- La gente se afilia a ellos de manera espontánea y natural, sin embargo no todos son emergentes.

Tomando en cuenta lo anterior, se pueden identificar cinco diferentes grupos primarios que integran a los actores que se encuentran en la gerencia de Capital Humano, bajo la dirección de Recursos Humanos. El cuadro que se presenta a continuación comprende los cinco grupos comenzando por la jerarquía más alta, así como también los actores que integran cada uno de ellos y las áreas a las cuales pertenecen.

GRUPO	ACTORES	AREAS
Grupo 1	<ol style="list-style-type: none"> 1) Directos de Recursos Humanos. 2) Director de Administración y Finanzas. 3) Director de Ventas. 4) Director de Operaciones. 5) Director Técnico. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Dirección de Recursos Humanos. 2) Dirección de Administración y Finanzas. 3) Dirección de Ventas. 4) Dirección de Operaciones. 5) Dirección Técnica.
Grupo 2	<ol style="list-style-type: none"> 1) Gerente de Capital Humano 2) Gerente de Relaciones Laborales 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Capital Humano 2) Relaciones Laborales.
Grupo 3	<ol style="list-style-type: none"> 1) Jefe de Capacitación y Comunicación I. 2) Jefa de Reclutamiento y Selección. 3) Implant de Outsourcing. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Capacitación y Comunicación I. 2) Reclutamiento y Selección. 3) Proveedor de Outsourcing.
Grupo 4	<ol style="list-style-type: none"> 1) Instructor E-Champ. 2) Jefe Administrativo. 3) Instructor Sistemas. 4) Ing. En Sistemas. 5) Auxiliar en Sistemas. 6) Auxiliar en sistemas 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Capacitación y Comunicación I. 2) Operaciones. 3) Sistemas. 4) Sistemas. 5) Sistemas. 6) Sistemas.
Grupo 5	<ol style="list-style-type: none"> 1) Instructor Capital Humano. 2) Instructor Sistemas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Capacitación y Comunicación I. 2) Sistemas.

Gráfico 2.8 Grupos identificados, Actores que los integran y Áreas a las que pertenecen

Como se puede observar, el primer grupo se compone de cinco integrantes los cuales tienen una jerarquía alta dentro de la Organización. Se puede pensar que se agrupan gracias a la convivencia que tienen en el trabajo, o incluso por la proximidad de sus oficinas, las cuales se encuentran juntas en un mismo espacio; pocas veces se les puede ver juntos ya que casi no se muestran ante los demás trabajadores de la empresa, incluso prefieren comer en sus oficinas o salir a algún restaurante.

Cabe señalar que el director técnico en ocasiones convive con las personas que están a su cargo sin importar la posición en la que se encuentren.

El segundo grupo está integrado por dos personas que al igual que el anterior, se encuentran en el mismo nivel jerárquico. Las áreas son diferentes, sin embargo la proximidad de sus oficinas (juntas), el hecho de que hallan ingresado al mismo tiempo a la organización y que los dos tengan el mismo jefe, han sido factores para fomentar la relación entre estos dos actores los cuales se muestran ante los demás como compañeros y amigos.

El tercer grupo se encuentra constituido por tres integrantes, dos de ellos con un mismo nivel jerárquico y un mismo jefe (Gerente de Capital Humano), el otro actor es un representante de la compañía que brinda el servicio de outsourcing a la organización. La proximidad de sus oficinas, el hecho de tener el mismo jefe y la coincidencia en sus posiciones jerárquicas han favorecido a la integración de estos tres actores.

Cabe mencionar que dentro de este grupo se encuentra la única mujer, no solo en el área sino en todos los grupos. La convivencia entre estas personas es cordial y respetuosa, manifiestan su integración dentro y fuera de las instalaciones, así como también en el trabajo; prefieren permanecer en las instalaciones la mayor parte del día, incluso se reúnen a comer en una oficina con la finalidad de no perder tiempo en el exterior y economizar gastos.

El grupo número cuatro es el más numeroso, se encuentra formado por seis personas de diversas jerarquías (2 auxiliares, 2 instructores, 1 ingeniero y 1 jefe), incluyendo al actor que es integrante del área de Capacitación y Comunicación I. También salta a la vista la diversidad de áreas en la que predomina la gente del área de sistemas.

La integración de este grupo se ha favorecido a causa de la ubicación en la cual se encuentra el actor, ya que, aunque pertenece al área de capacitación y Comunicación I, su lugar se encuentra en el área de sistemas la cual se ubica incluso en otro piso del edificio. Por lo tanto, la mayoría de las personas con quien convive pertenecen a un área diferente, además de que todos ellos son mucho mas jóvenes que el instructor-Champ, quien como ya lo había mencionado anteriormente es miembro fundador de la empresa.

Sólo un integrante de este grupo pertenece al área de operaciones, la cual se encuentra ubicada en otro edificio, además de contar con una posición jerárquica y edad diferente a la de la mayoría de los integrantes del grupo. La relación existente entre los actores del grupo es cordial y respetuosa, suelen reunirse en horas de comida ya sea dentro y fuera de las instalaciones de la empresa.

Por último, el grupo cinco se encuentra conformado por sólo dos integrantes, la posición que ocupan dentro de la organización es equiparable aunque sean de diferentes áreas. En este grupo como en el anterior se observa de nuevo la convivencia con la gente de sistemas, aunque cabe señalar que el instructor que hoy en día se encuentra en el área de sistemas, pertenecía hace un año a el área de Capacitación, debido a que estas dos personas entraron casi al mismo tiempo y por el mismo proyecto, logrando permanecer hasta ahora en la organización.

La relación entre estas dos personas es de amistad y de trabajo ocasionalmente, se les concibe como tranquilos y hasta cierto punto introvertidos.

Los grupos primarios tienden a desarrollar una organización social informal, con pautas de conducta propias. Lo anterior puede favorecer o perjudicar tanto al grupo como a la organización, como se muestra en las siguientes líneas.

Lo Positivo

- En la organización, el lado positivo es la solidaridad entre compañeros, necesarios para elevar la moral y la productividad, permite al individuo reintegrarse con renovadas energías.

Lo Negativo

- El grupo puede restringir, inhibir o anular al grupo en su fuerza de cohesión.
- El grupo primario puede ser funcional para el individuo, hasta donde le provea satisfacciones y ayude a conservar su puesto, pero disfuncional para la organización.
- Webber: El grupo muy unido puede provocar restricción de la productividad.

Como ya se ha visto hasta ahora, los grupos suelen variar en número de personas, relación laboral y sólo en uno en género, ya que de las 18 personas que integran los cinco grupos, sólo una de ellas es mujer. La convivencia entre personas de diferentes jerarquías sólo se puede observar en el grupo 4 ya que en los demás es equitativa, lo cual da a pensar que no sólo la estructura de la organización esta pensada de esa forma sino que también sus integrantes suelen agruparse de acuerdo a la posición en la que se encuentren.

A estos grupos se les considera pequeños ya que lo integran de 2 a 20 personas, aunado a lo anterior, Olmsted supone que la mayoría de los grupos primarios son pequeños aunque no todos los grupos pequeños son primarios.

El grupo secundario cuenta con un objetivo externo al grupo el cual tiene su origen en la división del trabajo. Estos grupos se integran dentro de las organizaciones y tienen como principales características las siguientes:

- Relaciones frías y poco personalizadas
- Atienden al cumplimiento de funciones
- Cumplen necesidades de tipo laboral, no emocionales.
- Su compromiso no va más allá del rol que le asignaron.
- Los equipos de trabajo son grupos formales.
- La interacción es mínima.
- No existe conciencia ni tiene permanencia.
- No existen grupos formales “puros” puesto que serian como una maquina.

Tomando en cuenta lo anterior, se puede ubicar el grupo secundario o formal de la organización, específicamente bajo la dirección de Recursos Humanos, como se muestra en la siguiente tabla.

PUESTO	AREA
Director de Recursos Humanos	Recursos Humanos
Gerente de Capital Humano	Capital Humano
Jefa de Reclutamiento y Selección	Capital Humano
Jefe de Capacitación y Comunicación I.	Capacitación y Comunicación I.
Instructor E-Champ	Capacitación y Comunicación I.
Instructor E-Champ Bilingüe	Capacitación y Comunicación I.

Gráfico 2.9 Área a la que pertenece cada integrante del problema medido

La diferencia entre los grupos primarios y secundarios, radica en lo siguiente:

Grupo Primario

- Satisface “múltiples necesidades, específicamente las afectivas.

Grupo Secundario

- Resuelve solo “alguna” necesidad.

Así mismo, existe una clasificación de grupos que se generan al interior de una organización, estos pueden ser:

- De Mando: Organigrama
- De Tarea: Trabajo específico
- De Intereses: Base o confianza.
- Amistosos: Futbol, levantamiento de tarro...

Luego entonces, de acuerdo a la clasificación anterior se puede decir que en la organización predominan los grupos de mando y de tarea, ya que la mayoría de las personas aunque se llevan bien, no conviven fuera de la organización o de horas laborales, excepto los que juegan futbol por las tardes pero esta actividad se acaba de implementar por lo que los equipos apenas se están acoplando e integrando.

Siguiendo con la clasificación de los grupos, encontramos que los grupos formales se pueden dividir en tres: Para resolver Problemas, Autodirigidos y Multifuncionales. Las características con las que cuenta cada uno de ellos son las siguientes:

- Para Resolver Problemas: Enfocados a la tarea.
- Autodirigidos: Autónomos, responsables, plantean soluciones y deciden objetivos, tiempos, rotación, recompensas, etc....
- Multifuncionales: Horizontales, generan ideas y resuelven problemas, coordinan proyectos complejos, diversidad y confianza.

Tomando en cuenta lo anterior, se puede decir que al interior de la organización predominan los grupos para resolver problemas, ya que estos se enfocan en las tareas asignadas y no generan ideas y propuestas debido a que los procesos están muy marcados o al liderazgo, el cual puede influir de manera determinante el trabajo del individuo.

Olmsted reconoce tres clases de grupo de acuerdo al liderazgo que los guía:

Grupo Autoritario	“Grupo Democrático	Grupo Laissez-Faire
Cuenta con un liderazgo muy fuerte y un sistema de roles perfectamente bien definido, donde todos aceptan la idea del líder	Liderazgo cimentado en el consenso de sus miembros, todo se hace por voluntad propia	Liderazgo muy laxo, flexible, débil. Para que este tipo de liderazgo tenga éxito, el grupo debe ser muy maduro

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que el grupo formal se ubica en el Autoritario, ya que el líder sólo se encarga de asignar responsabilidades a los demás y de estarlos monitoreando constantemente. Por otra parte, dentro de este grupo también se ubica otro líder que es el Jefe de Capacitación y Comunicación I, el cual se puede encontrar dentro del grupo Laissez-Faire ya que esta persona es muy flexible, sin embargo, tiene éxito ya que los integrantes del grupo tienen sus roles bien definidos y no necesitan que los estén controlando constantemente.

Aunado a lo anterior, encontramos el liderazgo situacional, en el cual Hershey y Blanchard proponen la idea de que los grupos tienen ciclos de vida y dependiendo la etapa en que se encuentre el grupo, el líder deberá ejercer un liderazgo diferenciado, adecuado al grupo.

Las etapas del grupo se presentan a continuación:

1ª. Etapa (INICIO): El líder debe implantar orden, establecer tareas, fortalecer y cuidar las relaciones del grupo.

2ª. Etapa (PARTICIPACION): Las relaciones crecen pero las tareas aun no están bien definidas, el líder debe promover la participación.

3ª. Etapa (VENTA): Alta tarea y alta relación, el liderazgo debe ir desapareciendo, el grupo va tomando rumbo, trabaja y funciona sin la presencia del líder.

4ª. Etapa (DELEGACION): La presencia del líder es innecesaria. El grupo ya es “profesional”, está consolidado y tiene bien establecidas sus funciones, es autopoietico. Cualquiera de los miembros podría asumir el liderazgo. La presencia del líder es útil pero no necesaria.

Tomando en cuenta las etapas antes mencionadas, se pueden ubicar algunas de ellas en el grupo formal de trabajo. La primera etapa se puede ubicar en la relación existente entre el Director y el Gerente, ya que se basa en implantar ordenes y tareas.

Respecto a la relación del gerente con los dos jefes del área, se puede ubicar la tercera etapa, en la cual el grupo trabaja y funciona con o sin la presencia del líder, pero al igual que en la anterior, no se promueve la participación del grupo.

Por último, se ubica nuevamente la tercera etapa en la relación del Jefe de Capacitación con los Instructores, ya que estos tienen sus actividades definidas y pueden trabajar con o sin la presencia del líder. Cabe mencionar que la promoción de la integración se realiza, pero se ve limitada a juntas trimestrales o emergentes.

2.7 Proceso de Interacción

El proceso de interacción según Olmsted es una corriente continua de actos, palabras, símbolos, reacciones, gestos, etc. Podría fluir rápidamente y sin tropiezos o hacerlos lentamente.

Fluye de miembro a miembro y vuelve nuevamente, algunas veces incluyendo a todos, otras solo a parte de los participantes, con el resultado de que varias vías de comunicación serán empleadas alternativamente.

La interacción entre los grupos y actores puede ser de tipo formal e informal, como ya hemos visto, la interacción que se da al interior de los grupos primarios es informal ya que no tiene un líder definido, resulta desorganizado pero es del agrado de los participantes.

Lo anterior encuentra relación en las pautas de comunicación propuestas por Alex Bavelas en las cuales distingue dos tipos: el círculo y la rueda, cuyas características se presentan a continuación.

Círculo.

- Todos se sitúan al centro y las condiciones de constituirse en líder son iguales para todos.
- Se adapta más rápidamente a las tareas nuevas.
- Existe una analogía entre el círculo y una sociedad democrática o “abierta”

Rueda.

- Los miembros colocados en el centro de la red de comunicación, se hallan más satisfechos que los que se encuentran en la periferia.
- Analogía entre la rueda y sociedad autoritaria o “cerrada”
- Es menos efectiva, tiene un líder definido, establemente organizado, menos errático pero sus miembros demuestran mayor insatisfacción.

Tomando en cuenta lo anterior, se puede situar a los grupos formales dentro de esta rueda en la cual se encuentra un líder definido, sin embargo, los integrantes pocas veces manifiestan su insatisfacción, ya que como se mencionó anteriormente ellos buscan la estabilidad teniendo como única motivación la económica.

A manera de conclusión de este apartado se puede decir que dentro de las organizaciones los grupos informales persisten y se encuentran por encima de la organización.

Finalmente retomando la idea de Lazarsfield y Katz, se plantea que lo que se descubrió no fue la existencia de grupos sino la importancia que estos tiene para entender el funcionamiento de la organización.

En el apartado siguiente, se retomará la idea de las interacciones, solo que ahondando más en los procesos comunicativos, para así entender mejor como se comunican los actores y por que medios.

2.7.1 Diagnóstico de los procesos comunicativos

Hasta ahora, hemos observado los modelos administrativos en los cuales se ubica la organización, así como también la relación que encuentran con los modelos comunicativos. Lo anterior nos ofrece un panorama de lo que sucede en la mayoría de las empresas mexicanas, en las cuales no se considera al trabajador mas que como una pieza más de la organización, que puede ser reemplazada en cualquier momento.

Así mismo, se mostraron los costos que asume la organización y el trabajador, encontrando que es el empleado quién carga con el costo más elevado que es el psicológico. Para complementar lo anterior, se analizó la personalidad de los actores que se ven involucrados en el problema planteado en el capítulo anterior (situaciones emergentes), con la finalidad de conocer algunos rasgos que puedan favorecer a la falta de coordinación.

Los grupos juegan un papel importante al interior de la organización, ya que estos cumplen necesidades tanto de la empresa como de las personas que los integran, por lo que es importante saber también como es que se comunica.

De acuerdo con Blake y Haroldsen se entiende por comunicación interpersonal a la interacción que tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas y en la que pueden utilizarse los cinco sentidos con retroalimentación inmediata. Por lo que entendemos que la comunicación cara a cara es la que permite ahorrar tiempo y energía en la mayoría de los casos, además de que puede ser la más efectiva ya que el comportamiento no verbal también comunica.

La comunicación no verbal se puede definir como “el intercambio de información basado en los movimientos del cuerpo, de la cara, de las manos, el lugar que los interlocutores ocupan en el espacio, los elementos que conforman la apariencia personal, la entonación de la voz, el ritmo y las inflexiones del discurso” (Ricci Bitti y Cortesi, 1980)

Las variables que influyen en la comunicación interpersonal son cuatro:

1. Instrucciones de trabajo.
2. Retroalimentación sobre el desempeño
3. Noticias.
4. Información de carácter personal.

Estas variables influyen en el inicio y en el mantenimiento de las relaciones interpersonales, sobre todo en el contexto organizacional.

Aunado a lo anterior, la comunicación administrativa juega un papel importante al interior de la organización ya que esta se encarga de intercambiar información entre dos o más personas con un propósito determinado.

Luego entonces tenemos que la comunicación además de influir en el éxito o fracaso de una organización, constituye una de las principales actividades de los trabajadores. Por lo tanto, en este apartado se analizaron las formas en que los integrantes del área de Capital Humano se comunican entre ellos.

Además, se aplicó una técnica de auditoría comunicativa conocida como “Medidas de discrepancia” la cual permitirá mostrar las opiniones encontradas entre los subordinados y los jefes.

Para conocer quienes se comunican con quienes y por que medios, se realizó una matriz con la finalidad de conocer y diferenciar la frecuencia del uso de los diferentes medios de comunicación, tomando en cuenta a los siguientes actores:

- Director de Recursos Humanos
- Gerente de Capital Humano

- Jefe de Capacitación y Comunicación I.
- Jefa de Reclutamiento y Selección
- Instructor de Capital Humano
- Instructor de E-Champ

La matriz utilizada se muestra a continuación, nótese que se tomaron en cuenta diez medios de comunicación posibles que son los más utilizados generalmente en el lugar de trabajo y por los cuales se pueden comunicar, dejando un espacio para uno adicional que no este especificado en la tabla.

Nombre: _____ Puesto: _____ Fecha: _____

Marca con una X todos los cuadros que relacionen con quien te comunicas y por que medios.

	Director de RH	Gerente de Cap. Hum.	Jefe de Capacitación y Comunicación I.	Jefa de Reclutamiento y Selección.	Instructor E-Cha.mp	Instructor Capital Humano.
Comunicación Oral						
Libro de notas						
Doc. No oficiales						
Conversaciones telefónicas						
Doc. Oficiales						
Correo Electrónico						
Doc. A mano						
Notas adheribles						
Fizarrón						
Mensajes con terceras personas						
Otro (indica cual)						

Gráfico 2.9 Matriz utilizada para conocer los medios por los cuales se comunican los integrantes del área

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Nombre: _____ Puesto: _____ Fecha: _____

Marca con una X todos los cuadros que relacionen con quien te comunicas y por que medios.

	Director de RH	Gerente de Cap. Hum.	Jefe de Capacitación y Comunicación I.	Jefa de Reclutamiento y Selección	Instructor E-Champ	Instructor Capital Humano.
Director de RH						
Gerente de Cap. Hum.						
Jefe de Capacitación y Comunicación I	o,do,dm,m 3p.	o,t,do,c, dm,		o,do,	o,t,c,p	o,t,c,p
Jefa de Reclutamiento y Selección	o,c,	o, t,c,dm,n	o,c,dm,		o,c,	o,
Instructor E-Champ		t,	o,t,c			o,t,c
Instructor Capital Humano.		o,c,	o,t,do,c,dm	o,c,	o,t,c	

Gráfico 2.10 Tabla de resultados obtenidos

Simbología.

Comunicación Oral = o

Libro de Notas = ln

Doc. Oficiales = do

Correo Electrónico = c

Doc. Escritos a mano = dm

Notas Adheribles = na

Pizarrón = p

Mensajes con terceras personas = m3p

Como se puede observar, la comunicación oral es la que prevalece por lo que se puede pensar que ésta no es efectiva, ya que de ser así se evitarían situaciones emergentes más a menudo. Las conversaciones telefónicas y el correo electrónico también muestran una alta incidencia en la forma de comunicarse, ya que muchas veces el trabajador se hace muy dependiente de las tecnologías para la realización de su trabajo.

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

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

De acuerdo a lo anterior, a continuación se presenta el cuestionario que se aplicó a los integrantes del área, con la única diferencia de que la instrucción para los jefes que tienen gente a su cargo fue que contestaran pensando en lo que sus subordinados creen que iban a contestar para así hacer el comparativo mediante la tabla de “Evaluación de la escala preferencial de comunicación”, que más adelante presentaremos y así poder tener la discrepancia de ideas.

A continuación se muestra el cuestionario aplicado a los trabajadores. Cabe mencionar que no se tomó en cuenta al director de recursos humanos puesto que según el gerente de capital humano, él está muy ocupado en otras cosas y no se presta para contestar este tipo de cuestionarios.

Así mismo, la jefa de Reclutamiento y Selección, argumentó no tener el tiempo necesario para contestar el cuestionario, por lo que al igual que el director también falta dentro de los resultados que se obtengan.

ESCALA PREFERENCIAL DE COMUNICACIÓN

Nombre: _____

Puesto: _____

Instrucciones para el Empleado.

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

No hay límite de tiempo, no hay preguntas correctas o incorrectas, la única respuesta correcta es su honesta opinión. Asegúrese de marcar una respuesta por cada enunciado; si desea hacer algún comentario puede hacerlo en la parte posterior de la hoja.

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

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

2. Esta compañía deberá 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 empleo 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

4. La mejor manera de comunicación entre gerencia y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte	En fuerte	En	Sin	De	En fuerte	En muy fuerte
Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Opinión	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo

5. La gerencia debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte	En fuerte	En	Sin	De	En fuerte	En muy fuerte
Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Opinión	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo

6. En el momento en que se tomen decisiones por parte de la gerencia deberán ser comunicadas a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte	En fuerte	En	Sin	De	En fuerte	En muy fuerte
Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Opinión	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo

7. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte	En fuerte	En	Sin	De	En fuerte	En muy fuerte
Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Opinión	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo

8. La compañía debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y gerencia.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte	En fuerte	En	Sin	De	En fuerte	En muy fuerte
Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Opinión	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo

9. La gerencia debería dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte	En fuerte	En	Sin	De	En fuerte	En muy fuerte
Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Opinión	Acuerdo	Acuerdo	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	En fuerte	En	Sin	De	En fuerte	En muy fuerte
Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Opinión	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo

11. Cuando la gerencia informa de cambios en las políticas, es importante que también informe el porqué de tales cambios.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte	En fuerte	En	Sin	De	En fuerte	En muy fuerte
Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Opinión	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo

12. Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte	En fuerte	En	Sin	De	En fuerte	En muy fuerte
Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Opinión	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo

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

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte	En fuerte	En	Sin	De	En fuerte	En muy fuerte
Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Opinión	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo

14. Es obligación del supervisor solicitar y escuchar los puntos de vista de aquéllos a quienes supervisa.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte	En fuerte	En	Sin	De	En fuerte	En muy fuerte
Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Opinión	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo

15. La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del empleado.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte	En fuerte	En	Sin	De	En fuerte	En muy fuerte
Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Opinión	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo

16. Los miembros de determinado grupo afectado, deberían ser informados de 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	En fuerte	En	Sin	De	En fuerte	En muy fuerte
Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Opinión	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo

17. La gerencia debería dar información completa acerca de la planeación general y específica tanto de corto como de mediano y largo plazos.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte	En fuerte	En	Sin	De	En fuerte	En muy fuerte
Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Opinión	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo

18. El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a los miembros del departamento de personal.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte	En fuerte	En	Sin	De	En fuerte	En muy fuerte
Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Opinión	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo

19. Los empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal en la empresa...

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte	En fuerte	En	Sin	De	En fuerte	En muy fuerte
Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Opinión	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo

20. Debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte	En fuerte	En	Sin	De	En fuerte	En muy fuerte
Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Opinión	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo

21. El mejoramiento en el trabajo personal está influido por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la gerencia.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte	En fuerte	En	Sin	De	En fuerte	En muy fuerte
Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Opinión	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo

22. El empleado debe tener completa información de sus percepciones y salarios y de cómo son calculados.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte	En fuerte	En	Sin	De	En fuerte	En muy fuerte
Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Opinión	Acuerdo	Acuerdo	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.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte	En fuerte	En	Sin	De	En fuerte	En muy fuerte
Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Opinión	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo

24. La gerencia debería comunicar a los empleados todos los asuntos que involucran a la empresa, que afectan al empleo y a su imagen pública.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte	En fuerte	En	Sin	De	En fuerte	En muy fuerte
Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Opinión	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo

25. Los empleados deberían tener una información continua acerca del proceso de la producción en la empresa.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte	En fuerte	En	Sin	De	En fuerte	En muy fuerte
Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Opinión	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo

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

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte	En fuerte	En	Sin	De	En fuerte	En muy fuerte
Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Opinión	Acuerdo	Acuerdo	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	En fuerte	En	Sin	De	En fuerte	En muy fuerte
Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Opinión	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo

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

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte	En fuerte	En	Sin	De	En fuerte	En muy fuerte
Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Opinión	Acuerdo	Acuerdo	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	En fuerte	En	Sin	De	En fuerte	En muy fuerte
Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Opinión	Acuerdo	Acuerdo	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	En fuerte	En	Sin	De	En fuerte	En muy fuerte
Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Opinión	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo

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

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte	En fuerte	En	Sin	De	En fuerte	En muy fuerte
Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Opinión	Acuerdo	Acuerdo	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	En fuerte	En	Sin	De	En fuerte	En muy fuerte
Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Opinión	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo

33. La difusión informativa y noticiosa en la empresa es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte	En fuerte	En	Sin	De	En fuerte	En muy fuerte
Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Opinión	Acuerdo	Acuerdo	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 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

Una vez que se aplicó el cuestionario a casi todas las personas involucradas, se realizó la evaluación correspondiente para así obtener discrepancias existentes en determinadas afirmaciones. Para esto, se siguió el procedimiento que se muestra en las siguientes líneas.

1. Saque un promedio de lo respondido por cada aspecto, sumando las respuestas de cada empleado y dividiéndolo entre el número de empleados que respondieron. Registre el resultado en la primera columna.
2. Realice la misma operación con las respuestas de los supervisores y registre los promedios obtenidos por cada aspecto de la columna 2.
3. El grado de error o diferencia se calcula de la siguiente manera.

a) Sustraiga el promedio del supervisor (columna 2) del porcentaje obtenido por los subordinados (columna 1) y escriba el resultado en la columna 3 señalando si se trata de un valor positivo o negativo (+ ó -).

b) Asigne un valor equivalente a cada diferencia, en este caso sin tomar en cuenta si la diferencia es positiva o negativa, de manera similar a como se muestra a continuación:

Columna 3 Columna 4

Diferencia Unidad de error asignada

de 00 a .99 0

de 1 a 1.99 1

de 2 a 2.99 2

de 3 a 3.99 3

de 4 a 4.99 4

de 5 a 6.00 5

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

Si el resultado de la columna 6 (error del supervisor) es de 3 o más, señala un problema de comunicación grave que merece una acción correctiva inmediata. Entre más alto sea este número es potencialmente más peligroso el malentendido. En base a lo anterior, a continuación se presentan los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a las supervisoras y ayudantes generales.

A continuación se presenta la tabla que contiene los resultados obtenidos a partir de esta técnica. Cabe señalar que los resultados podrían variar de acuerdo al contexto y a la opinión vertida por los trabajadores y supervisores.

2.7.2 Resultados del Diagnóstico

Evaluación de la Escala Preferencial de Comunicación						
Afirmación	Promedio del Empleado	Promedio del Supervisor	Diferencia	Unidad de Error	Error Adicional	Promedio del error del supervisor
1	5	5.5	-0.5	0	1	1
2	6.33	6	0.33	0	1	1
3	5	6	-1	1	2	3
4	2.66	4.5	-1.84	1	2	3
5	5.33	6	-0.67	0	1	1
6	4.33	6	-1.67	1	1	2
7	5.3	6	-0.7	0	1	1
8	6.3	6.5	-0.2	0	1	1
9	6.66	6.5	0.16	0	1	1
10	4.33	6	-1.67	1	2	3
11	4.33	6	-1.67	1	2	3
12	5	5.5	-0.5	0	1	1
13	3.66	5.5	-1.84	1	2	3
14	5.33	6	-0.67	0	1	1
15	5.66	6	-0.34	0	1	1
16	4.66	6	-1.34	1	2	3
17	4.66	6	-1.34	1	2	3
18	5.33	6	-0.67	0	1	1
19	5	5	0	0	1	1
20	5.66	6	-0.34	0	1	1
21	4.66	5	-0.34	0	1	1
22	5.66	5.5	0.16	0	1	1
23	5.66	5.5	0.16	0	1	1
24	5.66	5.5	0.16	0	1	1
25	5.33	5	0.33	0	1	1
26	4.66	5	-0.34	0	1	1
27	5	5	0	0	1	1
28	3.66	5	-1.34	1	2	3
29	5	5.5	-0.5	0	1	1
30	5.33	5	0.33	0	1	1
31	6	6	0	0	1	1
32	3	4.5	-1.5	1	2	3
33	5.33	6.5	-1.17	1	2	3
34	6.33	6	0.33	0	1	1
35	7	7	0	0	1	1

Gráfico 2.11 Tabla de resultados obtenidos a partir de la Escala preferencial de Comunicación

Como se puede observar, se encuentran diez números tres en la columna seis, lo cual indica que existe un problema de comunicación que debe ser atendido a la brevedad posible.

Así mismo, es claro que se tiene como máximo el número tres y que en ninguna afirmación sobrepasa esta cifra. De igual forma, se destacan diez afirmaciones de 35, lo cual representa un número relativamente bajo pero que no hay que descuidar ya que podrían derivar en problemas más severos.

Las afirmaciones que se ubican dentro del problema de comunicación, son las siguientes:

3. Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los supervisores acerca de cualquier problema de empleo de la compañía.
4. La mejor manera de comunicación entre gerencia y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal.
10. Los empleados deberían ser informados de problemas en su propio ambiente de trabajo.
11. Cuando la gerencia informa de cambios en las políticas, es importante que también informe el porqué de tales cambios.
13. Los empleados deberían tener información sobre utilidades, estándares de ganancia y estado financiero de la empresa.
16. Los miembros de determinado grupo afectado, deberían ser informados de asuntos que les conciernen antes de que tal información se dé al resto de la compañía
17. La gerencia debería dar información completa acerca de la planeación general y específica tanto de corto como de mediano y largo plazos.
28. Si se presenta un problema en el que un empleado quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina ¿debería sentirse libre de hacerlo?.
32. Los empleados deberían tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos de la empresa para obtener ganancias y utilidades.
33. La difusión informativa y noticiosa en la empresa es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados.

Como se muestra en las afirmaciones anteriores, los empleados coinciden en que deberían ser tomados en cuenta respecto a los movimientos, ganancias y pérdidas de la empresa. Así mismo, manifiestan su interés por obtener información por parte de la gerencia para así hacer el trabajo mas efectivo y enterarse del porque de las cosas, ya que en muchas ocasiones, se realizan cambios sin dar explicación alguna, lo cual genera incertidumbre y rumores.

2.8 Conclusiones

Lo anterior da cuenta de que los directores y gerentes deben voltear a ver las necesidades de los trabajadores, pero no sólo las económicas sino también acercarse a ellos y conocer que piensan, que necesitan y que los motiva, ya que siendo cada uno diferente encuentra por lo tanto una motivación distinta a la de los demás.

Los siguientes puntos son resultado de las conclusiones a las que se llegó a partir del contenido de este capítulo, el cual arrojó resultados interesantes respecto a la personalidad de los integrantes del área y la forma en que se comunican y agrupan.

- La aberración por mantener la confidencialidad de documentos, cambios, decisiones y principalmente números, solo ha propiciado un ambiente de incertidumbre en el trabajador quien además como se mencionó anteriormente, carga con la mayor parte del costo psicológico y energético.
- Otro tópico que las afirmaciones anteriores dejan ver es el del control que existe por parte de los jefes y gerentes, ya que el trabajador no encuentra la confianza necesaria para acercarse a su jefe o gerente y tratar asuntos laborales por medio de la comunicación informal.
- Lo anterior se pudo observar desde el análisis de los grupos ya que se dejó ver que conviven de acuerdo a sus jerarquías. Por lo tanto, las personas que se encuentran en un nivel más alto que los demás deberían generar confianza para

que la gente no temiera acercarse, ya que para esto hay que pasar por varios filtros que impiden el acercamiento principalmente a los directores.

- Tanto en la organización como en la sociedad las clases están muy marcadas y la diferencia entre ellas suele ser abismal tanto en privilegios, consentimientos, salarios e incluso en el lugar de trabajo, ya que la infraestructura con la que se cuenta en toda la organización es deplorable excepto las oficinas de los directivos.
- El departamento de comunicación se encuentra limitado al interior de la organización ya que éste no funge de manera efectiva como un intermediario entre los niveles altos, medios y bajos de la organización, debido a que no cuentan con el personal capacitado para elaborar investigaciones de este tipo, ya que para los directivos solo les representa un gasto.

Según lo investigado hasta aquí, no hay duda de que los trabajadores se encuentran comprometidos con el trabajo y la organización, muchos de ellos se sienten satisfechos con su trabajo, sin embargo no se les da la importancia que se merecen aunque de ser así, podríamos hablar no sólo de trabajadores más eficaces y eficientes sino también y principalmente felices.

CAPÍTULO III

Turbulencia

3.1 Presentación

En el capítulo anterior vimos cómo es que se comunican los integrantes de la organización de manera formal, observando que existe más frecuencia en el uso de la comunicación oral, lo que nos llevaría a pensar en una primera instancia que los trabajadores prefieren acercarse a sus compañeros de manera personal que por otros medios, lo cual representaría para el área una mejor comunicación y por ende una mejor relación entre quienes la integran.

De acuerdo a la experiencia del investigador, se puede decir que lo anterior sólo ocurre en lo formal y que no siempre se recurre en una primera instancia a la comunicación cara a cara ya que existe una dependencia importante al teléfono y al correo electrónico.

De ser la comunicación cara a cara se podrían evitar confusiones y por tanto situaciones emergentes, sin embargo esto sólo sería posible si se tuviera una buena comunicación que permita a los trabajadores comprender las instrucciones para lograr el objetivo final. Sin embargo es importante tomar en cuenta que el ser humano es complejo y desde su complejidad y experiencia se construye una realidad diferente a la de los demás, por lo tanto tiene la capacidad de entender las cosas de diferente manera.

Entre los seres humanos es difícil llegar a acuerdos totales y entre los trabajadores de la organización también y sobre todo si no se tienen claros los objetivos y las metas que se persiguen. Las diferentes percepciones y representaciones derivan en conflicto el cual es necesario mediar a través de la comunicación para evitar que afecten no sólo el trabajo sino la relación de los integrantes en la organización.

Para realizar una estrategia comunicativa que funcione de manera adecuada es importante conocer las estrategias de cada uno de los integrantes de la organización y las diferencias que existen entre ellos, para que la estrategia comunicativa no sólo sea un instrumento que beneficie al trabajo sino principalmente a los trabajadores.

En el presente capítulo se van a conocer las semejanzas y diferencias que existen entre algunos integrantes de la organización respecto a lo que se vive de manera cotidiana al interior de la empresa, para así poder planear y diseñar una comunicación efectiva.

3.2 Problemas y conflictos informativo comunicativos asociados al problema medido “Bomberazos”

Como hemos visto hasta ahora, la presente investigación surge a raíz del problema medido que es la frecuencia de las situaciones emergentes o bomberazos en el área de Capacitación y Comunicación Institucional. Durante el desarrollo de la investigación se han encontrado otro tipo de problemas asociados de forma directa o indirecta al problema medido.

De entre los problemas señalados en los capítulos anteriores, destacan dos clasificaciones, los problemas informativos y comunicativos, en los cuales la comunicación puede intervenir para solucionarlos. Es importante recordar que la comunicación por si sola no va resolver todos los problemas de la organización, sino que junto con otras disciplinas colabora de manera importante para los fines que persiga.

Dentro de los problemas de carácter informativo se pueden distinguir los siguientes:

No existe retroalimentación.

El área de Comunicación Institucional se encarga de difundir los avisos y comunicados a través de los medios con los que cuenta y sólo a las personas que considere, ya que no todos los trabajadores tienen acceso a una computadora o a una cuenta de correo. La otra opción que existe para las personas que no cuentan con el medio que se mencionó anteriormente, son los anuncios de forma impresa que se pegan en los tableros, sin embargo estos llegan a ser prácticamente ilegibles y poseen una pobreza visual.

Estos avisos y comunicados tienen la intención de informar a los trabajadores, sin embargo nunca se han preocupado por que exista una retroalimentación por lo que la opinión de los trabajadores no es tomada en cuenta. Tomando en cuenta lo anterior se puede decir que en este sentido existe un modelo funcionalista construido desde y para el poder, excluyendo la opinión de los trabajadores.

Centralización de la Información.

Dentro de la empresa se maneja mucha información como confidencial, sobre todo en los mandos medios, los cuales la retienen por horas o incluso hasta por días provocando un retraso en las actividades. Es en ellos donde se encuentran los cuellos de botella que impiden que la información fluya en tiempo y forma a los trabajadores, provocando así retrasos en el trabajo.

Esto genera desconcierto entre los trabajadores ya que el jefe puede dar las órdenes pero no la información necesaria para realizar el trabajo. “La información es poder.”

Los problemas comunicativos también se hacen presentes dentro del área, y suelen ser tan marcados como las jerarquías. De entre ellos destacan los siguientes:

La empresa no escucha las necesidades de los trabajadores.

Como en toda organización, al interior de Aeromexpress existen jerarquías, sin embargo, estas se encuentran muy marcadas ya que la comunicación es vertical descendente por lo que los directivos y gerentes no se toman el tiempo de escuchar las necesidades de los trabajadores, creyendo que estas sólo son económicas.

Sin embargo, olvidan que el salario no es una motivación sino un requisito que se encuentra preestablecido para que el trabajador cumpla con sus funciones. Las motivaciones suelen venir de diversas fuentes y si la organización no voltea a ver las necesidades y motivaciones de sus integrantes, estos van a terminar por salir de ella en el mejor de los casos ya que muchos permanecen conformándose con lo que la empresa les quiera dar.

Dependencia de medios electrónicos de comunicación.

En el capítulo anterior se pudo encontrar que según los trabajadores del área de Capacitación y Comunicación Institucional, se comunican de manera formal y con mayor frecuencia de forma oral y personal. Según la experiencia del investigador y de acuerdo a la observación esto no es siempre así ya que existe la dependencia a los medios alternos.

Lo que si es una realidad es que los integrantes del área se comunican más de forma personal y oral entre ellos que con los de otras áreas, ya que aunque se encuentren muy próximos prefieren utilizar el teléfono o el correo.

Los trabajadores del área administrativa han desarrollado una gran dependencia para comunicarse por medios como el correo electrónico, teléfono, radio e intranet; propiciando con esto una perdida de tiempo y falta de organización entre los trabajadores del área y entre todas las áreas con las que cuenta la empresa. Aunado a lo anterior, los trabajadores se mantienen estáticos la mayor parte del día en un sólo lugar frente a una computadora que define las actividades diarias.

3.3 La Complejidad Organizacional

Puesto que las organizaciones están compuestas por seres humanos, se puede partir de la idea de que las organizaciones son complejas, entendiendo que la complejidad del ser humano radica en las diferencias que lo distinguen de los demás. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones no han comprendido esto o bien, se niegan a analizarlo y siguen funcionando bajo modelos tradicionales en el cual el control es la forma de mantener el orden y obtener mejores resultados.

El Funcionalismo, Estructuralismo y la Dialéctica Marxista son algunos modelos que dieron paso a otros que se enfocan más en el consenso, sin embargo la mayoría de las organizaciones mexicanas aún siguen operando bajo esquemas en los cuales el control es fundamental para el funcionamiento de la organización.

Como ya se mencionó en el capítulo anterior, el modelo funcionalista surge del modelo positivista, el cual está pensado desde y para el poder lo cual lo hace conservador.

Emisor---- Mensaje----Receptor

Este modelo corresponde a la década de los 50's, sin embargo, es uno de los más conocidos e incluso aún hay quienes consideran que es un modelo de comunicación, pero realmente está más centrado a la difusión.

Por su parte el Estructuralismo surge como respuesta a los errores del funcionalismo, los cuales consistían en centrarse en la difusión del mensaje pero no en la retroalimentación ni en el contenido del mensaje. Sin embargo, este también cae en el error de centrarse en el mensaje y en la simbología dejando de lado a los actores que intervienen.

La dialéctica Marxista plantea un modelo desde una visión determinista y es aquí donde se comienzan a tomar en cuenta las relaciones humanas lo cual contribuye a la realización de la teoría de los sistemas de Niklas Luhman.

Los modelos Anteriores están centrados en el objeto o realidad, sin embargo la realidad no es racional debido a que es más compleja, y aunque fuera racional el ser humano no lo es debido a su complejidad.

Según Luhman, el ser humano forma parte del entorno de la organización y cumple un rol específico. El sistema trata de que la persona cumpla su rol, sin embargo, esto deriva en un modelo de control en donde no se toma en cuenta al ser humano.

Siendo complejo el ser humano, es imposible predecir con exactitud su comportamiento, además en cada persona existe un grado de libertad que no puede ser reducido por la organización; luego entonces el control se vuelve efímero ya que la organización no puede controlar del todo al ser humano así como también a su entorno el cual va cambiando constantemente. Tomando en cuenta lo anterior se puede retomar la idea de Luhman respecto a la doble contingencia.

Los roles que cumplen los seres humanos pueden ser de dos tipos:

- 1.- Los que obedecen a las necesidades de la organización.
- 2.- Los que obedecen a las necesidades de la persona.

Sin embargo, la organización olvida que dentro de sus roles existen seres humanos y que ellos también tienen sus propios roles y funciones; aunado a lo anterior, las capacidades y habilidades de cada persona son diferentes por lo que su manera de actuar es única, diferente e impredecible.

3.4 Subjetividad, percepción y acción.

De acuerdo con A. Moles “lo mas importante de la comunicación no es el medio, ni el mensaje ni el emisor, sino el receptor humano”, aunado a lo anterior si retomamos la idea de que el ser humano es complejo y diferente, podemos decir que es necesario que exista la intencionalidad por parte del receptor para así poder lograr una comunicación eficaz.

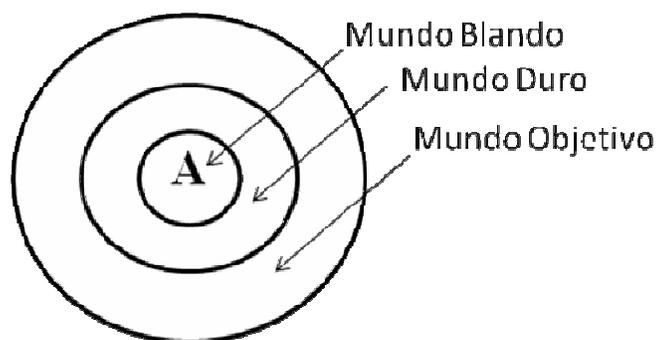


Gráfico 3.1 Modelo de Karl Popper en el que se destacan los tres niveles en los cuales interviene el actor

Mundo Blando: Mundo Subjetivo

Mundo Duro: Cosas Concretas

Mundo Objetivo: Mundo de Ideas y Conocimientos Científicos.

En el modelo anterior se muestra el modelo de Karl Popper del cual Abraham Moles retoma para indagar respecto a la actuación del actor y encuentra que el actor actúa en función de lo que percibe. Distingue tres niveles de percepción como se muestra en el siguiente esquema:

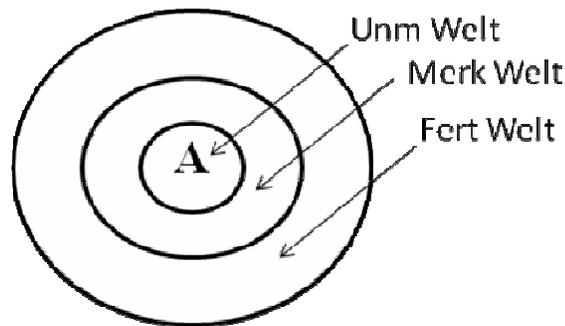


Gráfico 3.2 Modelo de Abraham Moles en el que se distinguen los tres niveles de percepción del actor

- 1.- Unm Welt = Un mundo
- 2.- Merk Welt = Mundo conocido (Compartido)
- 3.- Fert Welt = Mundo lejano

El primero es en donde se encuentra el Actor, el segundo es un espacio que comparte con otros y el tercero es un espacio intuido pero no percibido. La acción depende de la percepción, por tanto, mientras más cercano se encuentre el nivel de percepción, más es la motivación de la acción y del tipo de acción, la cual puede ser:

- Acción= Inmediata, Directa y Cercana.
- Expresión= Mediata, Indirecta y Lejana.

El ser humano no concibe la realidad de manera inmediata, por lo que necesita de la acción comunicativa para motivar otras acciones que le permitan ahorrar energía.

La acción comunicativa se va a encargar de mediar las negociaciones para alcanzar el común acuerdo. La acción comunicativa sólo puede realizarse en un contexto que cumpla dos condiciones: La comprensión racional del mundo y una comunidad lingüística.

3.5 Importancia Comunicativa de las Representaciones

Puesto que los seres humanos aprenden desde la infancia a interactuar, también aprenden los modelos representacionales, los cuales tienen la oportunidad de probar, validar y ajustar a partir de la primera experiencia.

“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 rejuega a lo largo de su vida” (Revilla 2001)

La importancia que tienen las representaciones en la comunicación se puede explicar a partir del modelo de Martín Serrano, en el cual tanto el emisor como el receptor funcionan como ambos, por lo tanto la comunicación es un círculo infinito y simultáneo que persiste hasta que los actores decidan terminarlo.

El modelo de Manuel Martín Serrano incluye cuatro elementos fundamentales para que la comunicación se de, estos son:

- **Actores**
- **Instrumentos**
- **Expresiones**
- **Representaciones**

Y se representan en el siguiente modelo:

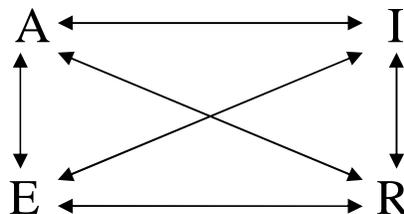


Gráfico 3.3 Modelo comunicativo de Manuel Martín Serrano

Los Actores son las personas que van a asumir el papel de emisor-receptor y viceversa, para así lograr la interacción por medio de Instrumentos los cuales pueden ser cosas y/o órganos de corte biológico, técnicos o tecnológicos para transmitir un mensaje por medio de las expresiones.

Respecto a las expresiones, se puede decir que tienen multiplicidad de interpretaciones de acuerdo a la región. Tomando en cuenta lo anterior la escuela de Palo Alto parte de la premisa de que es imposible no comunicar, ya que las expresiones podían reafirmar o contradecir a las palabras.

Sin embargo, esto no es del todo correcto ya que no todo comunica. Las conductas o expresiones que acompañan al lenguaje pueden informar más no comunicar a menos que exista la intención por parte de la persona.

Las representaciones son la materia prima de la comunicación, se operan a partir de la experiencia individual, según Mario Revilla las representaciones encuadran y guían las experiencias e intenciones de los sujetos. Es por esto que el individuo interpreta de acuerdo a su experiencia.

Así mismo de acuerdo al lugar en el que se desenvuelva el individuo, percibe y representa su realidad de tal forma que sea consensuada en su grupo social.

Luego entonces, a partir de estas teorías se puede retomar la idea de que la retroalimentación es fundamental para la organización ya que sólo conociendo las necesidades, motivaciones y objetivos de sus trabajadores podrá ajustarse de manera que pueda ser un mejor lugar para que el trabajador se desenvuelva a nivel laboral y personal.

3.5.1 Metodología para la Investigación de las Representaciones.

Anteriormente, se han expuesto algunas posturas teóricas que darán sustento a la presente investigación, pero también es importante sustentar el trabajo con datos duros que permitan medir el problema (técnicas cuantitativas) y comprender las diferentes representaciones (técnicas cualitativas) que convergen entre los integrantes de Aeromexpress.

La relación que existe entre las técnicas cuantitativas y cualitativas es complementaria ya que la cuantitativa reconoce que permanentemente recurre a referentes cualitativos cargados de subjetividad y la otra requiere de la visión cuantitativa para generalizar y validar sus hallazgos.

Precisamente son las diferencias existentes entre estas dos técnicas las que las hacen complementarias, como se muestra en el siguiente cuadro:

CUANTITATIVA	CUALITATIVA
Distributiva	Estructural
Construida e interpretada por el investigador	Construida y significada por expresiones y discursos colectivos interpretados por el investigador
De superficie	A profundidad
Demostrativa	Comprensiva

Gráfico 3.4 Diferencias entre técnicas cualitativas y cuantitativas

Puesto que la realidad no es del todo medible, las técnicas cualitativas se orientan a analizar e interpretar los aspectos significativos en relación a la conducta y a las representaciones. Es por esto que se empleará una técnica que permita abrir un espacio para la expresión de los participantes ya que el discurso del actor remite al discurso colectivo y lo que se pretende buscar son los grupos y no precisamente los actores.

Puesto que existe una gran diferencia entre lo que la gente dice, hace y piensa, no es conveniente recurrir a la técnica del cuestionario ya que este limita las respuestas y carece de capacidad predictiva.

Una técnica que será de gran utilidad para la realización de este capítulo, es el grupo de discusión, ya que según Ibáñez este permite obtener mucha información y profundizar en los datos respecto al problema, “No hay dato sin interpretación ni hay interpretación sin dato”.

El grupo de discusión genera mucha más información que los costosos y superficiales cuestionarios ya que en este las significaciones y significantes son múltiples, por lo que se obtiene mayor información la cual a su vez, debe de ser procesada y clasificada de acuerdo a la guía de tópicos que se realice. Entre más distinciones se puedan establecer, mayor será la cantidad de información.

“La gran riqueza de las técnicas cualitativas, es la recuperación de los discursos de la otredad, que adquieren su valor y sentido desde la textualidad de sus propias lexias” (X. Ávila y Soto, 2007).

La entrevista a profundidad es otra técnica de gran utilidad para obtener información más completa, sin embargo esta sólo muestra la subjetividad del emisor debido a que es individual, a diferencia del grupo de discusión el cual comprende el análisis de diferentes perspectivas con respecto a varios puntos relacionados a una sola temática.

A manera de comprender mejor las virtudes de cada una de estas técnicas, se presenta el siguiente cuadro, obtenido del texto “Guía para la aplicación de técnicas cualitativas” de Xavier Ávila, en el cual marca las diferencias entre la entrevista a profundidad y el grupo de discusión:

GRUPO DE DISCUSIÓN	ENTREVISTA A PROFUNDIDAD
Función metalingüística del lenguaje	Función expresiva
Representación de carácter colectivo	Representaciones de carácter individual
Conocimientos sobre los sistemas de representaciones (prototípico)	Conocimientos sobre los comportamientos

Gráfico 3.5 Diferencias entre el grupo de discusión y la entrevista a profundidad

En ambas técnicas se obtiene una respuesta en la realización del análisis, sin embargo, esta respuesta va a depender de la capacidad del investigador para interpretar el discurso de la o las personas.

Por otra parte, el entrevistador y el coordinador del grupo tienen un papel importante en la realización de las técnicas, ya que son ellos quienes tienen que propiciar el diálogo y además dirigirlo de tal manera que obedezca a los tópicos que se planteo, o bien, de generar nuevos en el momento.

Tomando en cuenta lo anterior se puede decir que estas técnicas propician la interacción y el conocimiento del trabajador. Muy pocas veces se reflexiona respecto al tema de conocer y escuchar las necesidades, sentimientos y opiniones de los trabajadores, ya que las organizaciones han centrado su atención en la productividad dejando de lado al factor humano.

El caso de Aeromexpress no es la excepción, ya que opera bajo la lógica de que el trabajador es un eslabón más en la cadena de actividades, y que puede ser reemplazado en cualquier momento. La comunicación al interior de la organización deja mucho que desear, ya que el área de Comunicación Institucional centra su atención en difundir comunicados pero nunca se preocupa por buscar la retroalimentación o conocer la cultura o el clima laboral que se vive día con día.

Partiendo de la idea de que el objetivo de este capítulo es conocer como vive la organización en lo cotidiano, a partir de sus miembros, se empleará la técnica del grupo de discusión, ya que es ésta la que genera información que permite comprender e interpretar la conducta de los actores al interior de la organización.

Aunado a lo anterior, permite conocer diversas opiniones de los participantes en menor tiempo de aplicación, a diferencia de la entrevista a profundidad la cual puede incrementar el tiempo de manera significativa en su aplicación a cada uno de los actores seleccionados.

Los tópicos a tratar son:

- Horarios
- Infraestructura
- Salario
- Liderazgo
- Oportunidades de crecimiento
- Motivaciones
- Ambiente Laboral

Lo anterior, con la finalidad de ofrecer a los trabajadores un espacio de expresión y conocer cómo es que viven día a día al interior de la organización, de acuerdo al lugar que ocupa cada uno de ellos.

3.5.2 Aplicación del Grupo de Discusión

Para la aplicación del grupo de discusión se convocó a 10 personas de diversas áreas, incluyendo a los integrantes del área de Capacitación y Comunicación Institucional, con la finalidad de encontrar semejanzas y diferencias entre los discursos de cada uno de ellos.

Cabe señalar que en ningún momento se contempló invitar a participar al grupo de discusión a ningún gerente o director, con la finalidad de evitar que los demás integrantes se sintieran incómodos o cohibidos ante la presencia de ellos.

El lugar que se eligió por votación fue ajeno a las instalaciones de Aeromexpress y durante la hora de la comida ya que en otro momento no hubiera sido posible reunir a los participantes. La discusión se llevó a cabo en condiciones más o menos controladas ya que el ruido, las constantes intervenciones del mesero y la presión de regresar a tiempo a trabajar fueron factores para que el grupo se sintiera apresurado por momentos,

sin embargo la información obtenida a partir de las intervenciones de cada uno de ellos son de mucha utilidad para los fines que persigue la presente investigación.

En el siguiente cuadro se presentan las características de cada uno de los actores que participaron en el grupo de discusión.

Actor	Genero	Edad	Área
A	Masculino	28	Capacitación y Comunicación I.
B	Femenino	29	Reclutamiento y Selección.
C	Masculino	60	Capacitación y Comunicación I.
D	Masculino	27	Capacitación y Comunicación I.
E	Masculino	36	Dirección de Operaciones

Gráfico 3.6 Características generales de los participantes del grupo de discusión

Gráfico 3.7 Opiniones realizadas por los integrantes del grupo de discusión

Actores	Horarios	Infraestructura	Salario	Liderazgo	Motivaciones	Ambiente Laboral	Oportunidades de crecimiento
A	A mi ya me toco que me desansaran porque ya llevaba muchos retardos durante el mes. ... De gerentes para arriba ya no checan ni aplican sanciones. ... Si tienes una falta no te pagan el dia, si llegas después de las 9:30 no te pagan el dia.	Jajaja, nada.	Un aumento, jajajajajajaja. Hubo una vez que si nos aumentaron a nosotros pero tiene como tres años. ... Nos habrían de pagar nuestras horas de cuando nos queclamos a capacitar ¿no?	Sigue igual eh, solo que ya se calmo.	Haber si me llevo algo. Nunca me he llevado yo nada nada. ... Deberían de invitarnos a participar en las subastas.	La otra era consultora de desarrollo organizacional. ¿Y cual desarrollo organizacional hay aquí? ... ¿Quién será la mas apática? ... operaciones. Son los mas quejosos, los mas apáticos.	Es lo que pasa cuando se van, ya no los cubren. ... No pues ya no, si llegas a ser coordinador la unica opción de ascender es que se valia el que le sigues y para que pase eso, hummm. ... Ya de jefes para arriba ya casi no ehhh. Gerentes menos.
B	Bueno, si se checaba pero no te tomaban en cuenta los retardos y ahora si. ... Con tres retardos te van a desansar un dia	NI la T2 esta terminada. ... Están horribles.	Este año le aumentaron al sindicato. ... Ni bono, nada nada. ... Hay que volvermos sindicalizados.	Si, pero no hasta ahorita por lo menos a mi no me ha hecho nada.		Es que es normal que con los cambios la gente se resista.	No los cubren. ... Nosotros somos como que bien burocratas, como empresa de gobierno. ... Pero a el se lo han creado, no es que se lo halla ganado, se lo han creado.
C	Otros entran a las ocho y salen a las 11.	Y si le autorizan también el presupuesto de otra persona ¿adonde lo van a meter?	No ellos si se pusieron abusados. ... Si, año con año les aumentan a ellos.	Pues yo como estoy arriba casi ni lo veo.	Yo si me he llevado varios prentos, unas maletas un minicomponente. Pero luego esos regalos los consiguen de la mercancia que ya no es reclamada o que ponen en subasta ... Lo que pasa es que hay que motivarlos ¿no?, porque te dicen que no voy a aprender, que ya estoy muy grande y así... y entonces me pongo como ejemplo. Ya ves lo que paso con E-Champ.		Es que también no dan las plantas. Se va el director y se van todos los gerentes. Cuando llega un nuevo director se trae a su gente.

Actores	Horarios	Infraestructura	Salario	Liderazgo	Motivaciones	Ambiente Laboral	Oportunidades de crecimiento
D		<p>Segue igual</p> <p>... Por ejemplo, los de transbordos están mejor porque son los que hicieron ya después, pero los de ahí del corporativo si están bien viejos.</p> <p>... Me va a mandar a los baños.</p>	<p>Por mala actitud hay castigo, por buena actitud no hay premio</p>		Nada	<p>Yo creo que muy apática ¿no?</p>	<p>No los cubren.</p> <p>... Los que ascienden por lo regular es porque se crean un nuevo puesto ¿no?</p> <p>... Marco no puede subir, si lo quisieran ascender el tendrían que ser algún pariente de los jefes.</p>
E	<p>Pues ahora están más rígidos, ahora tenemos que chequear.</p>	<p>De hecho todo esta muy mal distribuido.</p> <p>... Los baños si están bien feos.</p>		<p>Nada mas se juntan entre directores y gerentes, nada mas se juntan entre ellos.</p> <p>... No pues conmigo nunca se ha metido, lo tengo enfrente y todo pero no.</p>	<p>Yo en el tiempo que llevo trabajando aqui nunca me han preguntado nada de como me siento o algo así de lo que tu nos estas preguntando.</p> <p>Además también se hacían dinámicas entre todos pero luego se dejaron de hacer que porque les salía muy caro.</p>	<p>Pero no todos eh, ay personas y sobre todo las que tienen mas tiempo, la gente nueva llega como que muy amable, como que todavía no se.... Pero ya los que tienen mas tiempo son como que mas mañosos.</p>	

Gráfico 3.8 Opiniones realizadas por los integrantes del grupo de discusión (continuación)

Como se muestra en las tablas anteriores, las opiniones realizadas por cada uno de los integrantes del grupo de discusión se encuentran vertidas dentro de la tabla y de acuerdo a los tópicos que se tocaron durante la conversación. Lo anterior se realizó con la finalidad de tener un panorama en el cual se pudiera dar cuenta de las semejanzas, pero sobre todo diferencias que se encuentran en el discurso de cada uno de los actores.

3.6 Reporte de Resultados

Con base en las matrices presentadas anteriormente, se realizó una lectura vertical y una horizontal. La lectura vertical mostrará las semejanzas y diferencias que existen entre los discursos de cada uno de los participantes respecto a cada uno de los temas, por otro lado, la lectura horizontal permitirá encontrar contradicciones o congruencias en el discurso de cada uno de los participantes.

3.6.1 Lectura Vertical

Horarios

A: ...De gerentes para arriba ya no checan ni aplican sanciones.

B: Bueno, si se checaba pero no te tomaban en cuenta los retardos y ahora si.

C: Otros entran a las ocho y salen a las 11.

D: -----

E: Pues ahora están más rígidos, ahora tenemos que checar.

En general, la mayoría de los integrantes del grupo tocaron el tema de los checadores, los cuales antes no existían y ahora si, creando necesidades que antes no se tenían, además de aplicar sanciones por llegar tarde pero ninguna recompensa por ser

constantemente puntual. El actor C refirió que había personal principalmente del área de sistemas que ha cumplido con una jornada laboral de 15 horas continuas lo cual representa como lo vimos en el capítulo II un desgaste físico y energético del trabajador.

Aunado a lo anterior, cabe recordar que no son pagadas las horas extras y sin embargo esta área es la que presenta menos rotación del personal según palabras del actor B.

Infraestructura

A: Jajaja, nada.

B: Ni la T2 esta terminada.

...Están horribles.

C: Y si le autorizan también el presupuesto de otra persona ¿adonde lo van a meter?

D: Sigue igual

...Por ejemplo, los de transbordos están mejor porque son los que hicieron ya después, pero los de ahí del corporativo si están bien viejos.

...Me va a mandar a los baños.

E: De hecho todo esta muy mal distribuido.

...Los baños si están bien feos.

Respecto a la infraestructura se comentaron diversas cosas, en una primera instancia el actor A se limita a emitir una risa burlona y a insinuar que nada han hecho por mejorar las instalaciones de la empresa. El actor B comenta que ni la terminal dos del aeropuerto esta concluida y al actor C se pregunta en donde acomodarán a otra persona si es contratada.

El actor D comenta que todo sigue igual, por lo que da a entender que no han hecho ningún cambio o modificación significativa para la mejora de las instalaciones, también realiza un comentario que surge como intervención a propósito del comentario acerca de los baños que realiza el actor E en el cual demuestran su inconformidad con los baños. Por otra parte, lanza un comentario diciendo que lo van a mandar a los baños, ya que

debido a que se creó un nuevo puesto, él tuvo que ser desalojado de la que era su oficina, ocupando un lugar a medio pasillo justamente enfrente de la que fuera su oficina.

Por último el actor E afirma que todo está muy mal distribuido, lo cual es correcto ya que no se realizó una correcta planeación para la distribución de las áreas y la adaptación de oficinas, teniendo como resultado lugares sumamente cerrados e inseguros.

Salario

A: Un aumento, jajajajajaja.

Hubo una vez que si nos aumentaron a nosotros pero tiene como tres años.

...Nos habrían de pagar nuestras horas de cuando nos quedamos a capacitar ¿no?

B: Este año le aumentaron al sindicato.

...Ni bono, nada nada.

...Hay que volvernos sindicalizados.

C: No ellos si se pusieron abusados.

...Si, año con año les aumentan a ellos.

D: Por mala actitud hay castigo, por buena actitud no hay premio

E: -----

Respecto al salario, los participantes se avocaron más a quejarse que a opinar respecto a el salario que ellos perciben. El actor A comienza una vez más con una risa burlona al sugerirle pedir un aumento, y refiere que el último aumento que tuvieron fue hace ya más de tres años.

Por otra parte sugiere que les sean pagadas las horas extra, cuando se tienen que quedar hasta tarde por motivos de trabajo, sin embargo refiere que en el año solo se ha quedado

tarde pocas veces y por otras actividades ajenas a la capacitación por lo que existe una contradicción en su discurso.

El actor B comenta que al personal sindicalizado si le dieron aumento de sueldo y el actor C reafirma este comentario diciendo que esto sucede año con año. Así mismo, comenta que no existe ninguna bonificación para la gente que checa dentro de los límites que comprende su jornada laboral, a lo que surge el comentario del actor D quien reafirma que no existen premios por cumplir los reglamentos pero si castigos por desobedecerlos. El actor E prefirió mantenerse al margen respecto a este tema.

Liderazgo

A: Sigue igual eh, sólo que ya se calmó.

B: Si, pero no hasta ahorita por lo menos a mi no me ha hecho nada.

C: Pues yo como estoy arriba casi ni lo veo.

D: -----

E: Nada más se juntan entre directores y gerentes, nada mas se juntan entre ellos.

...No pues conmigo nunca se ha metido, lo tengo enfrente y todo pero no.

Las participaciones del grupo respecto al liderazgo fueron muy concretas y la mayoría encaminadas a las personas que ocupan puestos gerenciales o directivos. El actor A comenta que el gerente de Capital Humano quién es su jefe directo, continua sin saber realizar su trabajo de la manera adecuada, sin embargo dice que ya se calmo ya que se distinguía por su carácter efusivo.

El actor B comenta que a ella no le ha hecho nada y el actor C dice que casi no lo ve debido a su ubicación, aunque también pertenecen al mismo equipo de trabajo. El actor D prefirió mantenerse al margen y opto por guardar silencio.

Por último el actor E habla en general de directores y gerentes, los cuales sólo se juntan entre si, por lo que se reafirma que las jerarquías están muy marcadas en la organización. Así mismo, dice que a pesar de que sus lugares de trabajo se encuentran próximos, él no lo molesta.

Motivaciones

A: Haber si me llevo algo. Nunca me he llevado yo nada nada.

...Deberían de invitarnos a participar en las subastas.

B: -----

C: Yo si me he llevado varios premios, unas maletas un minicomponente.

Pero luego esos regalos los consiguen de la mercancía que ya no es reclamada o que ponen en subasta

...Lo que pasa es que hay que motivarlos ¿no?, porque te dicen que no voy a aprender, que ya estoy muy grande y así... y entonces me pongo como ejemplo. Ya ves lo que paso con E-Champ.

D: Nada

E: Yo en el tiempo que llevo trabajando aquí nunca me han preguntado nada de cómo me siento o algo así de lo que tu nos estas preguntando.

Además también se hacían dinámicas entre todos pero luego se dejaron de hacer que porque les salía muy caro.

La motivación que cada uno de los trabajadores tiene es distinta y proviene de distintas fuentes. Si la empresa escucha las necesidades y motivaciones de sus trabajadores podrá ofrecer al trabajador una mejor calidad de vida.

Los participantes opinaron de manera distinta respecto a este tema, ya que el actor A insistía en que él nunca se ha ganado nada en ninguna rifa y propone que ellos también puedan participar en las subastas que se llevan a cabo. A diferencia del actor A, el actor C comenta que siempre se ha ganado algo cada año y que la gente grande es la que más se resiste al cambio, sin embargo el instructor quién también es de edad avanzada, procura motivarlos para que continúen aprendiendo.

El actor D responde ante la pregunta de que si se realizan estudios o si la empresa se preocupa por conocer sus motivaciones o necesidades, a lo cual responde que nada.

Al igual que el anterior, el actor E comenta que a el tampoco se han acercado siquiera para preguntarle como se siente y recuerda que hace tiempo se realizaban dinámicas de integración las cuales fueron retiradas por falta de presupuesto.

Ambiente Laboral

A: La otra era consultora de desarrollo organizacional. ¿Y cual desarrollo organizacional hay aquí?

...¿Quién será la mas apática?... operaciones. Son los más quejosos, los más apáticos.

B: Es que es normal que con los cambios la gente se resista.

C: -----

D: Yo creo que muy apática ¿no?

E: Pero no todos eh, ay personas y sobre todo las que tienen mas tiempo, la gente nueva llega como que muy amable, como que todavía no se.... Pero ya los que tienen mas tiempo son como que mas mañosos.

El actor A comienza refiriéndose a una consultora que estaba encargada de la parte de desarrollo organizacional y termina preguntándose ¿Cuál desarrollo organizacional hay aquí?, lo cual da a entender que en la empresa es un tema que se ha dejado muy de lado. Por otra parte coincide con el actor D en que la gente es muy apática y además agrega que el área de operaciones tiene esa característica muy marcada.

El actor B considera normal que la gente se resista al cambio, lo cual es cierto ya que precisamente la gente se acostumbra a trabajar con las herramientas que tienen y algunos consideran innecesarios los cambios que se llegar a realizar.

Aunado a lo anterior, el actor E distingue dos tipos de personas, las que recién entran con muy buena actitud y los que ya están grandes y han echado raíces en la organización los cuales son los que mas resisten.

El ambiente laboral suele ser muy apático, sin embargo los integrantes de la organización tampoco hacen nada para cambiar este clima tan pesado y variable.

Oportunidades de crecimiento

A: Es lo que pasa cuando se van, ya no los cubren.

...No pues ya no, si llegas a ser coordinador la única opción de ascender es que se valla el que le sigue y para que pase eso, huuuuuu.

...Ya de jefes para arriba ya casi no ehhh. Gerentes menos

B: No los cubren.

...Nosotros somos como que bien burócratas, como empresa de gobierno.

...Pero a el se lo han creado, no es que se lo halla ganado, se lo han creado.

C: Es que también no dan las plantas.

Se va el director y se van todos los gerentes. Cuando llega un nuevo director se trae a su gente.

D: No los cubren.

...Los que ascienden por lo regular es porque se crean un nuevo puesto ¿no?

...Marco no puede subir, si lo quisieran ascender el tendrían que ser algún pariente de los jefes.

E: -----

Las oportunidades de crecimiento al interior de la organización si se llegan a dar pero de forma muy variable, pueden pasar muchos o algunos años para que asciendan o bien terminan por encontrar por fuera algo mejor y optan por retirarse de la empresa.

En su primera intervención el actor A se refiere a el puesto que dejan libre las personas que se encuentran ocupándolo y que logran ascender, el cual ya no es cubierto e incluso hasta desaparece. Las siguientes intervenciones se refieren a que las personas que ascienden se encuentran con limitantes, ya que el puesto máximo al que se puede aspirar dentro de la organización es el de jefe, ya que según el actor D, es necesario ser familiar o amigo para que creen o promuevan a alguien para una gerencia.

El actor C considera que el problema se encuentra de raíz, en el sentido en que la empresa no busca comprometerse con sus trabajadores ya que los tiene trabajando de manera eventual y contratándolos por una agencia de outsourcing.

Como se puede apreciar en los discursos de los trabajadores, se encuentran enterados de lo que sucede en los puestos directivos y gerenciales, así como la forma en que hay que llegar a ellos la cual deja muy pocas posibilidades para cualquier trabajador que cuente con la capacidad y el conocimiento, pero no las influencias con que se mueven.

El actor E prefirió mantenerse al margen de la conversación.

3.6.2 Lectura Horizontal

A

El actor A comienza su recorrido por los camiones diciendo que ya le había tocado que fuera suspendido de sus actividades al interior de la empresa, comentó que en la empresa no se escuchan mucho las razones que haya tenido para estar suspendido o incluso que descuenten el día.

El tema de infraestructura es motivo de risa para el actor A, ya que al tocar este punto el actor contesto con un a sonrisa sarcástica “jajaja nada”. De igual forma, el tema de los salarios provoco risas a este mismo actor, el cual menciona que hace ya como 3 años que no hay aumentos de salario.

Este actor, desde su postura, considera que el gerente de Capital Humano ya ha cambiado sus actitudes para con la gente pero que sigue sin aprender muy bien lo inherente a su trabajo y se muestra conforme y satisfecho con que su jefe directo no lo moleste.

Refiere que nunca se ha ganado nada en las rifas que se llevan a cabo y que le gustaría que los trabajadores fueran tomados en cuenta para participar en las subastas de la mercancía que se queda rezagada. Sin embargo esto se considera difícil y más por la apatía que muestran los integrantes de la organización según este actor que durante su participación en el grupo se notó muy dispuesto y alegre, sin embargo era tal su entusiasmo que en ocasiones intentaba acaparar toda la atención.

Las oportunidades de crecimiento se ven limitadas para una persona como el, ya que según sus palabras lo más a lo que puede aspirar un trabajador es a jefe, cargo que ocupa actualmente y del cual no podrá pasar obligándolo a buscar más y mejores oportunidades o en este caso a permanecer en ese puesto y echar raíces.

B

El actor B comienza explicando que antes no se checaba la hora de entrada y que uno de los cambios que se realizaron este año fue precisamente eso de los chocadores, situación que tiene inconforme a más de uno ya que ha venido a afectar sus percepciones monetarias debido a que se aplican sanciones pero no recompensas.

Respecto a la infraestructura, manifiesta su opinión diciendo que “ni la T2 esta terminada”, por lo que da a entender que en la empresa los cambios y mejoras en cuanto a infraestructura se refiere son muy lentos y que si no pueden terminar un proyecto que es relativamente nuevo menos vana a poder comenzar otro para remodelar o mejorar las condiciones de las oficinas. Por otra parte, expresa su rechazo a los baños con la expresión “Están horribles”, esto a raíz de el comentario del actor E.

Respecto al salario, comenta que no les han aumentado y que no existe ninguna bonificación, además sugiere “volvemos sindicalizados”, ya que a ellos si les aumentan el sueldo año con año, sin embargo aun así sigue siendo muy bajo y ese ha sido un factor que contribuye a que exista mayor rotación de personal.

Respecto al tema del liderazgo, confiesa que el gerente de Capital Humano “...hasta ahorita no me ha hecho nada”, lo cual sugiere que no ha tenido problemas con el, sin embargo no descarta la posibilidad. Respecto al tema de las motivaciones, prefiere mantenerse al margen y no opinar.

“Es normal que con los cambios la gente se resista”, este comentario surge a raíz de que se planteaba que la gente de edad mayor era mas difícil de adaptarse a los cambios, y que cuando las personas tienen sus formas de trabajo por lo general no se encuentran apegadas a los procedimientos formales ya que muchas veces ni siquiera los conocen.

Por último, comenta que en la empresa se maneja mucho lo que es el “amiguismo” principalmente para los puestos gerenciales y directivos, así como también, el hecho de

que se creen nuevos puestos con la finalidad de acomodar a alguien dentro de la empresa.

C

El actor C es la persona con mayor edad del grupo y también es la que cuenta con más tiempo dentro de la organización por lo que durante la charla comentó que existen personas que cumplen con una jornada laboral de hasta 15 horas continuas. Lo anterior deja ver que la empresa busca principalmente su beneficio y que no muestra mucho interés en sus trabajadores llevándolos al límite de rendimiento.

A diferencia de el Actor A y B, este no se queja de los checadores y se muestra indiferente ante esa platica.

Tampoco muestra inconformidad con las instalaciones, más bien lo que le preocupa es adonde acomodarían a otra persona siendo que uno de sus compañeros (el actor D), se encuentra trabajando en medio de un pasillo frente a la oficina de la cual fue desalojado.

Respecto al salario mantiene una posición neutra ya que no emite ningún comentario para quejarse o para hablar mal o bien de los salarios, simplemente se limita a decir: “No ellos si se pusieron abusados”, dando a entender que los trabajadores de confianza se muestran conformistas o indiferentes ante esta situación.

El actor C, se encuentra ubicado lejos de su equipo de trabajo e inmerso en el área de sistemas de la cual decían que es una de las más pesadas. El contacto que esta persona tiene con su jefe directo es prácticamente vía telefónica o por el correo electrónico y con su gerente prácticamente es casi nulo.

De acuerdo a la personalidad del actor C, se puede decir que este se muestra conforme con su trabajo y con la empresa aunque esta no le reconozca su trabajo y compromiso. Concibe los premios obtenidos en rifas como alicientes y se muestra orgulloso de seguir enseñando y aprendiendo diciendo “Yo me pongo como ejemplo”.

Respecto al ambiente laboral, prefirió reservarse su opinión, aunque si se mostró interesado en la platica, a diferencia de cuando se hablo de las oportunidades de crecimiento en donde dijo algo muy importante “...es que también no dan las plantas”, lo que da a entender que la empresa tarda mucho en otorgar la planta a los trabajadores que se encuentran contratados por agencia, lo que demuestra el nivel de compromiso

que tiene para con sus trabajadores, el cual en la mayoría de las ocasiones no es equitativo.

Por ultimo, menciona que cada director que pasa por la empresa trae consigo su gente, lo que dificulta que existan oportunidades de ascender a un mejor puesto.

D

El actor D es uno de los instructores que lograron permanecer en la organización de manera permanente, respecto al tema de los horarios él comentó algo que también repercute en los salarios que es “Por mala actitud hay castigo, por buena actitud no hay premio”, dando a entender que por llegar tarde a parte de que existe una sanción también el trabajador se hace acreedor a un descuento en su salario.

Las aportaciones que el actor realizó respecto al tema de el ambiente laboral fue muy concreta y puntual diciendo que la gente en Aeromexpress es muy apática concordando con el actor A, mientras que el actor B y C se mantuvieron al margen, por su parte el actor E contribuyo también con un comentario que complementa lo dicho por el actor D.

Respecto a las oportunidades de crecimiento, el actor D coincide junto con el A, B y C en que “los que ascienden por lo regular es porque les crean un nuevo puesto” o bien porque son “algún pariente de los jefes”, teniendo entonces tres opiniones similares, por lo que se puede pensar que dentro de la empresa el amiguismo o compadrazgo forman parte importante de la cultura de esta.

Respecto al liderazgo prefirió mantenerse al margen y de las motivaciones sólo se limitó a decir “nada”, dando pie a entender que la empresa no hace nada para conocer y/o satisfacer sus necesidades y motivaciones.

E

El actor E coincide junto con el A y el B en retomar el tema de el chocador, diciendo que “ahora están más rígidos” refiriéndose a que ahora tienen que checar su hora de entrada y de salida.

Respecto a la infraestructura comenta algo muy cierto “todo esta muy mal distribuido”, ya que anteriormente las oficinas de Aeromexpress se encontraban ubicadas sobre paseo

de la reforma a la altura de la zona rosa, y según comentan se cambiaron para efectos de que estuvieran mas cerca del aeropuerto, para así tener más control y contacto con el personal operativo.

Aunado a lo anterior, existe el problema de los lugares que ocupa cada empleado ya que estos son muy reducidos y mal ubicados. Luego entonces, encontramos que la gente no esta conforme con el mobiliario ni con la ubicación de las oficinas además de los baños que se encuentran en condiciones deplorables.

Respecto al salario no realizó ningún comentario durante el grupo, sin embargo en una platica personal con el investigador del presente trabajo, comentó que ya le iba mejor que antes debido a que tiene poco tiempo que ascendió a un puesto en el cual se siente más contento no sólo con el trabajo que desempeña, sino también con el salario que percibe aunque para lograr esta “estabilidad” tuvieron que pasar 12 años y mucha gente por el puesto que ahora ocupa.

“No pues conmigo nunca se ha metido, lo tengo enfrente y todo pero no” declaro respecto a la breve platica que se tuvo respecto al gerente de Capital Humano en la cual participaron los actores A, B y C. Así mismo y a propósito del tema del liderazgo comento “Nada mas se juntan entre directores y gerentes, nada mas se juntan entre ellos”, lo cual ofrece un panorama de cómo se configuran estas relaciones a partir de las jerarquías.

El actor E distingue dos tipos de personas que influyen en el ambiente laboral, al respecto comentó “Pero no todos eh, ay personas y sobre todo las que tienen más tiempo, la gente nueva llega como que muy amable, como que todavía no se.... Pero ya los que tienen más tiempo son como que más mañosos”. Respecto a lo anterior se puede decir que hay gente que llega a la empresa esperando otra cosa, pero conforme va pasando el tiempo se van adaptando a la cultura de la empresa en la cual, por lo que se ve, cada quien ve por sus propios intereses.

3.7 La Interacción Comunicativa

Según Habermas, para llegar al acuerdo se requiere, de lograr acuerdos y no de imponer la voluntad del otro, así mismo, se requiere la negociación, partiendo de reconocer las diferencias que existen. Un acuerdo siempre necesitará de la comunicación la cual depende del receptor para garantizar la sobrevivencia de la organización.

La organización debe comprometerse con el trabajador antes de pedirle que se comprometa con la organización, pero en la realidad esto no sucede ya que actualmente son muy pocas las organizaciones que apuestan por el compromiso con el trabajador ya que prefieren valerse de métodos como la subcontratación con la finalidad de deslindarse en caso de que ya no necesite de los servicios del empleado y de evitar que genere antigüedad dentro de la organización.

El salario no es un motivador para el trabajador, sino un requisito indispensable para que la relación entre el trabajador y la empresa se genere. Según Popper el actor se enfrenta a un mundo objetivo elaborado a partir de un mundo duro o de cosas concretas, pero olvida poner atención en las relaciones que el actor tiene con estos mundos.

Para establecer el vínculo entre los mundos se encuentra la acción comunicativa, la cual divide el actuar del ser humano en tres mundos:

1. Mundo dramático, según Habermas, es donde el actor actúa de acuerdo al escenario, presenta lo que quiere proyectar. Se basa en la acción dramática que tiene su propia lógica construida desde la subjetividad. Se da en el mundo íntimo y produce las ligas del yo con la otredad. Su finalidad es compartir sus sentimientos y emociones y su evaluación es la autenticidad.
2. Mundo normado, donde el límite de la subjetividad de una persona es la subjetividad del otro. Es un mundo convencional sujeto a normas. La acción regida por normas se basa en el respeto o no de la norma, la cual es un acuerdo de grupo; se desarrolla en el mundo de las relaciones y produce valores, normas y roles. Su finalidad es identificar e integrar y su criterio de evaluación es la pertinencia.

3. Mundo teleológico, es el mundo concreto, del poder. Se alcanza la finalidad con la intervención de los otros y su acción es estratégica para lograr que el actor haga cierta acción. La acción teleológica se desarrolla en el mundo objetivo y produce bienes y servicios. Su finalidad es el logro social y su criterio de evaluación es el éxito. Es el mundo de las tareas, de lo que haya que hacer y depende de la capacidad de persuasión que se tenga para obtener los logros.

Por su parte Norbert Wiener coincide con Habermas en que la comunicación coordina acciones, sólo que plantea a la comunicación como un sistema inteligente de ajuste y hetero ajuste, es decir, que tiene que haber una retroalimentación, de lo contrario no es posible la comunicación. Esto se ve muy claramente en Aeromexpress, ya que el departamento de Capacitación y Comunicación Institucional sólo se encarga de difundir avisos pero nunca se ha interesado en la retroalimentación.

Tomando en cuenta lo anterior, se encuentra a la Cibernética como reguladora de los sistemas a partir del manejo de la información, lo cual se puede traducir en hechos concretos, un ejemplo muy claro se da en Aeromexpress en donde el manejo de la información es muy cuidadoso, centralizado y en la mayoría de los casos, provoca orden y desorden, sólo que no existen modelos que permitan una retroalimentación por parte de los trabajadores.

Para Wiener es fundamental que exista retroalimentación entre los actores, ya que en la cibernética esta idea sustituye la explicación lineal y tradicional de la comunicación, debido a que en la interacción existe una recursividad entre el emisor y el receptor que son simultáneos por lo que los dos pueden emisor o receptor.

3.8 Ética y mediación comunicativa

En ocasiones las instrucciones no son precisas y no se tiene claro lo que se debe hacer, es entonces cuando surgen los problemas al interior de la organización ya que cada persona puede interpretar de diferente forma o a su conveniencia si las indicaciones no son claras.

Toda realidad es percibida de diferente manera por cada actor, por eso es necesario llegar a un común acuerdo. La realidad es subjetiva, no existe realidad objetiva, la objetividad es un acuerdo de subjetividades por lo tanto la realidad se construye de manera intersubjetiva.

Los objetivos de la organización suelen obedecer a los intereses de solo alguna(s) personas ya que por lo general no se elaboran en conjunto con los trabajadores, los cuales tienen sus propios objetivos y son el factor más importante para la empresa. Es aquí donde la comunicación juega un papel importante, ya que por medio de ésta es posible negociar y construir acuerdos que permitan en la medida de lo posible, cumplir los objetivos de ambas partes.

Habermas dice que la acción comunicativa es el vínculo entre los mundos y el vehículo de las acciones. Así mismo, argumenta que sólo se puede dar la comunicación si se cumplen los cuatro principios éticos que propone:

- 1.- Igualdad
- 2.- Autenticidad
- 3.- Pertinencia
- 4.- Acuerdo

3.9 La cultura formal y las subculturas encontradas

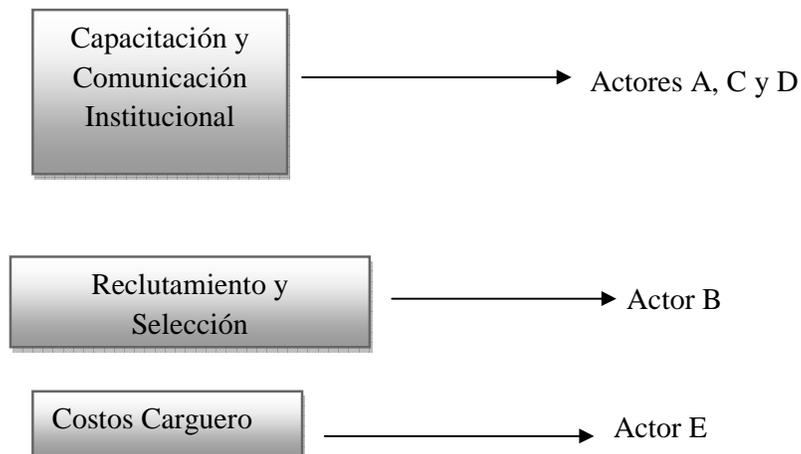
El individuo es un ser social por naturaleza por lo tanto desde muy temprana edad comienza a interactuar con sus seres mas cercanos y pasa a formar parte de un grupo que es co-dado, ya que él no eligió ser parte de ese grupo.

En Aeromexpress, sucede algo similar con los grupos formales de trabajo, los cuales se forman a partir de trabajar en conjunto por un objetivo en común, aunque no compartan otro tipo de referentes. Sin embargo, esto no quiere decir que al interior de la organización no existan otros sub-grupos que se formen a partir de costumbres, religión, ideas, gustos o algún otro referente.

Como ya se mencionó en el capítulo anterior, al interior de la empresa existen grupos formales los cuales se pueden identificar a partir de los organigramas que se muestran en el primer capítulo, y en los cuales se observa que en la organización existen cinco direcciones y de ellas se derivan gerencias, jefaturas, y diversas áreas que convergen al interior de la organización.

Los grupos informales se forman a partir de referentes compartidos y estos pueden estar compuestos por gente de diferentes áreas de la organización.

A continuación se presenta el grupo formal al que pertenece cada uno de los integrantes del grupo de discusión. Cabe señalar que de entrada se invito a más gente de diversas áreas pero por cuestiones de tiempo sólo les fue posible asistir a cinco personas de diversas áreas.



Los integrantes de estos grupos, tienen en común de manera formal el trabajo que cada uno de ellos realiza. Cabe señalar que existen áreas como la de Reclutamiento y Selección o la de Costos Carguero que sólo están integradas por una persona.

Los grupos informales a los que pertenecen estos actores son los siguientes:

- Actor A y B pertenecen al grupo de “los jefes”
- El actor C pertenece al grupo de “los de sistemas”
- El actor D pertenece al grupo de “los Instructores”
- El actor E pertenece al grupo de “los de contabilidad”

Por lo tanto, de los cinco participantes se puede tener la voz de cuatro grupos diferentes que conviven en la organización y que abarcan diferentes áreas.

La mayoría de los integrantes del grupo de discusión coincidieron en opiniones en cuanto a infraestructura, horarios y oportunidades de crecimiento, teniendo disgusto entre ellos para con la organización.

La cultura que dice tener la organización es diferente a la de los trabajadores, ya que ellos buscan sus propios espacios de convivencia, costumbres y procesos de trabajo que son muy diferentes a los que marcan los documentos oficiales y confidenciales que maneja la empresa.

Según palabras del jefe de comunicación institucional, a los directivos no les interesa el área de comunicación ya que piensan que esta surge de manera natural y espontánea. El desconocimiento y la ignorancia de los grandes mandos de la organización les han impedido escuchar y observar a los trabajadores como seres humanos y no solo como un elemento más de la organización que puede ser reemplazado en cualquier momento.

Pero la culpa (si es que la hay) es compartida, ya que algunos trabajadores se muestran indiferentes ante esta situación y sólo se centran en realizar su trabajo y cobrar su salario puntualmente.

3.10 Conclusiones

Las conclusiones que arroja este capítulo se encuentran encaminadas hacia el conocimiento de las semejanzas y diferencias que existen entre algunos integrantes de la organización. Con la aplicación del grupo de discusión y las lecturas tanto vertical como horizontal se logró llegar a las siguientes conclusiones:

- Cada ser humano es complejo, y de la complejidad del ser humano surgen diferentes perspectivas y representaciones que propician conflictos.
- El conflicto es co –natural en las relaciones humanas.
- Ante las diferentes representaciones es necesario planear una estrategia comunicativa que permita llegar al entendimiento de una mejor manera.
- El desconocimiento e ignorancia de los gerentes y directivos los ha hecho olvidar que todo el tiempo están tratando con seres humanos y no con engranes que hacen funcionar a la organización.
- La centralización de la información se genera principalmente en niveles medios, si no se trabaja al respecto se seguirán generando “bomberazos” que impactarán en el trabajador de manera determinante, ya que como se mostró en el capítulo anterior, el trabajador es quien asume los principales costos que son el energético, temporal y psicológico.
- Los medios de control no siempre son lo mejor para aumentar la productividad, si la organización se aferra a querer tener todo bajo control lo único que generara es descontento en los trabajadores y necesidades que no tenía anteriormente. Es necesario apostar por la confianza y el compromiso mutuo para crear así mejores condiciones de vida.
- La responsabilidad es compartida, no se puede esperar que la organización o que los trabajadores resuelvan todo. Por otra parte, el grupo de discusión mostró que los trabajadores se sienten comprometidos con la empresa, ya que permanecen ahí a pesar de las condiciones en las que se encuentran.

- Tomando en cuenta lo anterior se puede pensar que la empresa es la que tiene el problema más fuerte respecto al compromiso, ya que sus trabajadores si se sienten comprometidos pero con la finalidad de obtener seguridad y estabilidad.

El diseño de una estrategia comunicativa o propuesta de intervención será el tema central del siguiente capítulo, en el cual se retomarán aspectos importantes que han surgido a lo largo de la investigación.

CAPÍTULO IV

Planeando

4.1 Presentación

Hasta ahora, hemos visto en los capítulos anteriores y con base en los resultados obtenidos a partir de los diagnósticos realizados, que es importante realizar cambios en la organización, ya que quienes asumen el principal costo son los trabajadores. Aunado a lo anterior, se considera importante trabajar más en las motivaciones, objetivos, necesidades y el conocimiento de ellos, ya que como se ha mencionado a lo largo de la presente investigación, las jerarquías se encuentran muy marcadas.

Para la realización de este último capítulo serán de gran utilidad los resultados, datos e información obtenida a lo largo de ésta investigación, para así diseñar una propuesta de intervención que pueda dar solución a alguno de los problemas antes detectados. Se pretende enfocar la propuesta en el trabajador, ya que éste es al que se le ha dejado de lado, por lo que se considera importante tomarlo en cuenta y focalizar la atención en la integración y conocimiento.

Así mismo se dará cuenta del papel del comunicador organizacional dentro de las organizaciones, así como las habilidades y valores con los que cuenta o debería contar para desempeñar su rol de una mejor manera y alcanzar los objetivos buscando siempre mejorar constantemente.

De igual forma se abordará un tema de suma importancia, el de la cultura organizacional. Es en este último capítulo en donde se conoce y analiza la cultura que tiene Aeromexpress, lo cual se considera de suma importancia para la investigación debido a que se puede descubrir otro aspecto de la organización que es determinante en el funcionamiento de ella y de sus integrantes.

Por otra parte, se aborda el tema de la organización habitable, entendiéndola como una organización en la cual se tengan las condiciones necesarias para el buen funcionamiento de ésta y para mejorar la calidad de vida de los integrantes a partir de la comunicación.

Por último se ofrecerá una propuesta de intervención que sea viable para la organización y que impacte en diversas áreas de oportunidad de manera directa o indirecta, para así crear mejores condiciones laborales.

4.2 Organización, comunicación y cultura

La mayoría de las organizaciones mexicanas se encuentran operando bajo la lógica del control, llevándolo al extremo para con sus empleados, imponiendo castigos por no acatar los lineamientos pero ningún aliciente por cumplirlos al pie de la letra. Esto se ve reflejado en Aeromexpress, en donde se implantaron instrumentos de control más estrictos, generando con esto, necesidades que antes no tenían y que tal vez no eran necesarias, ya que el cumplimiento del horario laboral no determina la productividad de la persona.

La aberración por tener todo bajo control, ha llevado a las organizaciones a centrarse más en ver que es lo que el trabajador hace mal, para así poder castigarlo en vez de reconocer los logros y resultados que se obtienen para premiarlo o reconocerlo. La forma en que se encuentran estructuradas las organizaciones impiden el desarrollo de el ser humano, ya que imponen los valores, principios, cultura e ideología.

Los directivos y jefes ocupan un puesto en el cual tienen el deber de tomar decisiones que afectarán de manera positiva o negativa a la organización, a pesar de esto muchos de ellos se ven limitados en la manera en que se comunican, ya que se limitan a dar ordenes en lugar de dar instrucciones precisas a su equipo de trabajo.

Lo anterior se puede atribuir a que no existe un conocimiento de las personas, por lo tanto, el mensaje que emite el jefe o director no esta adecuado al receptor al que va dirigido. El departamento de Capacitación y Comunicación Institucional de Aeromexpress, se jacta de llevar acabo todas las tareas y acciones correspondientes a la comunicación interna, cuando en realidad solo se limita a difundir comunicados y avisos sin buscar una retroalimentación por parte de sus integrantes.

Así como Aeromexpress existen muchas otras empresas que le otorgan poca importancia a la comunicación, creyendo que es algo que se da por si sola, sin embargo olvidan que la comunicación funge como coordinadora de acciones e impulsa el movimiento entre otras cosas. El desconocimiento de la materia y la idea de que la comunicación emerge de forma natural, han propiciado que las organizaciones no tomen en serio a la comunicación.

A lo largo del tiempo se ha comprobado que la comunicación ha servido al ser humano para arreglar malentendidos, coordinar acciones, resolver problemas, acortar distancias, e interactuar para sobrevivir.

La comunicación es un instrumento que se debe saber utilizar y administrar, ya que ésta puede ayudar a los integrantes de la organización a resolver diferencias, integrarse y articularse para lograr los objetivos en común que tengan.

“La comunicación es una alternativa de comportamiento que supone una interacción. Se entiende como una acción de poco gasto energético, que orienta y desata las acciones ejecutivas. Interviene en la construcción y ajuste del grupo, así como en la producción y difusión del conocimiento y valores, es un tipo de acción social porque participa en los procesos de producción y reproducción sociales, porque a través de ella se comparten ideas” (Serrano Rafael, et.al. 2001)

Por tanto, por medio del diálogo, se pueden tanto llegar a acuerdos como lograr cambios que beneficien no sólo a la organización, sino también y lo más importante a los trabajadores.

También puede ser administrada para disipar los rumores, chismes e información de dudosa procedencia que puedan afectar el buen funcionamiento de la organización. Al existir una buena comunicación entre los integrantes de la empresa, se reducen las especulaciones que generan conflicto e inestabilidad.

Otra de las funciones es, que integra y articula a los integrantes orillándolos a trabajar coordinadamente para alcanzar los objetivos compartidos. Al existir un mejor ambiente laboral, impacta en la cultura, clima y ambiente organizacional, para hacer de la organización un mejor lugar para trabajar, un lugar más estable, cómodo...habitable.

Al hablar de organización habitable me refiero a un modelo de organización que sea inteligente en el sentido de que sea capaz de leer y adaptarse a las necesidades de su entorno y de sus integrantes. Lo anterior, podrá ayudar a que la organización este preparada para prevenir o saber como actuar ante una situación de “quiebre”.

Para la presente investigación, se comprenderá a la palabra quiebre como una oportunidad que permitirá dar cuenta de que algo dejo de funcionar, para así poder trabajar en los cambios o innovaciones que se puedan realizar.

Los quiebres son inevitables en las organizaciones, sin embargo estos no deben ser un dolor de cabeza para la empresa, mejor aun, deben tomarse como oportunidades que permiten replantear las cosas para un mejor funcionamiento de la organización.

Otro punto importante es la cultura organizacional, la cual permite conocer, reconocer y diferenciar a las personas que integran la organización, generando así subculturas, ya que cada integrante lleva consigo un conjunto de usos, costumbres y creencias que suelen ser inamovibles.

La cultura organizacional expresa los valores e ideales compartidos por todos, sin embargo esto solo se queda en el ideario organizacional, dejando de lado a las subculturas, a las que se han hecho referencia en el desarrollo de esta investigación.

Existe una confusión por parte de Aeromexpress la cual también se ve reflejada en sus integrantes, ya que la organización se limita a presentar en un ideario organizacional la misión, visión, valores, e historia de la organización, pero esto sólo sucede en la inducción y nunca más se le da seguimiento. Aunado a lo anterior, nunca se indaga en la cultura de esos subgrupos que conviven de manera formal e informal dentro de la organización.

Para efectos de la presente investigación, se centrara la atención en aquellos subgrupos que conforman la organización, ya que son estos quienes conviven y reflejan la cultura de la organización.

4.2.1 Comunicación y empresas del futuro

En la actualidad las empresas que tienen una visión bien definida, se han dado cuenta de que el rumbo de la organización esta definido por sus trabajadores ya que son estos quienes impulsan el desarrollo y crecimiento. Así mismo, han comprendido y valorado la importancia de la comunicación, ya que como se mencionó anteriormente, tiene la cualidad de que por medio del dialogo se resuelvan conflictos que pudieran afectar el buen funcionamiento de ésta y sobre todo de sus trabajadores.

Si entendemos a la comunicación como coordinadora de acciones podremos comprender con más claridad la importancia que tiene esta al interior de las organizaciones, ya que por medio de ésta se puede ahorrar tiempo y energía en momentos de conflicto o “Bomberazos” como les hemos llamado a lo largo de esta investigación.

Por otra parte, la comunicación permite conocer y diferenciar a las personas, lo cual es muy importante ya que es a partir de las diferencias de donde surgen los acuerdos por medio del diálogo. Además, la diferenciación de las personas permite adecuar el mensaje al receptor, ya que como se mencionó anteriormente, cada persona trabaja con representaciones diferentes, por tanto, tiene diferentes interpretaciones las cuales no siempre van encaminadas a la intención del emisor.

Es importante comenzar a considerar a la comunicación como una disciplina que en conjunto con otras puede lograr importantes cambios que beneficien tanto al trabajador como a la organización.

Se ha demostrado que las empresas que cuentan con un mayor desarrollo y estabilidad, han aprendido a leer su entorno y a ser inteligentes en el sentido que pueda autorregularse de acuerdo a las necesidades de su entorno y de sus trabajadores. Lo anterior no quiere decir que tenga que adaptarse a las necesidades de cada uno de sus integrantes, sino que sepa ser flexible y dura cuando lo amerite.

La necesidad de darle su lugar a la comunicación y al comunicador, se ha vuelto un tema que casi ninguna organización ha querido escuchar, poniendo como pretextos: la falta de presupuesto, la falsa idea de que la comunicación emerge y fluye de manera natural, el desconocimiento de la materia y la mala imagen que se tiene del comunicador al cual encasillan en medios electrónicos o escritos, sólo por mencionar algunos.

Sin embargo, queda claro que el compromiso es compartido y que depende tanto de las organizaciones como de los comunicadores el desempeñar de manera adecuada su trabajo y desarrollar sus habilidades como profesional en la materia.

4.2.2 Habilidades del comunicador en las organizaciones

Como se mencionó anteriormente, el compromiso de conocer y comprender la necesidad de la comunicación en las organizaciones es compartido por ellas y por el desarrollo de las habilidades de los profesionales en la materia. Pero ¿cuáles son estas habilidades?

Comenzaremos por entender la palabra habilidad como las actitudes que tiene una persona para resolver ciertos conflictos ante una situación problemática, en este caso nos avocaremos a lo comunicativo.

Por otra parte están las competencias comunicativas las cuales entendemos como: “el conjunto de habilidades que posibilita la participación apropiada en situaciones comunicativas específicas. Consiste en lograr lo que se requiere o necesita, y hacerlo dentro de lo socialmente aceptable” (Beltrán Núñez Filiberto 2006).

Luego entonces, tenemos que las habilidades son las siguientes:

- Hablar
- Escuchar
- Conversar
- Escribir y Leer

Y las competencias comunicativas son el conjunto de estas habilidades que el comunicador desarrolla durante su formación personal y profesional.

Para comprender de una mejor manera que son las habilidades comunicativas se presenta el siguiente cuadro:

HABILIDADES	DESCRIPCIÓN
Hablar	<p>Se debe entender que la habilidad de hablar no sólo se desarrolla por el simple hecho de tener un aparato fonador que nos permite, desde niños, comunicarnos a través de las palabras que aprendemos incluso mucho antes de conocer su significado lingüístico. Esta habilidad se refiere a algo más profundo. Se refiere a aceptar la responsabilidad de que cuando hablamos contraemos compromisos y que de su cumplimiento depende la credibilidad que el otro se forme de nosotros. Por lo tanto, cuando hablamos debemos estar conscientes que lo que se diga debe cumplirse, de lo contrario se perderá el interés en lo que se diga en conversaciones futuras.</p>
Escuchar	<p>Por principio de cuentas se aclarará que no entenderemos lo mismo por oír que por escuchar. Oír lo representaremos como un simple sonido, valga aquí el ejemplo: oímos que en la oficina contigua alguien entabla un diálogo, pero no tenemos detalles al respecto. En sí oír, entonces, será un sonido más del medio que nos rodea. Por su parte escuchar va más allá, tiene que ver con el entendimiento, con la comprensión de lo que dice quien está hablando, es esta habilidad, justamente la que hay que desarrollar como comunicadores, escuchar para comprender o entender la lógica del otro.</p>
Conversar	<p>A partir de estas dos habilidades comunicativas descritas, podemos decir que para reconocer al otro, se requieren desarrollar ambas habilidades. Además, sólo a través del desarrollo de ambas se podrá contar con la habilidad de conversar, Ya que la conversación, es entendida como la unidad mínima de interacción social orientada hacia la ejecución con éxito de acciones, y para lograr nuestras conversaciones recurriremos a los actos de habla (peticiones, afirmaciones, promesas o declaraciones).</p>
Escribir y Leer	<p>No sólo nos comunicamos de manera oral, también usamos la escritura, por lo tanto al respecto se requiere, como buen comunicador, desarrollar la habilidad de escribir.</p> <p>Cuando escribimos es indispensable no olvidar que se escribe para otro, no para uno mismo. Por lo tanto, es pertinente escribir conforme lo establecen nuestras reglas gramaticales, y además</p>

	<p>hacer uso de la descripción, el resumen, la narración, la definición y explicación para que el mensaje que se quiera transmitir sea interpretado, tal cual se planteó, se distorsione lo menos posible o que de preferencia no se distorsione.</p> <p>Por su parte la importancia de la habilidad de leer radica en que si sabemos leer podremos entender, interpretar, analizar y tener fluidez.</p>
--	--

Gráfico 4.1 Habilidades del comunicador

El hacer de estas habilidades un hábito permanente y tener la convicción de mejorarlos día con día en la practica personal y profesional, se traduce en valores, para que exista una coherencia entre lo que el comunicador dice y hace.

4.2.3 Valores del comunicador

La congruencia entre lo que se dice, se hace y se piensa, es fundamental en cualquier ser humano que cuente con un grado de credibilidad, de lo contrario esta se pierde y conlleva una situación de desconfianza en las personas. Siendo el comunicador un mediador y/o un intérprete, es necesario contar con la credibilidad de la gente ya que sin esta, no tendría razón de ser dentro de una organización.

Los valores de los cuales el comunicador se puede valer para mejorar la comunicación a nivel personal, profesional, formal e informal, son los siguientes:

- **Inteligibilidad:** se refiere a eliminar los malos entendidos cuando se entabla una conversación, a través de la explicación, aclaración, paráfrasis y traducción.
- **Verdad:** Se refiere a tener entendimiento mutuo y no poner en duda lo que se dice.

- **Sinceridad:** Se debe confiar en la buena voluntad de las personas, no se debe acusar al otro de mentir, engañar o fingir.
- **Legitimidad:** Se logra sólo si no se pone en duda el derecho de una de las partes para ejecutar ciertos actos.

Todos ellos se encuentran interrelacionados y son inamovibles, ya que por medio de estos el comunicador tiene la facultad de coordinar las acciones y desempeñar un mejor trabajo en la organización.

La combinación de las habilidades con los valores fomentan en el comunicador una mejoría en su persona y en su profesión, logrando así un mejor desempeño para demostrar la importancia y necesidad de la comunicación y del comunicador en una organización que apueste por el cambio y/o la innovación.

4.2.4 La organización habitable

Como se ha mencionado a lo largo de éste capítulo y la presente investigación, al referirse al término “Organización Habitable”, no se pretende habitar las organizaciones de manera permanente o esclavizar al trabajador a la organización. Lo que se pretende es hacer de ella un lugar más cómodo, estable, amable y habitable.

Al referirnos a una organización habitable, se habla de una organización que sea como una mano, lo suficientemente flexible y delicada como para realizar movimientos suaves y detallados, lo suficientemente rígida y fuerte como para soportar movimientos más bruscos y lo inteligente como para encontrar un nivel medio cuando lo requiera.

Esta organización debe ser capaz de aprender a leer su entorno y escuchar las voces de sus integrantes para así poder adaptarse a las necesidades que le requieran.

Las organizaciones de hoy en día cada vez exigen más tiempo y trabajo a sus integrantes por lo que se reduce la calidad de vida de ellos, ya que pasan más tiempo dentro de la organización o trasladándose de su hogar a el trabajo y viceversa que en casa con sus familiares.

Lo anterior propicia en las personas un nivel de estrés muy elevado además del desgaste físico y energético que impacta en la salud física y mental del trabajador.

Es por esto que se busca realizar una innovación al interior de la empresa para hacer de ella un mejor lugar en el cual la gente nueva pueda echar raíces y los que tienen mas tiempo en ella puedan ser parte del cambio para las futuras generaciones.

4.3 Cultura Organizacional

El estudio de la cultura organizacional ha tenido un auge importante en los últimos años y su importancia ha trascendido a todo tipo de organizaciones ya que la cultura y el estilo de vida de las empresas japonesas han sido la clave del éxito para esto.

Pero, ¿Qué es la cultura?, en una primera instancia se podría entender de manera simple como el conjunto de usos y costumbres que tienen en común los seres humanos, sin embargo, en una definición más específica se retoma el concepto de José Ignacio Ruiz de Olabuenaga, en el cual dice que “el concepto de cultura permite aglutinar todo un cumulo de ideas y experiencias hasta entonces incontextas, cuyo incumolo para la empresa se ha ido demostrando cada vez mas concluyente” (Olabuenaga).

Con base en lo anterior, las empresas se han percatado que la cultura ha sido un factor determinante para el buen funcionamiento de la empresa, por lo que se han dado a la tarea de buscar la perfección.

Bajo esta lógica, se ha buscado lo que se dice llamar la empresa excelente, la cual definen Peters y Watterman como “la que pretende describir y concretar”, asumiendo los siguientes criterios:

- 1.- Énfasis en la acción
- 2.- Proximidad al cliente.

- 3.- Autonomía e iniciativa.
- 4.- Productividad al contado con las personas.
- 5.- Valores claros y manos a la obra eficazmente.
- 6.- “Zapatero a tus zapatos”
- 7.- Estructuras sencillas y staff reducido.
- 8.- Tira y afloja simultáneo.

Sin embargo, es difícil alcanzar la perfección ya que se tienen que lidiar con subculturas, las cuales son muy diferentes de los valores y creencias de la organización.

Según Olabuenaga, “Los elementos culturales son utilizados por las personas para solucionar los problemas a los que se enfrentan en su trabajo”, lo cual nos conduce a pensar que dentro de las organizaciones existen valores e intereses compartidos por los trabajadores.

Alliare y Firsirotu ofrecen una definición más de cultura, la cual se concibe como “un sistema de símbolos compartidos, y dotados de sentido, que surgen de la historia y de la gestión de la compañía, de su contexto sociocultural y de factores contingentes pero formada por el proceso de atribución colectiva de sentido a flujos continuos de acciones y reacciones”.

Por su parte y de acuerdo con Olabuenaga “No todo es homogeneidad y coincidencia. El análisis de la producción bibliográfica reconoce, al menos, dos corrientes principales:

- Una de orientación funcionalista, que concibe a la cultura como una variable interna cuya correcta administración y dirección puede convertirse en el éxito de la organización

- Una de orientación crítica que “prefiere hablar de cultura en plural, con subculturas y contraculturas, que se interfieren una con otras y cuya administración debe ser objeto de equilibrios, compromisos y reconocimientos mutuos”.

Por otra parte, dentro de la sociología existen dos planteamientos que ven a la cultura como:

- Un elemento implícito de la vida social, que está inmerso en todas las relaciones sociales. Sus principales representantes son T Parsons y su estudio de las normas y valores; Shuman e Nikeles, que destacan las actitudes y creencias, y C. Geertz y la escuela sociológica de Francia, orientada al estudio de la cultura como mentalidad.
- Una construcción explícita, es decir, como un producto simbólico, que brota en forma espontánea de la interacción social, adopta un perfil observable e influye en su medio ambiente social.

Luego entonces, tomando en cuenta lo anterior, se puede concluir con las siguientes características de cultura organizacional puntualizadas en el texto de Olabuenaga “sociología de las organizaciones”

- Implica la relación de la sociedad con la naturaleza y las relaciones sociales que los hombres establecen entre si, tanto dentro como fuera de la organización.
- Constituye un conjunto sistémico, estructurado de creencias jerarquizadas que se proponen como criterios de valoración y de comportamiento.
- Cada cultura posee un sistema propio de jerarquización y diversos niveles de visión que van desde sus artefactos visibles hasta los postulados filosóficos difíciles de desentrañar.

- Ninguna organización puede subsistir sin un sistema cultural, pero ninguna cultura llega a monopolizar por completo la organización.
- El sistema cultural tiende a ser coherente internamente, lo que no impide que existan discrepancias e incompatibilidades entre sus diferentes niveles, dimensiones y contenidos.
- La cultura organizacional es resultado de un proceso abierto que, por lo tanto, nunca contiene un resultado definitivo, sino cambiante.

4.3.1 Delimitación teórica de la CO del objeto de estudio

Para que la organización logre crear una propuesta de intervención, es necesario escuchar las voces de sus integrantes, así como indagar en sus objetivos, intereses, propuestas, valores e ideas, para así lograr adaptarse a ellas. Como se mencionó anteriormente, lograr el modelo de una organización inteligente que sea lo suficientemente flexible para leer su entorno y escuchar las voces de sus integrantes.

Para lograr la racionalización de las organizaciones, Jaime Pérez Dávila propone dos instrumentos de suma importancia que permiten mantener el orden para que la organización funcione de manera productiva, estos son:

- El conocimiento.
- El trabajo colectivo organizado.

El primero de estos instrumentos permite entender el conocimiento humano para prever el comportamiento humano.

El segundo, permite alcanzar el logro de los objetivos humanos por medio de la multiplicación de la energía.

Tomando en cuenta lo anterior, se puede identificar que al interior de Aeromexpress, no se ha tomado en cuenta que existe una cultura que determina la forma de trabajo y la productividad de sus integrantes, ya que sólo se han centrado en controlar las operaciones y supervisar los movimientos orientándose al cumplimiento de tareas, generando con esto, necesidades que antes no tenían y que son innecesarias además de que se aumenta de manera considerable el costo económico y temporal.

Como se ha mencionado a lo largo de la presente investigación, existe una aberración por señalar los errores e imponer sanciones, lo cual ha provocado que se descuide el lado del reconocimiento por lo que se hace bien.

Lo anterior ha provocado que la gente haga su trabajo de manera mecánica sin encontrar posibilidades de espacio para la innovación y así realizar su trabajo no sólo de forma eficaz sino también eficiente

Las formas estándares de realizar el trabajo siempre serán bien vistas, sin embargo para que el trabajo colectivo organizado se propicie, es necesario tomar en cuenta factores culturales que determinan el comportamiento de los actores. A continuación se presentan en el siguiente esquema, los factores que influyen en el desenvolvimiento de una organización:

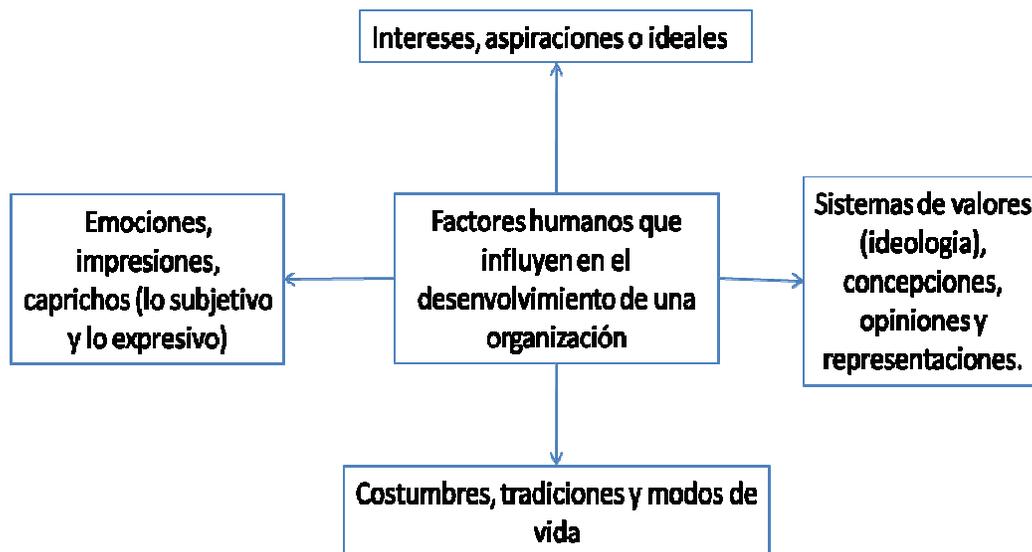


Figura 4.2 Factores que influyen en el desenvolvimiento de una organización

Dichos factores no solo influyen en el desenvolvimiento de una organización, sino también en el comportamiento de los actores y el grado de compromiso para con la organización, el cual también puede ser recíproco al grado de compromiso que la organización tiene para con sus integrantes.

Con base en lo anterior se puede decir que es fundamental lograr el compromiso mutuo entre los actores y la organización, por medio del consenso para así lograr articular a la organización y disminuir los costos energéticos, los cuales como vimos son muy altos.

“la cultura organizacional no es otra cosa más que la modelación de las convicciones y conductas de los trabajadores a favor de los fines de la organización”, luego entonces bajo esta lógica, se entiende la necesidad de atender a los rasgos culturales para alinearlos con el tipo de metas y cualidades que exige la organización”. (Pérez, Jaime)

En el siguiente cuadro, se presentan los instrumentos que propone Jaime Pérez Dávila para lograr la enculturización:

Procesos de socialización y enculturación	Valores, cualidades y habilidades deseadas.
Misión/propósito	Sentido de la organización y de su actividad.
Conocimiento	Conjunto de habilidades, saberes, experiencias que potencian y hacen efectivo el funcionamiento de una organización.
Participación	Compartir la responsabilidad de planear y organizar la organización.
Liderazgo	El líder debe ser congruente y en sus actos y en su pensamiento, lo que lo obliga a tener una conducta ejemplar.
Consistencia	Congruencia entre lo que se dice y lo que se hace.
Selección/Reclutamiento	Programas de inducción
Claridad organizacional	Es la identificación y eliminación de las confusiones, dudas, incertidumbres, que obstaculizan el funcionamiento de la organización e impiden su desarrollo.
Rituales	Los ritos organizacionales son comportamientos aceptados que se deben seguir y actualizar con cierta frecuencia.
Tótems corporativos	Son objetos simbólicos o emblemas, a los cuales se les concede un respeto exagerado.
Ideología	Es el sistema coherente de creencias que dan explicaciones generales convincentes a cerca de la realidad social. Rige todas las percepciones y experiencias y guía todo el comportamiento organizacional.
Comunicación	Orienta la actuación o el comportamiento organizacional altamente efectivo.
Negociación	Parte de la suposición de que hay uno o más acuerdos que pueden dar una solución en la que todos ganan. Este tipo de negociación establece relaciones duraderas y facilita las futuras colaboraciones.

Gráfico 4.3 Instrumentos de enculturación que propone Jaime Pérez Dávila

Algunos de estos instrumentos se encontrarán de manera implícita o explícita dentro de la propuesta de intervención comunicativa que se presentará más adelante, la idea fundamental es dar a conocer las necesidades de un cambio o innovación que permita el conocimiento, integración y articulación de los integrantes de la organización.

Con lo anterior, se podría lograr una cultura más sólida, encaminada a objetivos y metas en común mediante valores que rijan la línea de las acciones.

Horacio Andrade distingue dos tipos de cultura:

- Cultura Fuerte
- Cultura Funcional

Las cuales cuentan con las siguientes características:

Cultura Fuerte	Cultura Funcional
Los valores son claramente definidos y ampliamente difundidos.	Permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas,
Los valores rigen la conducta de los miembros de la organización.	Motiva y compromete a sus integrantes.
Los valores están jerarquizados en función de su importancia.	Fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo.

Gráfico 4.4 Tipos de cultura según Horacio Andrade

Con base en las definiciones anteriores, se pueden distinguir cuatro tipos de culturas.

	DEBIL	FUERTE
DISFUNCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> •Pocos significados Compartidos. • Heterogeneidad en la percepción y acción. • Desorientación. • Reactividad. 	<ul style="list-style-type: none"> •Significados compartidos. •Desorientación. •Resistencia al cambio. •Aplicación de viejos principios a situaciones Nuevas.
FUNCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> •Pocos significados Compartidos. •Creencia de que lo que ha funcionado sigue vigente. •Percepción poco realista. •Pragmatismo. 	<ul style="list-style-type: none"> •Significados compartidos. •Percepción homogénea y Realista. •Acciones concertadas y planeadas de antemano.

Gráfico 4.5 Cultura funcional y disfuncional y su relación con la fuerte y la débil

La Cultura que impera en Aeromexpress de acuerdo al cuadro de Andrade es Fuerte – Disfuncional, ya que siguen bajo la lógica tradicional desde hace muchos años y aunque se han realizado cambios, siempre existe una resistencia. Por otra parte, la forma de trabajo se vuelve muy mecánica y no se tiene apertura a la innovación y mejora, tanto en sus procedimientos como en la infraestructura.

Esta resistencia al cambio se ha propiciado debido a que durante años la empresa ha funcionado bajo una misma formula y sigue siendo rentable, sin embargo podrían mejorar y posicionarse en un mejor lugar si se escucharan las voces de sus integrantes. Sin embargo, a la empresa le representa más que una inversión un gasto innecesario que no le va a retribuir nada.

Invertir más en capacitación y comunicación resulta impensable ya que mientras la empresa siga funcionando no lo consideran necesario a pesar de que sus trabajadores se encuentren en condiciones desgastantes y desmotivados.

4.3.2 Aplicación Metodológica en CO en el objeto de estudio: mapa cultural

Para llevar a cabo la aplicación metodológica se adoptara el instrumento del mapa cultural, ya que este es el más pertinente para los fines de la presente investigación, ya que en este se pueden identificar las culturas y subculturas, así como también el tipo de relación que mantienen entre ellos.

A continuación se muestra la simbología utilizada para representar el tipo de relación que se tiene entre los actores y los grupos que se conforman entre los integrantes del área de Capacitación y Comunicación Institucional de Aeromexpress.

Tipo de Relación	Simbología
Amistosa	
Fuerte	
Débil	
Casi nula	
Solo laboral	

Gráfico 4.6 Tipo de relación y simbología del mapa cultural

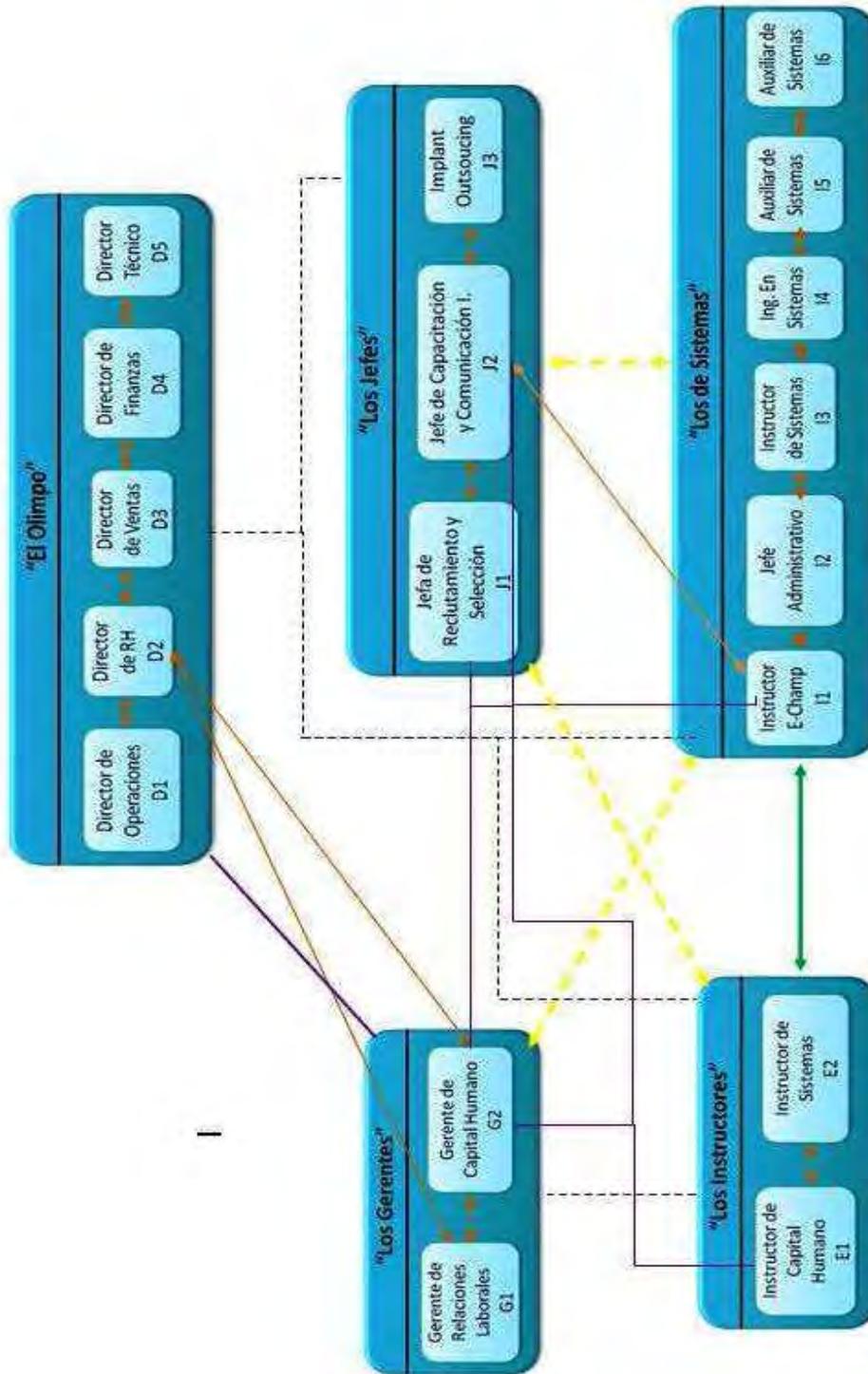
Cuadros Azul Fuerte = Grupos Informales



Cuadros Azul Claro = Grupos Formales



Gráfico 4.7 Mapa cultural de los grupos identificados en Aeromexpress



El grupo de “Los del Olimpo” se encuentra conformado por los cinco directores de las diferentes áreas que existen al interior de la organización, quienes ocupan un puesto clave en la toma de decisiones. Entre ellos llevan una relación cordial y de amistad y tienen como líder formal al director general, sin embargo, él casi nunca se encuentra dentro de las instalaciones y el contacto que se tiene entre ellos es principalmente por vía telefónica.

El siguiente grupo “Los Gerentes” se encuentra conformado solamente por dos personas que ocupan este cargo, ya que una de ellas es el gerente de Capital Humano (que es quién nos compete para la presente investigación) y el otro pertenece a otra área, sin embargo no es ajena. La relación entre estas personas es de una amistad fuerte, ya que los dos entraron casi al mismo tiempo, tienen como amigo en común al director de RH, y sus oficinas se encuentran juntas, lo cual ha fortalecido su amistad.

La relación entre este pequeño grupo con los demás directores es sólo laboral y se identifica como líder a el gerente de relaciones laborales.

Luego encontramos al grupo de “Los Jefes”, el cual se compone de tres personas, dos de ellas ocupan una jefatura teniendo como jefe al gerente de Capital Humano con quien tienen una relación que sólo queda en lo laboral. La relación entre este grupo es de amistad, se puede identificar como líder a el Jefe de Capacitación y Comunicación Institucional y se percibe una relación casi nula con el grupo de los directores.

Posteriormente, sigue el grupo más numeroso “Los de sistemas”, el cual se compone de seis integrantes, cuatro de ellos del área de sistemas efectivamente, uno del área de operaciones y el otro del área de Capacitación y Comunicación Institucional. Se puede decir que la razón de ser de este grupo es que todos comparten o han compartido el mismo espacio en el área de sistemas, ya que el que actualmente es Jefe Administrativo, comenzó como instructor en dicha área.

La relación entre este grupo es de amistad, el instructor de E –Champ quien tiene como jefe directo al actor J2, lleva una relación de amistad aunque no se junten en el mismo grupo informal y aunque no compartan un espacio en común, a diferencia de la relación que tiene con G1, con el que es estrictamente laboral. Por otra parte, se puede decir que la relación de este grupo con el de “Los jefes” y “Los gerentes” es débil ya que se llegan a mostrar apáticos y no se busca el espacio para el dialogo y la convivencia.

Por último, tenemos al grupo de “Los Instructores” conformado por sólo dos personas al igual que el de “Los Gerentes” con quienes tienen una relación casi nula. La razón de ser de este pequeño grupo es que los dos son los últimos que quedaron a trabajar después de un proyecto en el cual se encontraban involucrados 15 instructores, por lo que se fue reduciendo hasta que sólo quedaron ellos dos.

La relación que tienen entre ellos es de amistad y a diferencia de los demás grupos, tienen una relación fuerte con “los de Sistemas” ya que aunque no conviven de manera informal, tienen mucho acercamiento en lo laboral. Con el grupo de “Los Jefes” la relación es débil y con J2 se percibe una relación sólo laboral, además, la relación con el grupo de “Los del Olimpo” y “Los Gerentes” es casi nula tanto en lo formal como en lo informal.

En los siguientes cuadros se puede observar a las personas que integran un grupo formal de trabajo y los grupos informales a los que pertenece cada uno.

GRUPO	PUESTO	RAZONES DE SU AGRUPACIÓN	RAZONES DE SU EXISTENCIA
Capital Humano	Dirección de RH	Por Selección	Por Trabajo
Capital Humano	Gerencia de Capital Humano	Por Selección	Por Trabajo
Capital Humano	Jefatura de Reclutamiento y Selección	Por Selección	Por Trabajo
Capital Humano	Jefatura de Capacitación y Comunicación I.	Por Selección	Por Trabajo
Capital Humano	Instructor E –Champ	Por Selección	Por Trabajo
Capital Humano	Instructor de Capital Humano	Por Selección	Por Trabajo

Gráfico 4.8 Grupos formales de trabajo

GRUPO	PERSONA QUE PERTENECE AL GRUPO	RAZONES DE SU AGRUPACIÓN	RAZONES DE SU EXISTENCIA
Los del Olimpo	Dirección de RH	Por afinidad	Intereses compartidos
Los Gerentes	Gerencia de Capital Humano	Por afinidad	Intereses compartidos
Los Jefes	Jefatura de Reclutamiento y Selección	Por afinidad	Intereses compartidos
Los Jefes	Jefatura de Capacitación y Comunicación I.	Por afinidad	Intereses compartidos
Los de Sistemas	Instructor Capital Humano	Por afinidad	Intereses compartidos
Los Instructores	Instructor E –Champ	Por afinidad	Intereses compartidos

Gráfico 4.9 Grupos informales de trabajo

La organización ha centrado su atención en diferentes áreas (enfocadas a la rentabilidad de la empresa) y ha descuidado la parte humana de ella, ya que sólo existen rumores de que alguna vez se realizaron estudios para saber de cultura, clima y ambiente organizacional, pero nunca más se le dio seguimiento.

Si la organización se diera a la tarea de escuchar las voces de sus integrantes y voltear a ver como es que se relacionan, se podría tener una mejor perspectiva respecto a la forma en que se encuentra articulada y así poder modificar la estructura vertical descendente con la que cuenta.

4.3.3 Caracterización de la CO y recursos culturales

Como ya se mencionó anteriormente, la cultura de Aeromexpress se encuentra situada dentro de una lógica fuerte –disfuncional, ya que aun cuenta con usos y costumbres muy arraigadas y muestra resistencia y miedo ante el cambio.

La idea y obsesión de que tener todo bajo control, ha llevado a los integrantes de la organización ha mantenerse en un estado de expectativa, ya que no se sabe cuando llegue el momento de que se presente una situación en la cual salgan perjudicados uno o varios de los integrantes. Incluso las personas que cuentan con una planta se llegan a sentir obligados con la empresa, sin embargo, lo que se pretende es que exista un compromiso mutuo y recíproco.

La propuesta de intervención deberá seguir esta línea, es decir, lograr que los trabajadores se conozcan e integren sin importar el área o jerarquía a la que pertenezcan, propiciar espacios y momentos que inviten al dialogo y la reflexión y reconocer el trabajo y esfuerzo de sus integrantes.

Para continuar con lo anterior, es necesario tomar en cuenta los recursos culturales con los que cuenta la empresa, para así poder ampliar el panorama y elaborar la propuesta de una forma mas acertada.

Anteriormente en este capítulo ya se ha dado cuenta de los instrumentos que se proponen para el proceso de enculturización, luego entonces, de acuerdo a esa clasificación se presenta a continuación el siguiente cuadro que da cuenta de los recursos culturales con los que cuenta Aeromexpress, de acuerdo a los resultados obtenidos en los diagnósticos anteriores.

RECURSOS	DESCRIPCIÓN
Procesos de Socialización y Enculturización	En Aeromexpress existen un conjunto de valores que la empresa se encarga de dar a conocer en la inducción y en un folleto, sin embargo casi nadie de los trabajadores los recuerda y algunos ni siquiera los conocen.

Misión / Propósito	La misión con la que cuenta Aeromexpress es: “ “, sin embargo nadie sabe quien la realizo y a nadie se le pregunto nada al respecto.
Conocimiento	Como se mencionó anteriormente, la gente vive en la expectativa todo el tiempo a raíz del desconocimiento y la falta de información.
Participación	La participación casi no se da, ya que los directores, gerentes y algunos jefes, solo se dedican a ordenar y muy pocos a dar instrucciones.
Liderazgo	Respecto al liderazgo que se vive en Aeromexpress, se puede decir que el poder se encuentra muy distribuido pero además, solo se pueden relacionar con respecto a las jerarquías más cercanas, como se muestra en el mapa cultural. A pesar de que se dice que los lideres formales están siempre dispuestos y abiertos al dialogo, la verdad es que cuando esto se requiere la mayoría argumentan falta de tiempo y algunos incluso casi no se encuentran dentro de las instalaciones.
Consistencia	Como ya se ha visto en los resultados obtenidos a partir de los diagnósticos anteriores, no existe una congruencia entre lo que se dice y se hace.
Selección / Reclutamiento	Los procesos de reclutamiento y selección se encuentran muy planeados, lo que deja poco espacio para la innovación y la creatividad. Existen descripciones de puestos pero estas casi no son respetadas, sobre todo en mandos medios y altos, en los cuales se da mucho el amiguismo.

	<p>El programa de inducción es bastante deficiente, ya que solo tiene una duración de aproximadamente 2 horas en donde se menciona parte de la historia de la empresa, misión, visión, valores, proceso operativo de trabajo, herramientas de trabajo y un recorrido por la oficinas.</p> <p>La forma en que se imparte esta inducción puede ser de tres distintas maneras:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Un viernes antes de que el trabajador ingrese. - El día que el trabajador ingresa. -Un viernes después de que el trabajador ingresa. <p>Por lo anterior es que se considera el proceso de inducción deficiente, ya que no hay una preparación especial de acuerdo al puesto, así como también, no existe un interés por capacitar a todos los trabajadores en diversas áreas.</p>
Claridad Organizacional	<p>No existe una claridad organizacional, ya que como se menciono anteriormente, existe mucha incertidumbre por parte de los trabajadores, lo cual genera que se creen falsas expectativas, rumores, chismes y afectan la estabilidad organizacional.</p>
Rituales	<p>Respecto a este apartado, se consideran los eventos como la fiesta de fin de año, el 12 de diciembre y la fiesta que realiza el personal operativo (por cuenta propia) en finales de año.</p> <p>No todos pueden asistir a la fiesta de fin de año (por ejemplo el personal operativo), sin embargo, el personal administrativo si puede asistir a la fiesta que realiza el personal operativo, ya que en esta se cooperan todos los participantes del evento.</p>

Totems Corporativos	Como totems, se puede decir que se encuentran el director general y los directores, a los cuales se les sobrevalora y conciente (incluso caprichos).
Ideología	Respecto a la ideología se puede concebir como débil, ya que no existe un fuerte compromiso entre los trabajadores y la organización.
Comunicación	<p>La comunicación que existe al interior de Aeromexpress, es vertical descendente, ya que no existe una retroalimentación.</p> <p>Se comunican solo algunas metas como alianzas, o nuevas terminales pero no más.</p> <p>Mucha información se maneja como confidencial y el acceso a ella se encuentra restringido.</p> <p>Se debe trabajar más en escuchar a la gente, atender a sus necesidades y trabajar en el reconocimiento de ellas y de su trabajo. Con lo anterior se pretende generar un mejor ambiente laboral e influir en innovar la forma de comunicarse para que esta sea vertical ascendente y horizontal.</p>
Negociación	<p>Actualmente no se dan las negociaciones entre los integrantes y la organización, lo mas cercano a esto es con el sindicato el cual esta representado por un líder. Este sindicato es blanco, por lo que no genera mucho conflicto.</p> <p>Si se propician las condiciones para el diálogo y la negociación se podrían llegar a acuerdos que generen mejores condiciones para todos.</p>

Gráfico 4.10 Recursos culturales de Aeromexpress

Actualmente, cualquier organización que quiera permanecer bien posicionada tiene que adaptarse a las exigencias de su entorno y del mercado, pero se deja de lado su gente, a la cual también tienen que adaptarse y aprender a escucharlos para lograr el cambio desde adentro.

Hoy en día, Aeromexpress se encuentra estancada ya que siguen funcionando con modelos atrasados y no se ha reinventado en su imagen y procedimientos.

Esta reinención se puede lograr desde su gente dotándolos de materiales necesarios y brindándoles la apertura para proponer nuevas ideas y ser tomados en cuenta. Si los empleados comienzan a construir sus propias metas y objetivos, será mucho más fácil lograr la cohesión y articulación de su gente, para así lograr un mejor ambiente y se pueda impactar en la productividad de la empresa.

4.4 Propuesta de Intervención Comunicativa

Plataforma Estratégica

Es necesario comenzar definiendo el término estrategia con la finalidad de aclarar las ideas y tener un mejor panorama en la realización de la plataforma estratégica.

Se entiende por estrategia al conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin; luego entonces la plataforma estratégica permitirá sentar las bases de la estrategia de comunicación.

Esta propuesta se encuentra integrada por cinco fases que son las siguientes:

- 1) Plataforma estratégica (diagnostico y pronostico)
- 2) Estrategia de comunicación
- 3) Plan de comunicación
- 4) Programas de comunicación
- 5) Productos comunicativos

Mediante estas fases se pretende lograr que los integrantes de la organización, especialmente los que se encuentran en jerarquías diferentes se conozcan e integren por medio de las diferencias existentes entre ellos para así lograr impactar en el ambiente laboral y disminuir la desconfianza que se tienen el uno al otro. Lo anterior se verá reflejado en la productividad de los trabajadores y en la organización que exista entre ellos, por lo que se lograran evitar o implementar planes de acción ante una situación emergente.

Además de los diagnósticos aplicados durante la presente investigación, a continuación se presenta el análisis FODA, el cual permite conocer algunos aspectos importantes de la organización para trabajar en ellos y con ellos en la elaboración de la propuesta de intervención comunicativa.

4.5 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite encontrar como sus siglas lo dice, las:

- **Fortalezas**
- **Oportunidades**
- **Debilidades**
- **Amenazas**

Se considera pertinente realizar este análisis para adquirir una visión más amplia de la organización; además de lo que hasta el momento ha generado la investigación. Tomando en cuenta lo anterior, se pretende crear una propuesta viable para la organización y que le impacte de manera positiva.

Es importante señalar que las fortalezas y debilidades se encuentran situadas en la parte interna de la organización, y las oportunidades y amenazas en la parte externa, limitando a la organización a ejercer algún tipo de acción para afectar a la parte externa.

Las fortalezas son los recursos con los que la organización cuenta en sus integrantes y en el servicio que brinda, se entiende como “lo que se hace bien” para lograr realizar los objetivos que se tienen en común en cuanto al trabajo.

Las debilidades pueden ser los procedimientos, recursos, materiales, habilidades y carencias que los empleados detectan que la organización no tiene, se entienden como áreas de oportunidad en las cuales la organización puede interferir para mejorar y beneficiar a las personas y a la productividad de la empresa.

Las oportunidades son aquellos elementos, factores, o circunstancias que los empleados pueden aprovechar para mejorar su trabajo y así cumplir con sus objetivos de una mejor manera, es decir, mejorar continuamente.

Por último, se encuentran las amenazas, las cuales son meramente externas ya que se encuentran en el entorno y que puede afectar a la empresa, ya sea de manera positiva o negativa. Estas amenazas pueden ser de diferentes tipos, ya sea económico o político entre otras que la empresa no puede controlar.

A continuación se presenta en el siguiente cuadro el análisis FODA realizado a Aeromexpress, con el cual se podrá obtener una visión más amplia y específica para así poder plantear mas adelante la propuesta de intervención comunicativa.

FORTALEZAS	
<i>ESTRUCTURA</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimientos formales bien definidos por la organización. - La organización cuenta con el respaldo de Aeromexico y Mexicana. - Alianzas con otras aerolíneas. - Personal capacitado (en su mayoría), para desempeñar multihabilidades. -
<i>MEDIO AMBIENTE</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento - Legitimación de la empresa

	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptación de acuerdo a las necesidades del mercado
<i>COMUNICACIÓN</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuentan con diferentes medios para comunicarse. - Grupos informales integrados.
<i>CULTURA</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Los integrantes de la organización cumplen con su trabajo a pesar de las jornadas extenuantes.

Gráfico 4.11 Fortalezas de Aeromexpress

DEBILIDADES	
<i>ESTRUCTURA</i>	<ul style="list-style-type: none"> - A pesar de que existen perfiles de puesto, estos no se cubren en su mayoría - Los integrantes de la organización realizan actividades diferentes a su formación profesional. - Personal poco capacitado para desempeñar funciones de comunicación. - Jerarquías muy marcadas.
<i>MEDIO AMBIENTE</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Malos comentarios respecto al servicio que ofrece la empresa. - Retraso en la entrega de paquetería y mensajería. - Aeromexico y Mexicana toman en cuenta a la organización solo cuando les conviene.
<i>COMUNICACIÓN</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación vertical descendente - Los gerentes y directores se limitan a ordenar en ves de dar instrucciones.
<i>CULTURA</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Desconfianza entre compañeros y con los jefes. - Personal desmotivado y poco reconocido. - Poca integración entre los trabajadores.

Gráfico 4.12 Debilidades de Aeromexpress

OPORTUNIDADES	
<i>ESTRUCTURA</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir con los perfiles de puesto para tener personal mas capacitado. - Capacitación en desarrollo humano y/o en temas relacionados con el trabajo de cada integrante. - Promover dinámicas de integración. - Contar con una persona competente para llevar el área de comunicación.
<i>MEDIO AMBIENTE</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Propiciar espacios para la convivencia - Realizar eventos para la integración y el aprendizaje. - Reconocer a los trabajadores - Escuchar las voces de los subordinados.
<i>COMUNICACIÓN</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Compartir la información necesaria para la realización del trabajo - Practicar más la comunicación cara a cara.
<i>CULTURA</i>	-

Gráfico 4.13 Oportunidades de Aeromexpress

AMENAZAS	
<i>ESTRUCTURA</i>	-
<i>MEDIO AMBIENTE</i>	- Desconfianza por parte de los clientes hacia el servicio que brinda la empresa
<i>COMUNICACIÓN</i>	- De no administrar la comunicación y propiciarla para el cumplimiento de objetivos entre las diferentes áreas y jerarquías, seguirán habiendo bomberazos, malos entendidos, tenso ambiente laboral y falta de comunicación entre las diferentes jerarquías.
<i>CULTURA</i>	-

Gráfico 4.14 Amenazas de Aeromexpress

4.6 Estrategia comunicativa

PROYECTO

Nombre: “MOTOR” Movimiento de Transformación Organizacional.

Objetivos:

- Propiciar el conocimiento y reconocimiento de los integrantes de la organización.
- Diferenciar e integrar a los integrantes de la organización sin importar su jerarquía, mediante interacciones comunicativas.
- Articular a los integrantes para lograr un mejor ambiente laboral y el cumplimiento de objetivos de forma eficaz y eficiente.

Finalidad:

Articular a los integrantes de la organización mediante el conocimiento y las diferencias que existen entre ellos para generar un mejor ambiente y el cumplimiento de objetivos.

Justificación:

Si partimos de la idea de que al comunicarnos vamos diferenciando expresiones, representaciones, actores e instrumentos, entonces comenzamos a conocer y reconocer al otro. Luego entonces, bajo esta lógica, se podría propiciar un mejor ambiente laboral y una articulación entre los integrantes de la organización.

Políticas o normas de acción:

- Aprender a escuchar para evitar malos entendidos.
- Permitir al trabajador autonomía operativa
- Evitar cuellos de botella para disminuir la cantidad de bomberazos.
- Fomentar la comunicación en corto (cara a cara) para ahorrar energía y malos entendidos.
- Construir misión, visión, objetivos, valores y procedimientos de trabajo en conjunto para que así los trabajadores se sientan integrados y reconocidos.

Funcionamiento:

Capacitación en tres fases dentro y fuera de las instalaciones de la empresa.

Mensaje Institucional:

“La comunicación integra y coordina acciones encaminadas a el cumplimiento de objetivos”

Metas del mensaje:

Lograr el conocimiento, reconocimiento e integración de los trabajadores sin importar su jerarquía para fortalecer las redes comunicativas y la organización en el trabajo.

Sentido del Mensaje:

En el momento en que se entabla la comunicación entre los integrantes de la organización se comienzan a reconocer las diferencias y similitudes que existen entre ellos para integrarlos y así lograr una mejor articulación que se vea reflejada en la productividad de la empresa y en beneficio de los trabajadores.

Proceso comunicativo:

Se entablará una conversación cara a cara basándose en el respeto y la tolerancia para lograr el conocimiento del otro y así lograr comprender y escuchar sus necesidades, emociones, gustos, etc, para fortalecer la relación entre ellos y así lograr un mejor ambiente de trabajo.

Públicos:

La estrategia va dirigida a todos los integrantes de la organización especialmente a las personas que se encuentran en jerarquías diferentes, ya que es aquí donde se centra el problema mencionado anteriormente.

Medios y productos comunicativos:

Un curso dividido en tres diferentes fases que comprendan la importancia de la comunicación para la empresa y de la integración de directores, jefes, gerentes y subordinados de Aeromexpress.

Distribución:

Se pretende integrar a las personas que ocupan jerarquías diferentes, por lo que se buscará distribuir a las personas a manera de que se conozcan e integren.

Evaluación / Retroalimentación:

Al término de cada sesión se invitara a la reflexión acerca de cómo se logró la interacción a partir de las diferencias, y al término del curso se evaluarán los resultados en general para posteriormente darle seguimiento en el trabajo diario y así evaluar la efectividad del curso.

Límites y Alcances de la Comunicación:

Se deben propiciar las condiciones necesarias para que el mensaje surta efecto y se logre transmitir ese sentido de integración a través del reconocimiento del otro y de las diferencias que existan entre ellos. Una vez que se logre esta articulación y reconocimiento, el trabajo se verá afectado de manera positiva ya que el ambiente mejorará y con ello la forma de trabajo de los integrantes de la organización.

Sin embargo, la comunicación se ve limitada por la voluntad de cada persona, ya que si no existe la intención de comunicarse el ejercicio no surtirá el efecto deseado.

Planes, programas y productos comunicativos

Para la realización de esta capacitación, se propone un plan dividido en tres fases, las cuales se llevarán a cabo los días miércoles de cada mes.

La primera fase tendrá una duración de 5 horas y se llevará a cabo en la sala de capacitación, los materiales que se necesitan para el primer día del evento son:

- Papel
- Plumas
- Cañón
- Pantalla
- Computadora
- Café

Para la segunda fase, será necesario salir de las instalaciones de la empresa y trasladarse hacia algún parque que cuente con juegos, áreas de ejercicio al aire libre y seguridad; si se encuentra cerca de las instalaciones se puede invitar al personal a caminar, de lo contrario se pueden buscar alternativas para el desplazamiento. Esta fase tiene una duración aproximada de 7 horas y el material que se va a requerir es el siguiente:

- Papel de colores
- Rompecabezas
- Un juego de Legos
- Cajas de cartón
- Material de enfardado

- Avalanchas
- Herramienta
- Comida (Pizza)
- 3 Cronómetros

La tercera y última fase se desarrollara dentro de las instalaciones, de nuevo en la sala de capacitación, tendrá una duración de seis horas aproximadamente y con esta fase se concluye el curso. Para la realización de esta parte, se requieren los siguientes materiales:

- Papel
- Plumas
- Cañón
- Pantalla
- Reconocimientos personalizados
- Computadora
- Bocinas
- Café

Al término de cada una de las dinámicas se llevará a cabo una reflexión respecto a lo que se pretende comunicar por medio de la dinámica, y al término del curso se presentará un video con las fotos que se hayan tomado durante los tres meses que dura el curso.

Como se puede apreciar, la realización de este curso no requiere de una gran inversión, ya que los materiales no son tan costosos e incluso ya se cuentan con algunos. Lo que si requiere es de un gran compromiso y de las ganas por parte de los directivos para hacer las cosas.

El siguiente cuadro comprende las tres etapas, cada una de ellas se encuentra mencionada de manera puntual, ya que las instrucciones para la realización de cada una de las dinámicas se pueden encontrar en el anexo II de la presente investigación.

Primera Fase	Segunda Fase	Tercera Fase
<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilización • Explicación de Objetivos • Dinámica enfocada al conocimiento de semejanzas y diferencias • Construcción de Misión y Visión personal y grupal. • Retroalimentación 	<p>Dinámicas enfocadas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Integración • Comunicación • Productividad • Solución de problemas <p>Retroalimentación</p> <p>Comida</p> <p>Cierre</p>	<p>Análisis de un problema desde diferentes perspectivas</p> <p>Autonomía Laboral y toma de decisiones</p> <p>Dinámica enfocada a la confianza</p> <p>Retroalimentación</p> <p>Reconocimientos</p> <p>Cierre (Video)</p>

Gráfico 4.15 Fases de capacitación (Propuesta de Intervención)

El mensaje que se pretende dar es que “lo que no cambia pierde la oportunidad de ser mejor”, es decir, aportar por la innovación y el cambio para así lograr una mejora continua. Si esto se logra, las áreas de impacto serian las siguientes:

- Fomentar el conocimiento e integración de los trabajadores.
- Reconocimiento como personas.
- Escuchar y analizar propuestas.
- Fortalecer la comunicación y crear conciencia de la importancia de ésta.

- Promover la autonomía laboral.
- Crear un mejor ambiente organizacional.

De no realizar las correcciones necesarias a tiempo, se puede decir que los problemas detectados se traducirán en:

- Trabajadores desmotivados
- Baja productividad
- Alto desgaste energético, temporal y psicológico
- Bajo rendimiento
- Ambiente laboral tenso
- Desintegración
- Alta rotación de personal
- Quiebre Institucional

Es por esto que se considera importante atender estas necesidades que parecieran que no afectan mucho por el momento, pero no hay que olvidar que los problemas que no se resuelven se van acumulando y va a llegar un momento en el que todos ellos explotaran a la vez.

Es importante formar conciencia en los directivos de Aeromexpress, que están tratando con gente que tiene necesidades y sentimientos, que tiene pensamientos que pueden ser muy benéficos o perjudiciales para la organización, por ello es importante conocerlos.

El cambio tiene que venir desde adentro y atacar los problemas de raíz, sólo así podremos estar hablando de una organización inteligente, habitable, pero sobre todo humana.

CONCLUSIONES

Aterrizando las ideas

Con la realización de la presente investigación se ha logrado recabar información relevante, datos importantes que hasta cierto momento eran desconocidos por la organización e información que fue surgiendo durante los cuatro capítulos que comprende este trabajo producto del Seminario Taller Extracurricular “Organización, Comunicación y Cultura” .

La comunicación, ¿Una carga más para Aeromexpress? Ofrece una visión diferente de la empresa en la cual se ve más por lo intereses económicos y se centra la atención en la productividad mas no en sus integrantes que son quienes realizan todo el trabajo pesado.

Esta investigación es tan solo una muestra de una de las tantas empresas que operan bajo la lógica de ver al trabajador como un engrane más de la gran maquinaria con la que cuentan y de la cual todos forman parte.

Así mismo, deja ver una realidad a la que muchos responsables prefieren evadir, que es la de la importancia de la comunicación, así como sus alcances que puede tener y la forma en que puede contribuir al desarrollo y progreso no sólo de la organización sino también de sus integrantes que la conforman.

Sin embargo, la responsabilidad es compartida ya que no toda la responsabilidad recae en directores, jefes o gerentes debido a que existen “comunicólogos” que no realizan su trabajo de forma adecuada y se limitan a difundir avisos o crear alguna revista o comunicado, sin buscar la retroalimentación y mediación entre las jerarquías que existen en cualquier organización. Estas acciones propician el desprestigio de la labor del comunicólogo, por lo que en ocasiones se llega a pensar que es innecesario y le representa a la empresa un gasto.

Luego entonces, a partir de los resultados obtenidos en todos y cada uno de los capítulos, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

1. La falta de organización entre los integrantes es producto de una mala planeación en las actividades, ya que los mandos altos han centrado más su atención en mandar que en dar instrucciones claras y precisas para el cumplimiento de las tareas.

2. La tardanza en la toma de decisiones es un factor importante para el surgimiento de situaciones emergentes o bomberazos, debido a la estructura que tiene la empresa ya que los trabajadores no cuentan con la autonomía para tomar decisiones teniendo que consultar a su jefe inmediato y retrasando el trabajo por horas o incluso días, provocando así tiempos muertos.
3. No existen incentivos para los integrantes de la organización pero si se manejan sanciones.
4. Aunque los trabajadores cuentan con los instrumentos necesarios para la realización de su trabajo, la organización no se ocupa de indagar en sus motivaciones, objetivos y necesidades, olvidando que un trabajador motivado se vuelve mas productivo.
5. La aberración por mantener la confidencialidad de documentos, cambios, decisiones y principalmente números, sólo ha propiciado un ambiente de incertidumbre en el trabajador.
6. Para la empresa es más importante generar ganancias que ver por su personal ya que es quien asume la mayor parte del costo psicológico y energético.
7. El departamento de comunicación se encuentra limitado al interior de la organización ya que no funge de manera efectiva como un intermediario entre los niveles altos, medios y bajos de la organización, debido a que no cuentan con el personal capacitado para elaborar investigaciones de este tipo, ya que para los directivos sólo les representa un gasto.
8. Es necesario apostar por la confianza y el compromiso entre los trabajadores de la empresa para crear así mejores condiciones de vida. Los medios de control no siempre son lo mejor para aumentar la productividad.
9. Al principio de la presente investigación, se abordó el problema de los “bomberazos”, sin embargo, en el transcurso de ésta, fue posible detectar

problemas más importantes que afectan directamente a las personas y por tanto al funcionamiento de la empresa.

10. La forma en que trabajan los empleados puede no ser la mejor, pero es a la que se encuentran acostumbrados, lo cual puede dar pie a pensar que es parte de la cultura y que algunos o varios de ellos prefieren conformarse.
11. La responsabilidad es compartida, no se puede esperar que la organización o que los trabajadores resuelvan todo. Por otra parte, el grupo de discusión mostró que los trabajadores se sienten comprometidos con la empresa, ya que permanecen ahí a pesar de las condiciones en las que se hallan.
12. El hecho de que las jerarquías se encuentren tan marcadas ha propiciado un ambiente tenso y el desconocimiento de los integrantes de la organización.
13. La infraestructura con la que cuenta la organización, no es la adecuada para el desarrollo y bienestar de los trabajadores, ya que los espacios son muy reducidos, el mobiliario es viejo y existe una mala distribución.
14. Teniendo en cuenta que para la organización y su gente no es muy común el cambio constante en búsqueda de la mejora, se propone que éste sea de forma gradual para evitar desconcierto y falsas expectativas.
15. **La comunicación, ¿Una carga más para Aeromexpress?** Ofrece una propuesta de intervención comunicativa que se considera viable, puesto que no requiere de una gran inversión económica o temporal, además de que se encuentra enfocada al factor humano. Se considera importante ya que puede ser un primer paso para que la empresa se vuelva tan inteligente y flexible para leer y adaptarse a su entorno como a sus integrantes en la medida de lo posible, y así hacer un lugar más humano, amable, estable...habitable.

REFLEXIÓN

Recuerdo el año 2008 con cierta nostalgia y como un año difícil, de muchos cambios en mi vida, pero sobre todo de momentos decisivos. Uno de ellos fue el haberme decidido a concluir un ciclo más en mi vida y el Seminario – taller extracurricular “Organización, Comunicación y Cultura”, me presentó la oportunidad, no sólo de titularme, sino también de regresar a la universidad, a sus instalaciones, a reencontrarme con maestros y compañeros de mi generación y conocer nuevos compañeros con quienes emprender este largo y sinuoso camino.

Durante la realización de la presente investigación logré recordar conocimientos olvidados y aprender nuevos, a mirar a la organización de una manera diferente desde toda su complejidad y la mía como ser humano. Así mismo, me di cuenta del difícil reto al que nos enfrentamos en el contexto actual, en el cual la comunicación organizacional no es tomada muy en cuenta por algunas o muchas empresas, esto por desconocimiento de la materia.

La aberración de las compañías por expandirse, multiplicarse, certificarse o cualquier otra actividad que le genere a las organizaciones prestigio y ganancias, ha ido aumentando cada vez más y poco a poco han dejado de ver a su capital más importante, el capital humano.

Luego entonces, la comunicación puede fungir como una herramienta de integración y organización, con la que se puede trabajar de una mejor manera sin descuidar el factor humano.

El analizar a la organización desde diferentes ángulos me permitió no solo conocer más acerca del lugar de trabajo sino también de ampliar mi panorama y la forma de ver las cosas. Creo que se debe apostar por crear en la medida de lo posible organizaciones inteligentes, habitables, en la que se establezca un compromiso compartido entre la organización y los trabajadores para crear un mejor espacio.

Por otra parte, he tenido la oportunidad de aplicar los conocimientos no sólo en lo laboral, sino también en lo personal, ahora puedo decir que disfruto y valoro la comunicación más que antes. Sin embargo también estoy consciente de que soy portador de un gran compromiso y de que tengo que seguir mejorando la forma en que me comunico.

El camino fue largo, entre vacaciones, tramites, epidemias, y demás situaciones que se fueron presentando, sin embargo puedo decir que valió la pena vivir esta experiencia que será inolvidable en mi vida.

La comunicación, ¿Una carga más para Aeromexpress?, es un trabajo que apuesta por el cambio y la innovación con la finalidad de mejorar el espacio en el que nos desenvolvemos día a día. Quizá suene pretensioso, sin embargo la propuesta surge a partir de la idea de que lo que no cambia pierde la oportunidad de ser mejor, y creo que de eso se trata, de mejorar cada día, de mejorar las condiciones laborales y personales, de cambiar para mejorar y mejorar para cambiar.

*“You may say I’m a dreamer
But I’m not the only one
I hope someday you’ll join us
And the world will live as one”*

John Lennon

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Ávila, X., & Soto, A., (2007). *Guía para la aplicación de técnicas cualitativas*. México:Facultad de Estudios Superiores Acatlán
- 2.- Martín, M., (1992). *Teoría de la comunicación I. Epistemología y análisis de la referencia*. México: UNAM Campus Acatlán.
- 3.- Luhmann, Niklas.(1997). *Sociedad y sistema: la ambición de la teoría*. Barcelona, Paidós, pp. 9-65
- 4.- Moles, A., & Rohmer, E., (1973). *Teoría de los actos*. México: Trillas
- 5.- Morgan, G., (1998). *Imágenes de la organización*.México: Alfa-Omega/Ra-ma.
- 6.- Pérez Gómez Jorge (compilador (2008). *Lecturas de Comunicación Organizacional. Técnicas de Investigación Modulo III*. México. U.N.A.M. FES Acatlán.
- 7.- Revilla, M., (2001). *Comunicación y Reproducción. Una reflexión desde el “Caso Telmex”*. Tesis de Maestría. México: CADEC
- 8.- Robbins, Stephen. (1998). *Comportamiento Organizacional*. Edit. Prentice Hall, México.
- 9.- Serrano, R., Pérez, J., Mendoza, F., Ávila, X. & Revilla, M.(2001). *La organización habitable*. México: Fecha Publicidad.
- 10.- Tim, P., (1986) *Management communication, the finger on the pulse*. Estados Unidos:Prentice Hall México:UNAM
- 11.- Ulloa, A., (1997) *La comunicación, más que una habilidad para el trabajo en grupo*.

MEDIOS AUDIOVISUALES

- Franco, Irma. (ponente). (2008). *El grupo*. (Presentación en diapositivas). México. U.N.A.M. FES Acatlán.
- Franco, Irma. (ponente). (2008). *Holland*. (Presentación en diapositivas). México. U.N.A.M. FES Acatlán.
- Camacho, Urso. (ponente). (2009). *Competencias comunicativas*. (Presentación en diapositivas). México. U.N.A.M. FES Acatlán.

INTERNET

- 1.- www.aeromexpress.com.mx (mayo 2008 – junio 2008)
- 2.- Intranet de Aeromexpress (mayo 2008 – septiembre 2008)
- 3.- www.dgac.sct.gob.mx
- 4.- www.skyteamcargo.com.
- 5.- www.iata.org

ANEXOS

GRUPO DE DISCUSIÓN

Actor B: -Esa canción es bien viejita

Actor E: -¿Es vieja esa canción?

Actor B: - Digo el ritmo no y quien la canta tampoco, pero la canción en si, si. Yo la escuche hace como seis años.

Actor A: -¡De verdad!

Actor B: - Si

Actor B: -Si, desde hace como cinco años la oí.

Actor A: -¿Si?

Actor B: -Si, no es la misma cantante, alguien más era.

Actor A: -¿Hace cinco años estábamos en el 2003?, no pues no estaba yo aquí.

Actor D: -¿Dónde andabas?

Actor A: - En España ¿y tu?

Actor D: -No pues yo estaba aquí en México.

Actor C: -Que tiempo tienes en la empresa.

Actor A: - No pues como cuatro años.

Actor C: -Osea que te fuiste y regresaste...

Actor A: -Y se embarazó mi esposa.

Actor D: -Nadamas llegaste a eso

Todos: -¡Jajajajajajajajaja!

Actor A: -Si, y llegando de España a los nueve meses nació mi hijo, nueve meses.

Actor B: -¡Ay Marco!

Actor A: -Si por eso siempre cotorreo con mi esposa

Actor D: -A pues esa canción la tocaron en la fiesta.

Actor E: -¿Del año pasado?

Actor D: -No, la del viernes.

Actor B: - Si, nadamas que le pusieron otro ritmo.

Actor A: ¡Apoco!

Actor D: -Si, la pusieron en la fiesta.

Actor B: -Si ya hasta te ibas a poner a bailar, jajajaja.

Actor A: -Pues si, si quería; jajajajaja.

Actor E: -¿Estuvo buena la fiesta?

Actor C: -Pues si, estuvo tranquilo.

Actor E: -¿Como a que hora terminó?

Actor A: -Pues nosotros nos salimos como a las 11, pero dicen que acabo a las 2.

Actor C: -¿A las 2?

Mediador: -¿Y si fueron todos?

Actor A: -No, faltaron varios.

Actor C: - ¿Más que el año pasado?

Actor A: -No el año pasado no hubo. Solo fue la de la empresa, y en esta faltaron varios, nadamas fueron como 90.

Mediador: -¿Porque seria?

Actor B:-Porque era 12.

Actor A: -Si, a muchos se les complica trasladarse.

Actor B:- Si, fue la fecha.

Mediador: -¿Y a la de mañana si van todos?

Actor A, D y E: - ¡Si!

Actor A: -Bueno, florecita no va a ir.

Actor B: -No, ella no va a ir.

Actor A: - Del servicio medico tampoco van todos.

Mediador: -¿Y como les ha ido en todo el año?

Actor A: -Bien, tranquilo.

Actor B: -Ay cual tranquilo si hasta ahorita se ha calmado un poco.

Actor C: -Bueno tranquilo en comparación con hace un año, pero el año que viene

Actor A: -Ay no el año que viene es así de agarrate y además yo me voy a quedar solo mucho tiempo y luego son como veintitantos cursos y eso nadamas los obligatorios porque además yo voy a tener el pleno, además lo de la secretaria del trabajo y de administración, mas lo de comunicación ¡ay no!. Hasta ahorita todo lo que esta contemplado es mucha carga de trabajo así que depende de los resultados que tengamos podemos contratar a otro que me ayude con lo de comunicación, pero eso solamente se puede lograr con resultados.

Actor B: -Sino pus no, ni como.

Actor A: - Y luego que tenemos más cosas de comunicación y que tenemos mas cursos, vamos a crear la necesidad de que halla otra persona, porque yo estoy haciendo el trabajo de dos. Ay ¡si!.

Moderador: -Pues pide que te den un aumento.

Actor A: -Un aumento, jajajajajaja.

Moderador: -¿No hay aumentos cada año?

Actor A: -No que va a haber.

Actor B:- No ya hace tiempo que no.

Actor A: -Y menos ahorita porque se vendió Mexicana.

Actor B: -¿Estamos vendidos?

Actor A: -Pero el sindicato si se revelo.

Actor C: - No ellos si se pusieron abusados.

Actor A: -¡Si!

Actor B: Este año le aumentaron al sindicato.

Actor C: Si, año con año les aumentan a ellos.

Actor A: Hubo una vez que si nos aumentaron a nosotros pero tiene como tres años.

Actor B: Pues si porque no nos revelamos.

Actor C: Hasta creo que les dieron vales para gasolina.

Actor E: Si ha habido muchos cambios.

Moderador: ¿Como que tipo de cambios?

Actor E: -Pues ahora están más rígidos, ahora tenemos que checar.

Moderador: -¿Antes no checaban?

Actor B: -Bueno, si se checaba pero no te tomaban en cuenta los retardos y ahora si.

Moderador: -¿Y si ahora llegas tarde que?

Actor B: -Con tres retardos te van a descansar un día.

Actor D: -Pero no han mandado el mail.

Actor B: -Ya lo mandaron

Actor A: -Y usted no se entero verdad señor Jose Luis, jajajajaja.

Actor B: -Esque estaba de vacaciones ¿no?

Actor C: -Si estaba de vacaciones.

Moderador: -¿Y por una falta?

Actor A: - Si tienes una falta no te pagan el día, si llegas después de las 9:30 no te pagan el día.

Moderador: -¿Entonces te puedes ir?

Actor A: -Noooooooooooo.

Actor B: -Depende de tu jefe.

Actor D: -Si, depende de tu jefe.

Actor B: -Si tu jefe te dice Bye, te vas sino te quedas a trabajar normal.

Actor A: -A mi ya me toco que me descansaran porque ya llevaba muchos retardos durante el mes.

Actor B: -¡No Manches!

Actor A: -Si, pero aun asi yo seguire llegando tarde, ¡Ay si, jajajajajaja!

Moderador: -Y por ejemplo, ¿A los directores también les aplican lo mismo?

Todos: -Noooooooooooo

Actor A: -No que.

Actor C: -De gerentes para abajo nadamas.

Actor A: -1

Actor D: -Creo que los gerentes ya también.

Actor B: -Los directores son los únicos que no.

Moderador: -¿Y los gerentes tampoco?

Actor B: -Creo que ellos tampoco.

Actor A: -Además creo que los directores avisan por escrito cuando van a llegar tarde.

Actor E: -¡Apoco!

Actor A: -Si, yo creo que también voy a meter un escrito, Jajajajaja.

Actor C: -Uno de todo el año que vas a llegar tarde, jajajajajaja.

Actor D: -Si no, ya de una vez.

Actor C: -Para que no te regresen, jajajaja.

Moderador: -Y por ejemplo, ¿si llegas temprano te dan algún bono de puntualidad o algo así?

Actor A: -¡Nada!

Actor C: -Ni aunque te quedes horas extras.

Actor B: -Ni bono, nada nada.

Actor D: -Por mala actitud hay castigo, por buena actitud no hay premio.

Actor A: -Aja.

Moderador: -Y por ejemplo, ¿Las horas extras se las pagan?

Actor B: -Solo a los sindicalizados.

Actor E: -Si, a ellos si.

Actor B: -Hay que volvernos sindicalizados.

Actor C: -Bueno a los de confianza operativos también.

Actor B: -A los coordinadores operativos si, pero nada mas.

Actor A: -Nos habrían de pagar nuestras horas de cuando nos quedamos a capacitar ¿no?

Actor B: -Oye, que este monito no nos quiere ¿o que?

Actor D: -No nos trajo ni cacahuates ni nada.

Moderador: -Ya se tardo ¿no?

Actor B: -Si un buen. Oye el otro mesero esta ahí sin hacer nada.

Actor E: -Si, pero esta no es su mesa.

Actor D: -Pero igual nos puede atender.

Actor B: -No porque cada quien tiene sus mesas.

Moderador: -¿Y a ti ya te desalojaron de tu lugar?

Actor D: -Pues si, lo que pasa es que ocuparon esa oficina para un puesto que crearon de seguridad.

Moderador: -¿Pero te van a reubicar?

Actor D: -Pues según pero no veo llegar ese día.

Moderador: -Esta medio mal estar a mitad del pasillo ¿no?

Actor D: -Pues si pero que le hacemos.

Actor A: -Ay no pero Talavera que espacio te va a asignar, jajajajaja.

Actor D: - Me va a mandar a los baños.

Actor C: -Si me va a mandar a los baños.

Actor A: -Ay a buen árbol nos arrimamos, a Talavera.

Actor C: -Alomejor me quita la mía.

Actor D: -A mi me dijo, no te preocupes yo te doy otro lugar.

Actor C: -Y si le autorizan también el presupuesto de otra persona ¿adonde lo van a meter?

Actor A: -Ay pues quien sabe.

Actor C: -Igual y en el lugar que esta vacio ¿no?

Actor A: -En el de enfrente.

Actor C: -Si

Actor A: - Ese lugar es de la buena suerte, porque todos los que se sientan ahí suben ¿verdad?, Alejandro Rodriguez, Rafa, es de buena suerte. Si te mandan ahí Edson, subes.

Actor E: -¿Cuál lugar?

Actor A: -El que esta ahí junto a Sergio. Todos los que se han sentado ahí les ha ido bien, el señor Rafa.

Actor B: -¿Rafa Ortega?

Actor A: -Aja

Actor B: -¿Que hacia Rafa Ortega ahí arriba?

Actor A: -Instructor, también el fue instructor.

Actor B: -Apoco. Esa si no me la sabia he.

Actor A: -Fueron tres instructores verdad Señor José Luis.

Actor C: -Si.

Actor A: -Cuando ascendieron al señor Rafa ya no volvieron a cubrir esa plaza.

Moderador: -¿Por qué?

Actor A: -Para ahorrársela.

Moderador: -¿Por dinero?

Actor A: Si. Es como ahora que se fue Rocío.

Actor B y D: No los cubren.

Actor A: También ahora que ascendió el señor Rafa ya no lo cubrieron.

Actor D: También paso como con Rodolfo.

Actor B: - Si, a Rodolfo ya no lo cubrieron.

Actor A: -Es lo que pasa cuando se van, ya no los cubren.

Actor C: -Es que también no dan las plantas.

Actor A: -Si también aquí te hacen trabajar al... ¿como se dice?

Actor D: -Al límite

Actor A: -Aja, ahí en sistemas.

Moderador: -¿Y a ustedes no?

Actor A: -No, ahí no.

Actor B: -Nosotros nos revelamos.

Todos: Jajajaja.

Actor A: -No y ni lo permitimos.

Moderador: -¿No?

Actor A: -No y ni lo permitiríamos he.

Moderador: -Pero luego se van tarde ¿no?

Actor A: -¿Nosotros? Pero rara vez eh.

Actor C: -Cuando deveras sale algo que urge o algo.

Actor A: -Pero rara vez eh.

Actor D: -Pero que ya sea obligación no.

Actor B: -No por obligación no.

Actor A: -Por ejemplo, este año me quede cuando fue el torneo de otoño, en invierno y una Ocasión más.

Actor B: -Yo nadamas una.

Actor A: -Y yo el lunes que me voy a quedar tarde para darles las despensas, martes perdón, me quedo hasta las siete de la noche, pero así que digas que sea algo...

Actor B: -No yo solo una vez en todo el año.

Actor A: -Porque así que sea por carga del trabajo, no nunca.

Actor B: -Ni por obligación.

Actor A: -No

Actor C: -Otros entran a las ocho y salen a las 11.

Actor A: -Nooo.

Actor B: -Bien chafas.

Actor A: -Pero ellos que se dejan, además la gente no toma sus vacaciones.

Moderador: -¿Ahí la gente rota mucho?

Actor B: -No tenemos rotación en sistemas.

Actor D: -Aguantan y aguantan y aguantan pero no se van.

Actor B: -Solo ahora Rodolfo que se fue, pero de ahí en fuera...

Actor D: -Nadie se ha ido.

Actor A: -Y no se fue por carga de trabajo, sino por otras cosas.

Todos: -Jajajajaja

Actor A: -Si, no fue por carga de trabajo, sino por otras cosas ajenas al área, no porque estuvieran a disgusto sino por otras cosas ajenas al área.

Moderador: -¿La rotación se ve mas a nivel operativo o en el área administrativa?

Actor A: -Operativa yo creo.

Actor B: -Operativa.

Actor C: -Operativa.

Actor A: -Coordinadores para que veas.

Actor B: -Coordinadores, cajeros rotan pero si...

Moderador: -¿Por qué no duran?

Actor B: -Las cajeras porque últimamente han tenido faltantes.

Actor E: -Yo creo que también por el salario eh.

Actor B: -También el salario es bien bajo eh.

Actor C: -Lo que es coordinadores, cajeros, y todo el demás personal es el que rota.

Moderador: -¿Y porque?

Actor B: -Pues mejores oportunidades, desarrollo, mejor salario.

Actor A: -Los coordinadores es por eso ¿no?, por lo general encuentran en la aduana otro.

Moderador: -¿Y ahí no se puede ascender?

Actor C: -No pues ya no, si llegas a ser coordinador la única opción de ascender es que se valla el que le sigue y para que pase eso, huuuuuu.

Actor B: -No, esta como en chino.

Actor A: -O para que se valla el jefe esta cañón.

Actor D: -Echan raíces ya.

Actor B: -Si heee.

Actor B: -La gente en Aeromexpress casi no rota.

Actor A: -Ya de jefes para arriba ya casi no eh. Gerentes menos.

Actor B: -Están bien pagados.

Actor A: -Los que mas rotaban eran nuestros gerentes ¿no?, los de recursos humanos.

Moderador: -¿Y ahora ya no?

Actor A: - Sabes que pasa, que los gerentes duran como dos años y se van.

Actor C: -Pero tiene que ver mucho el director ¿no?

Actor A: -Si, pues es su gente.

Actor C: -Se va el director y se van todos los gerentes. Cuando llega un nuevo director se trae a su gente.

Actor B: -Nosotros somos como que bien burócratas, como empresa de gobierno.

Actor A: -Aquí con la musiquita parece Sonora o Sinaloa.

Actor D: -Jejejeje, si ¿no?

Actor A: -Pero es que si esta bien bonita esa canción.

Actor C: -¿Había dos jefaturas antes?

Actor A: -¿Dos jefaturas?

Actor C: -En la que estaba esta Erica y Andrea.

Actor A: -Pero ella no era jefe, era consultora y ganaba como gerente, jejejeje. 20 mil pesos ganaba.

Actor C: -¿20 mil?

Actor A: -Y eso que era consultora.

Actor B: -Flavio también es consultor y no gana lo mismo.

Actor A: -La otra era consultora de desarrollo organizacional. ¿Y cual desarrollo organizacional hay aquí?

Actor B, D y E: -Nada.

Actor A: -No, no hay. No entienden.

Actor D: -Los que ascienden por lo regular es porque se crean un nuevo puesto ¿no?

Actor B: -Aja.

Actor A: -Como Carlos.

Actor B: -Pero a el se lo han creado, no es que se lo halla ganado, se lo han creado.

Actor A: -Marco Luna también.

Actor B: -También se lo han creado.

Actor D: -Por ejemplo, Marco Luna era jefe ¿no? Y le crearon una gerencia.

Actor B: -¡Margarito!

Actor E: -Andale Margarito.

Actor B: -De Margarito no existía esa gerencia, la crearon para el.

Actor D: -Marco no puede subir, si lo quisieran ascender el tendrían que ser algún pariente de los jefes.

Actor A: -¡Exactamente!, sería gerente de capacitación, jajajaja, estaría bien ¿no? Jajajaja.

Actor B: -Serías gerente de capacitación y ellos jefes instructores.

Actor A: -Ándale, sería un consultor también de comunicación, jajajajajaja.

Actor C: -También a mi me han cambiado varias veces de puesto, ha estado como auxiliar administrativo, como instructor, como auxiliar de capacitación y ahorita otra vez instructor, a no instructor infocarga.

Actor A: -Haaa si, cuando yo entre usted estaba como auxiliar de capacitación y luego lo pasaron como instructor. Yo me acuerdo porque todavía conservo esa nomina, fue la primera que me mando Mariana y esa la guarde del recuerdo porque fue cuando apenas entre a trabajar, es la única que tengo guardada ahí.

Actor E: -¿Y mañana a que hora empieza la fiesta?

Actor D: - A las dos

Moderador: -¿Y se acaba?

Actor B: -A las siete en punto tenemos que esta fuera. Desde las 6:40 nos van a empezar a correr.

Actor A: -¿A si?

Actor C: -Nosotros nos salimos como a las seis para que no nos corran.

Actor A: -Ay si, yo no quiero andar con presiones, a las seis me salgo también yo.

Moderador: -Se van a salir todos a las seis.

Actor A: -Yo me voy a Irapuato.

Actor C: -Yo acabo de llegar de allá.

Actor A: -Apoco

Actor C: -Si

Actor A: -no pues yo apenas voy para allá.

Actor B: -¿Y no nos trajo fresas?

Actor C: -Ni yo me traje fresas...

Actor C: -Entonces vas a Irapuato.

Actor A: -Si a Irapuato, ¿conoce la colonia las rosas? Ahí es donde vive mi suegra.

Actor C: -Mi hermano vive en el fraccionamiento las flores

Actor A: -¿Y donde esta eso?

Actor C: -Esta por donde estaba el Holiday Inn

Actor A: -Si si si, es por donde estaba una Terminal.

Actor C: -Andale

Actor B: - Yo no conozco Irapuato.

Actor A y C: -¿No?

Actor A: -Ay pues no te pierdes de mucho, lo unico bonito es el centro.

Actor C: -En Irapuato no hay nada bonito eh.

Actor A: -El centro es lo unico bonito.

Actor C: -Si, nadamas el centro. Esta muy grande el kiosco y hay como cuatro iglesias pero nada mas.

Actor A: -Y la ropa muy barata. Saliendo de la Terminal estan los puestos de ropa y muy barata.

Actor C: -Nunca he visto.

Actor A: -Si ahí como estan las bodegas de la maquila de la ropa, por eso es muy barata. Todo lo de ropa interior es bien barato.

Actor C: -Lo bonito es Guanajuato.

Actor A: -Ha si, no conozco.

Actor B: -Guanajuato es bien bonito.

Actor A: -Fíjate, y yo no conozco Guanajuato.

Actor E: -Si, Guanajuato es bien bonito.

Moderador: -Igual San Miguel.

Actor B: -San Miguel también es bien bonito.

Actor C: -Su balneario es lo mas bonito.

Actor A: -Por Abasolo ¿no?

Actor C: -Si

Actor A: -Ay, que diferencia de Irapuato que no hay nada.

Actor C: -Es como Celaya, también no hay nada.

Actor B: -La cajeta es muy buena.

Actor D: -Si, la cajeta es muy buena.

Actor B: -A Celaya nada mas hay que pasar por la cajeta y ya.

Actor D: -O los chongos de Zamora

Actor B: - ¿Chongos de Zamora?

Actor A: -Pero ahí es de Michoacán ¿no?

Actor D: -Si, de Michoacán. Pero por ahí también los venden porque es el camino.

Actor A: -Si, esta muy cerca. Ya vez que hasta Guanajuato tiene nombre como de Michoacán ¿no?, son Tarascos.

Actor C: -Si, están muy cerca.

Actor A: -Y hay muchas mujeres guapas por ahí.

Actor C: -Ha si, porque están cerca de Michoacán.

Actor B: -¿Cómo te vas?

Actor A. -En autobús. Me voy a buena hora para estar allá un buen rato y me regreso.

Moderador: -¿Regresas hasta el lunes?

Actor A: -No, el domingo en la tarde.

Actor C. -Pero no muy temprano, pues esta aquí como a dos horas y media o tres.

Actor B: - ¿Cuántas horas son?

Actor C: -Como cuatro por el trafico.

Moderador: -¿Y por avión no tienen la facilidad de ir? ¿Ustedes como empleados?

Actor C: -Ya no hay descuentos de avión ¿verdad?

Actor A: -No ya no.

Actor C: -Si hubiera seria rápido.

Actor D: -Que lo descontaran de la nomina a seis o doce meses.

Actor C: -Antes si hacían vales.

Actor D. - ¿Ha si?

Actor C: -Si, al lugar que fuera menos a las playas. Y de estados unidos podías ir a cualquier lugar por 200 dólares menos a Nueva York.

Actor B: -¿200 dólares a cualquier parte y viaje redondo?

Actor E: -Yo si lo hubiera aprovechado eh.

Actor B: -Pero ya no.

Actor C: - Ya no. Así con todo salía como en tres mil pesos todo.

Actor A: -Tres mil pesos, sí.

Actor B: - Tres mil pesos el viaje redondo, esta súper bien.

Actor C: -Yo el único que agarre fue para Huston, cuando me fui con mi esposa y me salio en cinco mil pesos.

Actor A: -¿Cinco mil pesos? ¿Por los dos? ¿Por Aeromexico?

Actor C: -Si.

Actor E: -¿Y todavía se puede?

Actor C: -Ya no.

Actor A: -Ya lo cancelaron.

Moderador: -¿Desde cuando?

Actor C: -Uy, tiene como tres o cuatro años.

Actor A: -Ahora van a abrir las nuevas rutas ¿no?

Actor C: -Pues ya esta por arrancar la de Londres.

Actor B. - ¿A Londres?

Actor A: -Si.

Actor B: -¿Y allá también van a ir a capacitar?

Actor A: -Si, ya nos dijeron que esta todo de cabeza y eso que allá esta Will.

Actor B: -Will esta allá? Ay, ya quisiera su trabajo.

Actor A: - Ay si, ellos nada mas se van a pasear.

Actor C: -Si, como ahora que fueron a...

Actor A: - A Nueva York, nada mas se fueron a pasear, les toco el desfile de gracias y el día que inauguraron la pista de hielo.

Actor B: -¿A ellos les toco?

Actor A: -Si.

Actor B: - Esta padrisimo.

Actor A: -Al señor José Luís también le toco una vez que inauguraran la pista de hielo y el viernes negro.

Actor B: -¡Le toco a usted el viernes negro?

Actor C: -Si, ya ni me quiero acordar, jejeje.

Actor A: -Ya venia de regreso ¿verdad?.

Actor C: -Si, fue el 11 de septiembre.

Actor B: -Cuando tiraron las torres.

Actor C: -Ya venia de regreso que las tiran, me tuve que quedar una semana mas pero encerrado porque no te dejaban salir.

Actor B: -Aja.

Actor C: -ni siquiera para haberme ido a Manhatan o algo así.

Actor A: -¿Y si se pudo ir a Manhatan Señor José Luís?

Actor C: -En esa ocasión no, pero antes si.

Actor B: -¿Usted si conoció las torres antes de que se cayeran?

Actor C: -Si

Actor A: -Yo también, fui a los ocho años, ahí tengo mi foto en el mirador y todo.

Actor C: -Antes siempre pasaban cosas cuando salia yo. Fui a Miami y me agarro el huracán, en Nueva Yorck se caen las torres gemelas, Luego en los Angeles cuando fue lo del incendio, fui a Guatemala y estallaron los volcanes, jejejeje.

Actor A: -Ay no.

Actor B: -Ay que pedir que ya no salga el señor Jose Luis por favor, ya no lo manden.

Actor C: -Ya de una tiempo para aca ya... ora si que desde que estas tu ya.

Actor A: -Si verdad

Actor B: -Ay marco, ya vez...

Actor A: - Jajajajaja.

Actor D: -El molito verde con limón sabe bueno ¿no?

Actor A. -Ay apoco.

Actor B: -Se ve raro pero no sabe mal.

Actor E: -De veras ¿y el horno todavía ahí lo tienen?

Actor B: -Si, esta en mi oficina.

Actor E: -¿Y si lo usan?

Actor B: -Si, pues comemos ahí. Antes comíamos en la de Javier.

Actor E: -De veras, ya no han tenido contacto con el.

Actor A: -No, creo que solo este Osvaldo.

Moderador: -¿Tuvieron comida el 12?

Todos: -Si, ahí en el almacén.

Moderador: -¿Y que dieron?

Actor A: -lo mismo de cada año ¿verdad?

Actor E: -Barbacoa

Actor D: -Pero ahora si dieron puerco también.

Actor A: -¿Tu si alcanzaste?

Actor D: -Si

Actor C: -Lo que yo no vi ahora fueron tamales.

Moderador: -¿Y en estas fechas no dan regalos?

Actor A: -Películas

Moderador: -¿Películas?

Actor A: -De Disney

Actor E: -Apoco

Actor A: - Para todos, las vamos a repartir a la entrada de la fiesta.

Moderador: -¿Y a parte hacen rifas en la fiesta?

Actor A: -Si

Actor D: -Haber si me llevo algo.

Actor B: - ¿El año pasado no te llevaste nada?

Actor A: -El señor José Luís siempre se lleva algo.

Actor B: -Tu no te llevaste nada el año pasado Marco

Actor E y C: -Pues si no estuvo.

Actor A: -No estuve

Actor C: -Yo ya no se que me lleve el año pasado.

Actor A: -Maletas ¿no?

Actor C: -Pero me las cambiaron porque salieron mal.

Actor A: -¿Ha si?, no pues yo haber si ahora si me hace justicia la revolución. Jajaja.

Actor C: -Si

Actor A: -Haber si me llevo algo. Nunca me he llevado yo nada nada.

Actor C: -Oye, por lo menos si te llevas una película ¿no?

Actor A: -Ay, pues aunque sea una de perdis señor, jajajaja.

Moderador: -¿Y nunca te han dado nada por el día del padre o algo así?

Actor A: -No, yo nunca me he llevado nada.

Moderador: -Y a usted señor, por su antigüedad o algo así, ¿le han reconocido?

Actor C: -Yo si me he llevado varios premios, unas maletas un minicomponente.

Actor A: -Si, el siempre se lleva algo.

Actor C: Jajajaja, si.

Actor B: -¿Siempre se lleva algo?

Actor A y C: -¡Si!

Actor A: -Mariana también se sacó un horno ¿no?. Todos siempre se han sacado algo menos yo.

Actor E: -¿No van a dar ahora canastas?

Actor B: -No las hemos encargado.

Actor C: -¿Tu te encargaste de los regalos?

Actor B: -Si

Actor A: -Vamos a ver que hay que me pueda gustar, ayyyyy si. Va a haber televisión, lavadora, me dijiste ¿verdad?, ¿Qué otra cosa?

Actor B: -Dos televisiones, una lavadora, dos lap tops .

Actor A: -¡Wow! Apoco.

Actor B: -Si, dos lap tops

Actor A: -Ay, me voy alistando. ¿Qué es lo que necesito más?... La Lap top

Todos: -Jajajajaja

Actor A. -Si esta buena la Lap top

Actor B: -Si, y hay dos.

Actor A. -Ay, me voy a encomendar haber a quien.

Actor B: -Haber a que santo vas a poner de cabeza.

Actor A: -¡Ay si!

Actor D: -Pero ahorita las Lap top ya están bien baratas ¿no?

Actor B: -Si, ya han bajado mucho su precio.

Moderador: -Y aparte los modelos cada vez son mas pequeños.

Todos: -¡Si!

Actor C: -Pero luego esos regalos los consiguen de la mercancía que ya no es reclamada o que ponen en subasta.

Actor A: -Si

Moderador: -¿Ponen la mercancía en subasta?

Actor A: -Si, pero no es subasta así como ves en las películas, aquí se maneja por internet y si un comprador ofrece por ejemplo mil y otro ofrece mil uno, se lo lleva el que ofreció mil uno y el otro no tiene la oportunidad de ofrecer mas.

Actor E: ¿Y quien es el encargado de las subastas?

Actor C: -Pili

Actor A: -Deberían de invitarnos a participar en las subastas.

Actor D: -Si, estaría bien.

Actor A: -¿Qué hora es?

Actor D: -Las 3:30

Actor A: -Ay, ya vámonos ya hasta nos pasamos.

Actor B: -Es que el servicio esta muy lento.

Actor E: -Vamos pidiendo la cuenta ¿no?

Actor A: -Si

Actor D: -Vámonos.

Actor A: -¿Ya trajeron la cuenta? No.

Actor C: -Después sigue el cumpleaños de Marco, eh.

Actor A: -Ay si, vamos al Guadalajara.

Moderador: -¿Cuándo es tu cumpleaños?

Actor A: -El 22 de enero.

Actor D: - Uy, todavía falta.

Actor C: -No creas, se va rápido este año.

Actor B: -Este año ya se fue.

Actor C: -Bien rápido ¿No?

Actor A: -A mi se me hizo mas lento.

Moderador: -¿Por qué?

Actor A: -Yo creo que me quede con el ritmo del 2007, entonces este año me la he llevado así de ¿Qué hago?

Actor C: -No bueno, es que en el 2007 nada mas llegabas y te ibas.

Actor A: -¡Ay si!

Actor B: -Apoco

Actor A: -Ay no ese año, bueno que bárbaro.

Moderador: -¿Y este año tuvieron mas trabajo?

Actor B: -Pues....

Actor C: -No, no.

Actor A: -Deveras, eso no se los he preguntado. ¿Ustedes si sintieron más trabajo?

Actor D: -No

Actor C: -Este año no, no se compara con el anterior.

Moderador: -Y tu ahora que entraste ¿Cómo se te ha hecho?

Actor B: -Bueno el ultimo mes pero por...

Actor D: -No, a nosotros el último mes nos toca bien tranquilo. No tenemos nada.

Actor B: -...por causas diversas.

Actor C: -Fíjate, el año mas duro fue cuando tu entraste.

Actor A: -¿Cuando yo entre? En el 2001.

Actor C: -Fue cuando ordenamos todo, no había nada.

Actor A: -Ay, si.

Actor D: -¿De capacitación?

Actor A: -Si... fue cuando regreso Marco Luna.

Actor D: -No había registros ni nada.

Actor A: -No (asienta con la cabeza)

Actor C: -Bueno, si había algunos folders pero estaba todo desordenado y todo revuelto.

Actor A: -Si, todo revuelto de pies a cabeza.

Actor D: -¿Todo?

Actor A: -Cuando lo dejo Marco, Marco Luna.

Actor D: -Tres años.

Actor A: -No mas.... No, pero ahora nada que ver.

Actor C: -Si nos hubiera caído en ese momento una auditoria...hijole.

Actor D: -Truenan como chinampinas.

Actor C: -Como chinampinas eh, jajajaja.

Moderador: -Y en este año ¿que otros cambios han hecho?

Actor D: -Lo de comunicación podría ser...

Actor A: -Lo de comunicación es lo que ahora yo llevo.

Actor C: -En el 2007 no hubo nada.

Actor A: -No en el 2007 no hubo nada.

Moderador: -¿Y ahora que hay?

Actor A: -Ahora esta el mes del proveedor, el mes de la salud. Todos los jueves y viernes vienen dos o tres proveedores.

Actor E: -Nos visitan aquí en la sala de capacitación.

Actor A: -Aja, con promociones y todo.

Actor D: -Eso yo no lo conocía hasta este año.

Actor A: -Aja... Pero el año que viene estamos viendo que se van a meter nuevos cursos.

Moderador: -¿Qué tipo de cursos?

Actor B: -De desarrollo humano ¿no?

Actor A: -De desarrollo humano que es lo que hace falta.

Moderador: -¿Por qué?

Actor A: -No pues como hay puro listado de cursos obligatorios... y antes si había pero se perdió porque a las juntas no van, pero ya me dijeron que si solo son dos o tres personas no hay bronca.

Moderador: -¿Por área?

Actor A: - No, por toda la empresa.

Actor C: -No, que bueno seria que fuera por área.

Actor A: -Noooo que , si a caso por toda la empresa van ocho.

Moderador: -¿Y como ven la actitud de la gente en la empresa?

Actor D: -Yo creo que muy apática ¿no?

Moderador: -Toda o ay algún área en especifico.

Actor A: -¿Quién será la mas apática?... operaciones. Son los más quejosos, los mas apáticos.

Actor E: -Pero no todos eh, ay personas y sobre todo las que tienen mas tiempo, la gente nueva llega como que muy amable, como que todavía no se.... Pero ya los que tienen mas tiempo son como que mas mañosos.

Actor C: -Si, simplemente para capacitarlos.

Actores A y D: -Uuuuuuy no...

Actor C: -Y desde siempre eh.

Moderador: -¿Y ahí como le hacen?

Actor C: -Lo que pasa es que hay que motivarlos ¿no?, porque te dicen que no voy a aprender, que ya estoy muy grande y así... y entonces me pongo como ejemplo. Ya ves lo que paso con E-Champ.

Actor D: -Pero nada mas se quejan porque ahorita todo mundo esta acostumbrado.

Actor C: -Ahorita ya no se quejan.

Actor B: -Es que es normal que con los cambios la gente se resista.

Actor A: -Pero si les vino a facilitar, porque por ejemplo, cuando hicieron el cambio de la maquina de escribir por el infocarga, la gente decía que era mas rápido con la maquina de escribir y la prefería. Osea imagínate.

Actor B: -¿Pero después de un mes que les dijeron?

Actor A: -No, pues ya no.

Actor C: -No pues ya no querían la maquina de escribir.

Actor A: -No ya la maquina de escribir ¡Ni loco!

Actor C: -Ahorita ya se les esta olvidando el Infocarga

Actor A: -Yo me acuerdo que cuando empezaba, la gente me decía: Ay es que me voy a hacer pelotas, que para que lo van a cambiar si el Infocarga es muy bueno.

Moderador: -¿Y en la parte de la infraestructura que cambios o mejoras han hecho?

Actor D: -Sigue igual

Actor E: -De hecho todo esta muy mal distribuido.

Actor B: -Ni la T2 esta terminada.

Actor A: Jajaja, nada.

Actor C: -Ya casi esta terminada.

Actor A: -El año que viene la acaban.

Moderador: -Y por ejemplo, ahí en las instalaciones no les han cambiado el mobiliario, el equipo, o algo.

Actor E: -Pues nada más que a las oficinas les pusieron las divisiones arriba.

Actor B: -Ay pero....

Actor A: -Nada eh.

Moderador: -Por ejemplo, ¿ustedes que propondrían para mejorar la parte de la infraestructura de la empresa?

Actor A: -Aire acondicionado

Actor D: -Renovar el mobiliario porque ya esta bien viejo.

Actor A: - Si, ya esta bien viejo.

Actor D: -Ay unos que todavía están buenos pero los que dices que son de primera generación yaaaaa....

Actor E: -Si esos ya están bien viejos.

Actor B: -Parecen de maestro de primaria.

Actor D: -Si le dan muy mal aspecto a la empresa... ¿Qué mas?

Actor B: -Los baños.

Actor E: -Los baños si están bien feos.

Actor A: -Ay si los baños.

Actor B: -Están horribles.

Actor D: -Por ejemplo, los de transbordos están mejor porque son los que hicieron ya después, pero los de ahí del corporativo si están bien viejos.

Actor B: -Si, y a parte luego están sucios.

Actor E: -Pero los de los gerentes y directores si están mejor.

Actor C: -Pues si, por eso están con llave.

Actor D: -¿De a como nos toca?

Moderador: -Yo pongo 100.

Actor A: Haber.

Actor B: -Toma.

Moderador: -¡Ya esta!

Actor A: -Ay bueno pues vamos porque sino ahorita nos van a correr, jajajaja.

Actor B: -Ahora si no me gusto el servicio, ni quisiera dejar propina.

Actor A: -Si, la otra vez fue más rápido.

Moderador: -¿Vinieron juntos también?

Actor A: - Si, fue en el cumpleaños de Javier ¿no?

Actor B: -Si, esa vez hasta vino Osvaldo.

Moderador: -¿Y Arturo (el gerente) no viene con ustedes?

Actor C: -Noooo, el se va siempre con Margarito o con Javier.

Actor E: -Nada mas se juntan entre directores y gerentes, nada mas se juntan entre ellos.

Moderador: -¿Y ahora si ya le agarro bien la onda a su chamba?

Actor A: -Nooooo que.

Actor B: -Noooo.

Actor A: -Sigue igual eh, solo que ya se calmo.

Moderador: -¿Antes si se ponía bien pesado?

Actor A: -Si pues de recién que llegó, el junto con Margarito.

Actor B: -Si, pero no hasta ahorita por lo menos a mi no me ha hecho nada.

Actor A: -Pero como que nada más la agarra con quien quiere ¿no?

Actor D: -Más bien con quien le conviene.

Actor E: - No pues conmigo nunca se ha metido, lo tengo enfrente y todo pero no.

Actor C: -Pues yo como estoy arriba casi ni lo veo.

Moderador: -¿A ustedes les gustaría que la empresa los tomara más en cuenta?

Actor B: -Ay pues si.

Actor A: -Uy si, eso hace mucha falta.

Actor E: -Yo en el tiempo que llevo trabajando aquí nunca me han preguntado nada de cómo me siento o algo así de lo que tu nos estas preguntando.

Actor A: -No aquí en la parte de comunicación y todo eso estamos todavía en pañales... hay mucho que hacer pero a los directores no les interesa y siempre se la sacan con que no hay presupuesto.

Actor D: -Siempre dicen eso para todo.

Moderador: -¿Entonces la empresa no indaga en sus motivaciones o preferencias? ¿No se realizan estudios para conocer clima, cultura y ambiente organizacional?

Actor A: -No, no se ha hecho nada de eso...

Actor B: -Y estaría bien eh.

Actor E: -Pues si porque así se podrían mejorar algunas cosas... antes si lo hacían ¿no?

Actor A: -Aja, yo se que antes hicieron unos estudios, cuando estaba Marco Luna, pero uuuyyy, ya tiene.

Actor E: -Además también se hacían dinámicas entre todos pero luego se dejaron de hacer que porque les salía muy caro.

Actor A: -Pero estaría bien que se volvieran a hacer ¿no? Aunque sea en el patio.

Actor E: -Pues si pero esta difícil.

Actor C: -Pues yo creo que ya nos estamos yendo ¿no?, de aquí a lo que llegamos...

Actor A: -Ay si ya vámonos.

Actor C: -¿Ya trajeron el cambio?

Moderador: - Pues bien, no me resta mas que agradecerles su asistencia y participación y por último me gustaría saber ¿Consideran importante que se le de más apoyo al área de comunicación y que se realicen estudios que les permitan mejorar en lo personal y en lo laboral?

Actor A: -Siiiiiiiiii pero por supuesto.

Actor B: Si, es importante.

Actores C,D,E:- Si.

Actor A: -Yo creo que si se le ha dado más apoyo en este ultimo año pero todavía le falta... y la única forma de lograr que la apoyen más es demostrarles resultados concretos.

Actor E: -Pues hasta ahorita ya se empieza a ver un poco más, ahora con los partidos de fútbol ¿no?

Actor B: -Pues si, pero en comparación con otras empresas todavía hay mucho por hacer...

Actor A: -Pues vamos porque sino...

Moderador: -Pues muchas gracias por su tiempo y su participación.

Actor B: -No, de que.

Actor A: -Gracias a ti y que tengas un feliz año.

Actor B: -¡Ay si! Ya va a ser año nuevo.

Moderador: -Muchas gracias a todos, y que también tengan un buen año.

Actor E: -Gracias a ti.

Actor D: -Gracias

Actor C: -Gracias

ANEXO II

DINÁMICAS

FASE 1

Materiales

- Papel
- Plumas
- Cañón
- Pantalla
- Computadora
- Café

Desarrollo

Se comenzará por explicar que es una misión y una visión para así construir una de manera personal. Posteriormente será compartida en voz alta a todos los integrantes del grupo para así escuchar las diferentes perspectivas, metas, aspiraciones y motivaciones.

Posteriormente se formarán equipos de acuerdo al número de asistentes (se recomienda realizar equipos de no más de seis personas) para así entre todos los integrantes de cada equipo realizar una misión y una visión en la que todos estén de acuerdo.

Una vez que se encuentre realizada la misión y la visión de cada equipo, un representante dará lectura en voz alta a lo que el equipo concordó. Posteriormente cada equipo tendrá que realizar un dibujo que represente la misión y la visión respectivamente.

Al final de la dinámica se analizará e interpretará el dibujo y los párrafos construidos por cada equipo.

Objetivo

Conocimiento de semejanzas y diferencias que existen en las metas que tiene la gente.

FASE II

Materiales

- Papel de colores
- Rompecabezas
- Un juego de Legos
- Cajas de cartón
- Material de enfiado
- Avalanchas
- Herramienta
- Comida (Pizza)
- 3 Cronómetros

Desarrollo

Para la realización de esta fase se tendrá que trasladar el grupo a algún lugar que cuente con espacio y áreas verdes, un parque cercano sería una buena opción. Es necesario armar cuatro grupos y solicitarles que se pongan un nombre para así poder identificarlos.

En un primer momento se utilizarán las hojas de colores para formar una palabra o frase que tenga que ver con la organización y se recortará en cuatro partes. Solo una persona (el instructor) podrá conocer la palabra o frase y la tendrá en su poder.

Para conseguir la primera letra o palabra, cada equipo tendrá que realizar diferentes actividades dentro de un rally que consiste en lo siguiente:

- Armar un rompecabezas: Se distribuirán las piezas dentro de un perímetro para que así los integrantes del equipo busquen y armen el rompecabezas. Esto con la finalidad de fomentar el trabajo en equipo y la importancia de cada pieza dentro del rompecabezas y de la organización.
- Construir una casa de Legos: Sólo una persona del equipo podrá ver la imagen de la casa de legos que se está solicitando y las demás tendrán que conseguir las piezas de acuerdo a las instrucciones de la persona que conoce la casa. Esto con

la finalidad de demostrar de que forma se comunica el equipo y la unión de la casa representara la unión del equipo.

- Manejo de carga: Se asignará una caja simulando contener algún material o pieza en específico y se tendrá que realizar el proceso de recepción y entrega teniendo las precauciones necesarias de acuerdo a la carga que se este manejando. Esto con la finalidad de comprender mejor el trabajo del personal operativo y fomentar las buenas practicas que se deben de tener en el trabajo.
- Avalanchas: Para esta dinámica se tendrán que desmontar las cuatro ruedas de la avalancha y el equipo tendrá que conseguir cada una de las llantas por medio de una actividad física respectivamente, al conseguir la cuatro ruedas se tendrá que armar la avalancha y usarla en un circuito con obstáculos. Esto con la finalidad de fomentar la integración y el seguimiento de objetivos en grupo.

Objetivo

Fomentar:

- Trabajo en equipo
- Integración
- Comunicación
- Productividad
- Solución de problemas

FASE III

Materiales

- Papel
- Plumas
- Cañón
- Pantalla
- Reconocimientos personalizados
- Computadora
- Bocinas
- Café

Desarrollo

Se analizará un problema recurrente desde diferentes perspectivas y se tendrá que ofrecer una solución viable y aplicable.

Al final se invitara a la reflexión y se entregarán reconocimientos personalizados.

Así mismo se proyectará un video que de cuenta de el trabajo que han realizado durante las tres fases y se reflexionara sobre la importancia de la integración y la comunicación para mejorar el desempeño y productividad de los trabajadores.

Objetivo

Analizar un problema desde diferentes perspectivas

Fomentar la autonomía laboral y la toma de decisiones