



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN**

**“LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PRODUCE, INTEGRA Y DA
MOVIMIENTO A LOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA”**

**REPORTE DE INVESTIGACIÓN EN LA
OPCIÓN DE SEMINARIO TALLER EXTRA CURRICULAR**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

**LICENCIADO EN PERIODISMO
Y
COMUNICACIÓN COLECTIVA**

PRESENTA

ROBERTO OLVERA ESPINOSA

ASESOR

LIC. XAVIER AVILA GUZMÁN

FEBRERO DE 2006



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.

ANEXOS

ANEXO 1

GRUPO DE DISCUSIÓN

PLAYERAS TRUENO S.A DE C.V.

OCTUBRE, 2005

PARTICIPANTES

GM: GUILLERMO MONTILLA

RP: RAUL PEÑA

M: MARCO ARAIZA

LP: LEONOR PULIDO

JS: JOSE SÁNCHEZ

RO: ROBERTO OLVERA

MODERADOR: MARIA DE LOURDES SAMANO

GM: Que empiecen los mas viejos

RP: De edad o por antigüedad

GM: Yo tengo un año en la empresa y me dedico a supervisar las tiendas

RO: Cuantos años tienes en la empresa?

M: Yo tengo 5 años en la empresa, siempre he hecho mi trabajo con gusto me ha gustado atender a la gente y estar en contacto con ella.

RO: La labor que desempeñas es muy importante, tu eres la cara de la empresa ante los clientes

M: Se tiene que tener carácter y tacto para atender a la gente y a mi me gusta, yo hago con gusto mi trabajo dentro de la empresa aun que a veces tengo que negar los productos y la gente no lo entiende.

RO: Estas de acuerdo con lo que dice Marco sobre la empresa.

RP: La tienda es una parte importante para la empresa y cada una de las áreas tiene importancia es como yo hago mi trabajo y le doy mantenimiento a la maquinaria para que funcione la planta y así la contadora en el área de administración realiza los pagos para la compra de materiales que yo solicito.

LP: Desgraciadamente ahora no se llevan los pagos al corriente por la situación en la que atraviesa la empresa.

RP: Gran parte de la situación es la mala planeación financiera y no hay solvencia

RO: La situación del país en general no ha sido buena nos enteramos que al primo, vecino, pariente lo corrieron de su empresa, hacen recorte de personal.

RP: Yo creo que yo que soy de los mas viejos, vi crecer esto desde que era un proyecto cuando empezaron con 50 maquinas y la idea de los dueños era hacer esto mas grande llegamos hasta un tope pero no se supo controlar de una manera ordenada, fue cuando surgió su empresa hermana Desafío y entonces era esto muy grande, pero los dueños no supieron manejar las cosas, se confiaron a que la exportación siempre iba a durar, yo entiendo la caída del país pero si se hubiera manejado mejor la planta no se hubiera ido de picada se demostró con su hermano que se dedicaba a la exportación y cuando se acabo trono desafío los dueños dieron demasiada confianza y holgura para manejarse.

RO: Actualmente tu crees que haya gente que se siga aprovechando

RP: Yo creo que sí, hay gente que no sabe manejar las cosas, vamos hablar sin nombres, si yo traigo un gerente de producción que no sabe de producción y solo está en su oficina haciendo números él no se mete a la planta para hacer lo de producción ésta encerrado en su cuatro paredes y desconoce la forma en la que actúan los empleados y la forma en la que se produce entonces esto en vez de ir para arriba se va para abajo.

LP: Es muy importante que si yo busco un Ingeniero de producción se requiere que este enfocado al área textil

RO: Marco tu que llevas 5 años, crees que se ha un imperio que va en decadencia

M: Yo que entre aquí hace 5 años he visto que las cosas han cambiado y como decirlo me causa nostalgia

LP: Tristeza, la realidad como yo estoy viendo lo que esta pasando es que la gente que están quitando aquí la están abriendo en Cuernavaca por que aquí las prestaciones estaban altísimas por eso se ha tratado de ir bajando, en producción la gente se volvió mañosa y los costos se vieron elevados cuando se les tenia que dar incentivos se cubría al 100% ó hasta un 30% mas

RP: Yo creo que aquí se manejo mal a la gente, trabajaba a destajo se media lo que cada persona sacaba individualmente, entonces Salomón se fue a dar una gira por varios países y se dio cuenta que la producción se media por todo lo que se hacia, si la cuota eran 1000 prendas, tenían que salir las 1000 prendas en le tiempo establecido, antes no tenían que estar checando

que la tela viniera bien por que la tela venia bien y ahora la tela viene bastante defectuosa. Antes se les pagaba aunque su maquina estuviera descompuesta esto fue mermando y no lo ven ósea por todo les pagaban estaba demasiado consentidas.

LP: La administración anterior tenia prestaciones que no iban les pagaban días por pagar

RO: Tu crees que ahora nos hace falta incentivar a los empleados ustedes están en un nivel operativo, como se sienten ustedes al estar en ese nivel.

JS: Años atrás teníamos una producción y nos pagan de acuerdo a eso y no había tope por ejemplo había 2000 docenas y eran 20 o 30 pesos mas había un tendedor y cortador de tela y la tela venia bien

RO: Como hacen para detectar la materia prima defectuosa

JS: Hay un laboratorio y un persona encargada de sacar muestras de los cortes hace los cortes y selecciona los pasa y no los checa bien pasa el reporte de que vienen bien, la tela viene en rollo a la hora de tenderla sabes si va a tener encogimiento y problemas y desde ahí sabemos si va bien, control de calidad llega y checa la tela y también la pasa aunque venga defectuosa

RO: Si no reportamos nosotros somos parte de la cadena improductiva y todos dejamos de ganar a la vez

GM: Luego nosotros sacamos las prendas y vemos que la camiseta viene picada y ya se le mostró al cliente y se da una explicación que es la de muestra que finalmente venia de mala calidad

MODERADOR: Por que crees que paso ese producto todo el control de calidad

RP: Antes nosotros hacíamos nuestra tela y si por ejemplo había 5 lotes y uno estaba mal había 4 restantes mas ahora se compra la tela y se usa como venga se trata de quitar todos los defectos de la tela, pero se tiene que utilizar toda , ya que si no se cubre le pedido, pero los directivos dicen pásala por que se tiene que cubrir

MODERADOR: Como sientes que la gente externe su opinión sobre la materia prima y no es tomada en cuenta

RP: La gente se siente defraudada y se va quedando callada y es un secreto a voces se detecta el problema pero la gente se decepciona, yo siento que la calidad está manejada por el precio que esta pagando si yo te pago no te debo aceptar

LP: La tela en ocasiones no se puede regresar ya que si se regresa no se cumple con el pedido

JS: Lo que pasa es que antes llegaban varios lotes de tela y se tenían mas lotes y lo malo se regresaba ahora ya todo esta justo no se tiene para tomar otro

MODERADOR: Que diferencia encuentras entre la administración pasada y la actual?

JS: Ahora hay una mala organización

MODERADOR: En que sentido

JS: desde el Ingeniero de producción que no esta metido en la planta y no soluciona los problemas

MODERADOR: Tu jefe se baja ha vivir los problemas y se pone en tus zapatos

M: Bueno hay momentos en que se acerca pero no es tan seguido

LP: Tu jefe está al pendiente de los problemas de la tienda

M: A veces 2 ó 3 veces al día nos pregunta como estamos y como vamos

LP: Lo ves involucrado

M: Pues sí

MODERADOR: Que tanta comunicación hay en es sentido del lado humano

M: Pues hemos tenido choques él y Yo, es que él a veces tiene razón y yo a veces me altero de que no surten de la gente o de cuando sale mal el producto

LP: Pero del lado humano ósea como persona

M: Muy pocas veces pero luego me pregunta por mi niño como estoy o así

MODERADOR: Cuando platicas en casa de tu trabajo que platicas, que es lo que te gusta de tu trabajo

M: Platico, por atender al cliente he hecho amistades los clientes me invitan a sus fiestas, me gusta mi trabajo aun que hay clientes que la verdad tiene su carácter

MODERADOR: En la empresa realizan actividades alternas donde participen ustedes

M: A veces estamos muy alejados de las actividades por ejemplo en un simulacro nosotros no nos enteramos

GM: Aquí no hay ambiente

RO: Yo siempre brindo la oportunidad a los empleados a que se acerquen, saben que tengo mi carácter pero es importante y me interesa que haya comunicación trato de involucrarme en la problemática para que mis empleados estén bien, pero a lo mejor mencionas falta comunicación, ve lo como si fuera tu compañero haz ver tu forma de pensar por ejemplo la contadora hablaba de los tiempos de antes cuando había vacas godas y hoy hay vacas flacas. Me gustaría que todas tus inquietudes me las transmitas o que si no se han tomado en cuenta, o se te ha limitado

RP: Por ejemplo un departamento de recursos humanos por que hablas algo al día siguiente estas fuera de la lista ósea si hay cosas en contra de las personas que quieren expresarse, se ha perdido el lado humano, antes recursos humanos te asesoraban pero no por expresar una inquietud tenias problemas, yo creo que la persona que esta en ese puesto sus ideas son erróneas. El Barco esta a pique, nosotros aceptamos que se habrá la empresa en otro lado pero se dicen cosas que no son ciertas mandan el producto que aquí se tiene que revisar y dicen que haya la mano de obra es mas barata pero sale igual por que se tiene que revisar el costo por revisar encarece la mano de obra barata, que según tienen haya , todo eso genera tensión el saber que en cualquier momento la cosa puede cambiar por ejemplo no prometer, realizar los planes tomando en cuenta a toda la gente antes la gente se espantaba cuando comenzaban a correr ahora la gente ya se acostumbro y es lo peor que puede pasar a una empresa y eso resta productividad, si hacen un plan se debe seguir la gente no quiere que le aumenten si no quiere conservar su trabajo. Si la cabeza no está bien lo de abajo nunca va a estar bien

RO: Pero tu crees que 3 monitos puedan mas que 200 o no se cuantas mas gentes que estén abajo

RP: Hay entra otra cuestión la barbera y la chismosa se generan grupitos que buscan sus aliados y te van sacando si eres del grupo o no, ya la cosa se vuelve de chisme y la problemática sigue ahí, en está empresa hay mucha gente capaz y también hay gente que no hace su trabajo, por ejemplo el grupo Cuernavaca está formado por amigos están aliados entre ellos y camuflajan cosas, simplemente no es como lo manejan la gran solución

MODERADOR: Tal parece que la planta de Cuernavaca no es parte de ustedes

RP: Ellos se han hecho a un lado nosotros cuando vamos para haya piensan que les queremos quitar sus puestos ellos piensan que somos enemigos

MODERADOR: Hay pique entre empresas

RP: El pique es de haya para acá y la gente de recursos trabaja haya y aquí viene y cuenta maravillas de Cuernavaca, en producción una línea hace lo de 5 líneas haya aquí las chavas ni comen ellas necesitan su dinero y ellos son muy pausados en su modo de trabajar, nosotros vivimos muy acelerados y no se puede hacer comparación

MODERADOR: Tu como observas estas diferencias

RO: Desde su punto de vista que diferencias encuentran entre las tiendas y la planta

GM: En provincia tenían a la empresa en alto y también tenían en alto la tienda de la fabrica es la que tiene mas ventas

MODERADOR: En tu caso como ves que las otras tiendas sepan que tu eres la tienda que mas vende y que propondrías tú para sentirte mas integrado a la planta

GM: Esta todo muy dividido sería conviviendo mas con los compañeros

M: Que se nos tome mas en cuenta

RO: Tenemos que tener comunicación para saber todas las quejas

RP: No sabemos que función desempeñas realmente

GM: Por que todo esta dividido yo pienso que deberíamos hacer una junta pero con todos para que haya mayor comunicación

RP: Yo creo que toda la gente esta dispuesta para que el trabajo no se pierda que al final es lo que queremos todos, mas con la situación del país en donde viene cambio de presidente

LP: Arriba también hay mucha incertidumbre ya que económicamente todo esta mal los proveedores no surten entonces estamos tapando hoyos y nuestro trabajo no se ve reconocido no se ven avances y no se cuanto tiempo dure la situación así se toman medidas como por ejemplo fabricar el producto en Colombia sale mas barato pero en el extranjero debo bajar el costo, pero el mercado nacional lo estamos descuidando mucho y con las exportaciones estamos vendiendo al costo

MODERADOR: Por que no se toma en cuenta a la parte operativa para implementar soluciones y no se cierre la empresa

LP: Yo creo que no tenemos la cultura de comunicación, deberíamos de por lo menos conocer a todo el personal

JS: Antes se hacia una reunión a fin de año en que se estaban la parte administrativa y los obreros y convivían todos, ahora no nos conocemos y con una despensa ven todo compensado, cuando con algo sencillo estaría bien no se necesita un banquete de lujo

RO: Hay un poco de eso te ven de corbata y son los de arriba y por otro lado están los de abajo y desafortunadamente por cuestión estructural la planta tiene las oficinas arriba y yo estaba analizando algo, a los gerentes nos pusieron del lado izquierdo a mí solo me dijeron ésta es tú oficina, por ejemplo yo saludo desde la señora de la limpieza y trato de hace menos notoria la distancia, por el bien de todos ya que en otra empresa podemos estar en la misma situación y hay como decirnos las cosas y estar unidos, ya que dicen que la unión hace la fuerza

M: Nos hace falta cultura laboral

LP: Aparte de que te ven así como que no sé, a mi me toco ir a Cuernavaca y estaba Gonzalo el chavo del almacén y le pregunte Gonzalo te vas ha ir ahí viene el taxi y se quedo frío se saco de

onda y se quedo como que no sabía que hacer es mas no sabia que hacer el se quedo emocionado por tomarlo en cuenta, para mi mis respetos somos seres humanos y somos iguales

MODERADOR: Que propondrías que se pudiera hacer para mejorar

LP: Yo siento que falta comunicación y que cada área se haga responsable de lo que le toca, y que cada quien haga lo que tenga que hacer ya que desde la cabeza no se da seguimiento y como que todo se pierde, no le delega a las personas indicadas se tienen definidos los roles pero la cabeza lo pide de cualquier forma y al que sea, eso lo digo ya que ha pasado en mi caso he querido comentar eso y no por que no lo quiera hacer pero no se puede. Es necesario saber que va hacer cada quien que se delimite y se delegue, siento que eso hace falta.

Los costos no están bien establecidos el chico de exportación pide precio para poder competir y hay veces que tenemos que corregir

RP: Es lo principal la comunicación yo creo que una solución principal es reestructurar desde arriba hasta abajo realmente ver que es lo que tiene la planta para seguir subsistiendo y que gente es la que se requiere hacer una reestructuración de que gente es la que sirve y si realmente se requiere un recorte abajo que se haga para que la planta siga subsistiendo y el día de mañana la planta esta mas estable, no estamos enfocados a lo mismo es por eso que se requiere buscar un criterio de hacia donde vamos pero no solo tres personas si no todos.

Lo primero es ponerla estable y luego dirigirla hacia un objetivo y tener un presupuesto dividido para cada departamento como antes era yo creó que era un monstró y se ha ido achicando

JS: Igual que llegará en mejores condiciones la materia prima que nos dejen opinar lo que es y lo que no pasa que no pase que haya una mejor planeación y un líder de departamento por que esta dividido y si no hay unión no se puede

Si opina uno luego lo tiene lo tiene tachado pero uno opina por que ha visto las cosas cuando están bien si no lo dejan a uno hacer su trabajo como va ha entregar cosa de calidad

M: Necesitan organizarse y dejar los intereses propios aquí se manejan muchos intereses realmente estamos muy mal y hay que salvar a la empresa necesitamos unirnos y que haya comunicación

GM: yo creo que se tienen que sentar ha platicar los de arriba para que escuche inquietudes hay que surtir las tiendas ya que es tienda de fabrica y en ocasiones no hay modelos se debe organizar todo y empezar desde cero y conforme se va avanzando se van estructurando las cosas

JS: En realidad lo del costo de la maquila sale mas caro

RP: La maquila no sale cara pero no tiene la calidad de lo de la planta yo creo el problema de la maquila es la supervisión y creo que es barato pero se hace sin calidad y eso afecta el nombre de la marca

RO: Desde mi punto de vista hay cosas que pueden lograrse y yo creo que tenemos que hacer valer, yo creo que nosotros mismos creamos distinciones y es parte de ese mismo esquema que nos esta llevando a tener problemas y a entender que la comunicación es vital para nuestra sobre vivencia, llaméese en empresa o personal

M: Yo creo que recursos humanos falla mucho lo que pasa es que antes cuando llegaba uno nuevo se presentaba en toda la compañía y es bonito que te den la bienvenida, también recursos humanos hacia juntas para todos y se explicaba todo, muchas veces aquí uno entra y no sabe ni sus prestaciones y eso es parte de su función motivar al trabajador

RO: Yo creo que concordamos en que la comunicación es fundamental como seres humanos como yo lo decía es parte de una dinámica y espero nos deje algo importante ha todos

RP: Tu crees que el dueño llegue todos los días y esto que antes era un imperio y que ahora ve como se va derrumbando se ha de sentir un fracasado

RO: yo he platicado con él aún que hay veces que se que me juego el puesto pero hoy lo agarro de malas explico mis razones el si se deprime y le apena que no se crezca él tiene incertidumbre en lo que es su medio pero creo que nosotros tenemos que hacerle saber nuestras sugerencias y no dejarlas en opinión ni al aire

RA: Yo creo que uno aprende con la experiencia y creo que la nave no puede despegar ya que todo se queda en las partes mas altas de la planta por que se supone que ellos son los que van a dirigir

JO: En producción es necesario que se ponga a la persona indicada que sepa de producción y no que solo se dirija a las personas subordinadas y no conozca

RO: Cada cuando tienen junta

JO: En sí no tenemos juntas se agarra a unos cuantos amiguitos y a los demás nos hace a un Lado, a veces llega de buenas y pide las cosas de buena manera pero a veces llega y exige de mala forma pidiendo de me urge y lo tienes que sacar, en la forma de pedir está el dar.

Anteriormente había otra persona que se hizo jefe que así como trabaja también motivaba, el jefe tiene que hacerlos a todos amigos y no enemigos, si no hay la motivación la gente no esta

contenta. Antes por ejemplo cuando había partido de fútbol no solo iba el equipo invitaban a todos y se veía el convivio, pero todo eso va cambiando

RP: El dueño esta tan preocupado por la empresa que ya no le da tiempo de pensar en el esparcimiento de los empleados

RO: Si se diera cuenta que apoyando a todos podrían sostener el barco entre todos y no caería toda la responsabilidad sobre de él

JO: Antes se hacia una junta en donde asistía una persona de cada departamento y se exponía la problemática ahora ya no. Por ejemplo ahora quieren cambiar las prestaciones por que otras empresas las tienen diferentes pero no se si sea por él o por la persona de recursos humanos, de repente estamos bien y luego es otra cosa

RO: No solo la motivación es economiza, si no también debe haber reconocimiento en el trabajo y trabajar en un buen ambiente laboral

JO: Ósea llega uno y en lugar de llegara aun lugar agradable se le hace a uno pesado

RA: Yo creo que muchos de los errores que sean cometido han sido por el abuso de la gente de producción, después la gente se amaño y ganaba mas la gente que no trabajaba yo creo que ha habido mucha confianza por parte de él y mucha gente la ha defraudad en ese aspecto, el abuso de confianza metió a la planta en esté bache en el que estamos y ahora él esta desconfiado de todos, por eso ahora ya no es tan sociable como antes, que motivaba a la gente con incentivos y actitudes y era increíble ver como esa maquina de gente trabajaba tan impetuosa y contenta. Era impresionante ver esa planta y en ese espacio tan pequeño se daba cupo a tanta gente antes había mas convivios entre los empleados ahora el ambiente es muy tenso. Yo creo que desde que entro este departamento de recursos humanos no trajo gente preparada y se empezó ha caer la producción y fue así como se empezó a caer esto trajo gente que no se puso a trabajar que estuvo y no hizo nada. Creo que hay un status ñeque las jerarquías no se pueden mezclar con la planta eso trae problemas, en realidad no se ha sabido traer gente adecuada y una planta no se debe manejar desde la oficina, otra cosa que también pasa en la planta de Cuernavaca se rota mucho personal y eso merma en la producción

M: La gente de haya es muy pasiva y aquí la gente es muy movida

RP: Por eso cuando nosotros vamos a provincia son mas tranquilos y no estamos acostumbrados a lo calmado. Yo creo que toda la gente tenemos diferentes opiniones, veo que antes toda la gente estaba orgullosa de trabajar en TRUENO por el prestigio que tiene la marca, pero nos falta mucha conciencia a todos y cultura para saber todo el gasto que está haciendo

está persona. Él arriesga su dinero para tener una fuente de trabajo pero no lo vemos así sería mas fácil platicar entre todos y crear una conciencia laboral por ejemplo mucha gente de la que ha salido se quiere regresar por que a pesar de todo el ambiente no es tan malo y el salario tampoco yo creo que si hubiera mas juntas podríamos entender la problemática del patrón y así también la de nosotros mismos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Abravanel, Allaire, Et al. Cultura organizacional. Aspectos Teóricos, prácticos y metodológicos, Legis Editores, Bogotá, 1992
2. Alberto Martínez de Velasco, Comunicación Organizacional Práctica, Manual Gerencial, Trillas 2004.
3. Ángel Sánchez Huerta, Punto de Quiebre, año1, numero 9, 1994.
4. Apuntes en clase, Modulo Cultura, Seminario Comunicación Organización y Cultura, FES ACATLAN, 2005.
5. Ávila G, Xavier I. De la cibernética a la organización comunicante. En: Cuadernos de Trabajo No. 1. Colegio de Educación y Comunicación. ENEP. Acatlán. UNAM. 1997.
6. Ávila Guzmán Xavier. Hacia una definición del objeto de estudio de la comunicación. Apuntes inéditos, ENEP Acatlán-UNAM. México. 1991.
7. Ávila Guzmán, Xavier. “La comunicación organizacional en México: situación, retos y perspectivas”, Alter-Ego, Cuaderno de trabajo del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán, año 1, No. cero, México, Enero de 2004
8. Ávila X et, al. La organización habitable. México. S y G Fecha publicidad 2000.
9. Bateson, G. Et. al. La nueva comunicación, Selección de Y. Winkin. Barcelona. Kairós. 1987.
10. Castells, Manuel. La era de la información. Vol. 1, La sociedad red. México, Siglo XXI, 2000.

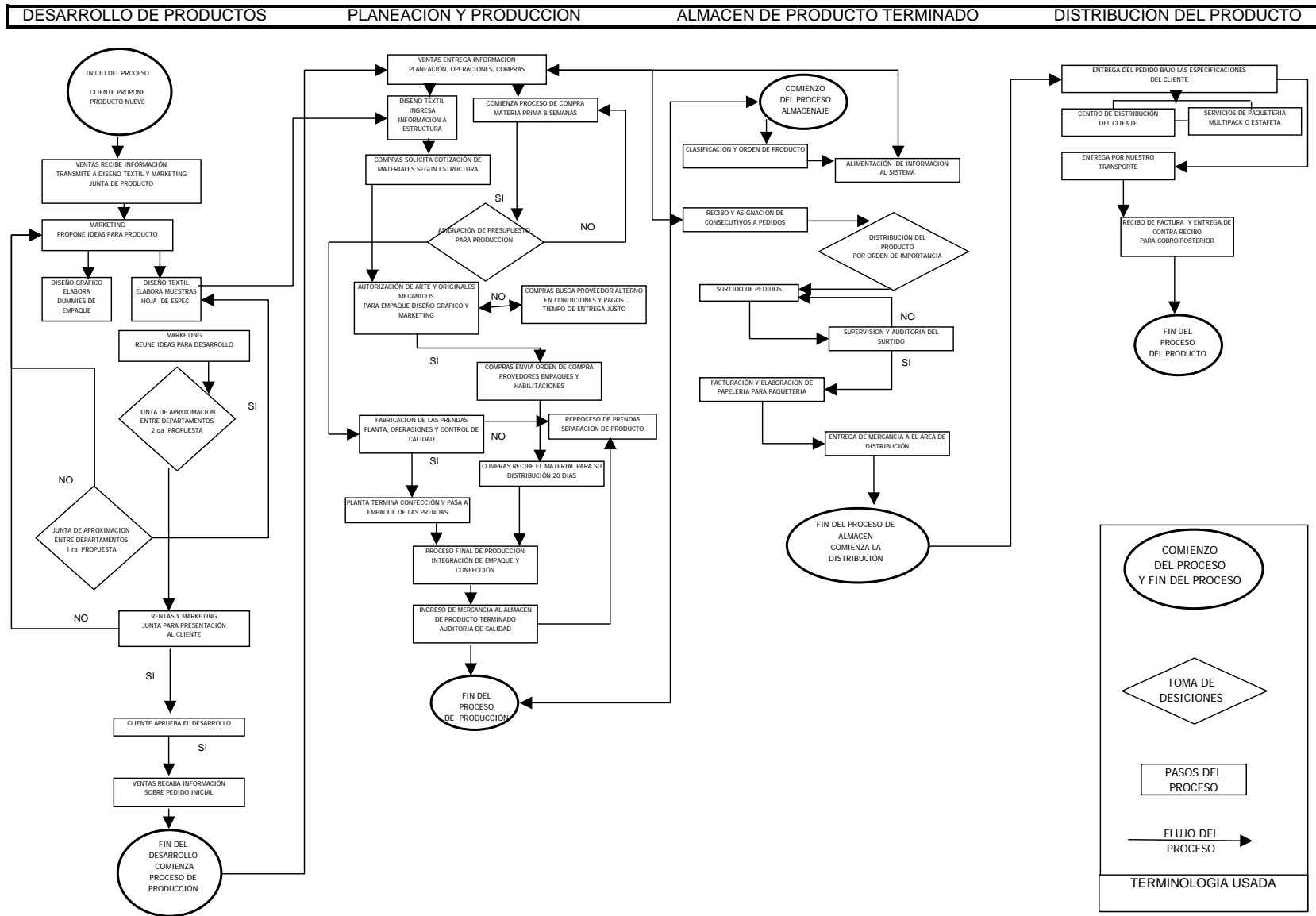
11. Deming, E., CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD, La sociedad de la crisis. Madrid. Díaz Santos. 1989.
12. Departamento de Recursos Humanos, Manual de Bienvenida, Playeras Trueno, 2002.
13. Documentos Varios, Organigrama, Acta Constitutiva y Flujograma de Playeras Trueno, México, 2004.
14. Etzioni, Amitai, Organizaciones modernas, México, UTHEA, 1986.
15. Fernández Collado Carlos La comunicación en las organizaciones, Trillas, México, 2003.
16. Fernández, Carlos. La comunicación en las organizaciones, México, Trillas, 1991.
17. Flores Fernando, Inventando la Empresa del Siglo XXI, Dolmen / Garnica, Chile, 1997.
18. Flores, Carlos Fernando. Inventando la empresa del siglo XXI, Santiago de Chile, Hachette, 1989.
19. Galindo C. Jesús. Cultura mexicana en los ochenta. U. de Colima. México. 1994.
20. Horacio Andrade, El papel de la Cultura y la Comunicación en las Crisis Organizacionales, Razón y Palabra, No.4, año 1, 1996.
21. Ibañez, J. Et. al. El análisis de la realidad social. Métodos y Técnicas de investigación. Madrid. Alianza. 1992.

22. Ibañez, Jesús. La investigación social de segundo orden Madrid. Anthropos. No 22. 1994.
23. Jesús Galindo Cáceres. Técnicas de Investigación, en sociedad, cultura y comunicación, México, Addison Wesley L. 1998.
24. Juárez Chávez, Diego. Atisbos y abismos de la investigación en comunicación organizacional. En: Cuadernos de Trabajo No. 1 Colegio de Educación y Comunicación. ENEP Acatlán. UNAM. 1997.
25. Katz D y Kahn R. Psicología social de las organizaciones. México. Trillas 1977.
26. Luhmann, Niklas, Sociedad y sistema: la ambición de la teoría, Barcelona, Paidós, 1997.
27. Luhmann. N. Sistemas sociales. Apuntes para una teoría general. México. Alianza / UIA. 1993.
28. Martín Serrano, M. La mediación social. Madrid, Akal. 1976
29. Martín Serrano, Manuel. Teoría de la comunicación I. Epistemología y análisis de la referencia, México, UNAM Campus Acatlán, 1992.
30. Martínez, Emilio. Herramientas estadísticas básicas, Gráficas La Prensa, s/a.
31. Mayntz, Renate. Sociología de la organización, Madrid, Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales, 1990.
32. Moles, Abraham y Elizabeth Rohmer. Teoría de los actos, México, Trillas, 1973.

33. Morgan, Gareth, Imágenes de la organización, México, Alfa - Omega/Ra-ma, 1998.
34. Orti. Análisis de la realidad social, Técnicas de Investigación
35. Pérez Dávila Jaime, Diversidad y Comunicación, Elementos de una planificación Global de la comunicación, 2001.
36. Pérez Dávila, Jaime, 13 Rasgos Organizacionales de algunas empresas e Instituciones Mexicanas, Universidad Autónoma de San Luis Potosí.,2001.
37. Pérez Dávila, Jaime. Recursos Culturales de la Organización, ENEP Acatlán, 1998, inédito.
38. Revilla Basurto, Mario. Teoría de la representación. Tesis de Maestría. CADEC. 2001.
39. Revilla, Mario. Estrategias comunicativas de reproducción, en Alter-Ego, Cuaderno de trabajo del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán, segunda época, año 1, No. Cero, México, UNAM Campus Acatlán, enero de 2004.
40. Ruiz Olabuenaga, José Ignacio. Sociología de las organizaciones. Bilbao, Deusto, 1995, 499 p.
41. Salaman y Thompson. Control e ideología en las organizaciones, México, FCE, 1984.
42. Schein, Edgar. Psicología de la Organización, México, Pearson/Prentice Hall, 1982.

43. Serrano, Rafael. et.al. La organización habitable, México, Fecha Publicidad, 2001.
44. Timm, Paul. Management communication, The finger on the pulse. Prentice Hall, 1986. capítulo XXII.
45. Wesley Longman Addison Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación. México Conaculta. 1998.
46. Wilkin /Etal El telégrafo y la orquesta, La nueva comunicación, Madrid , España, Herder,1986.

PLAYERAS TRUENO S.A. DE C.V.
FLUJOGRAMA REAL
DESARROLLO Y VENTA DE PRODUCTOS



SEMINARIO COMUNICACIÓN ORGANIZACIÓN Y CULTURA 2005
 ELABORO ROBERTO OLVERA ESPINOSA
 JULIO DEL 2005

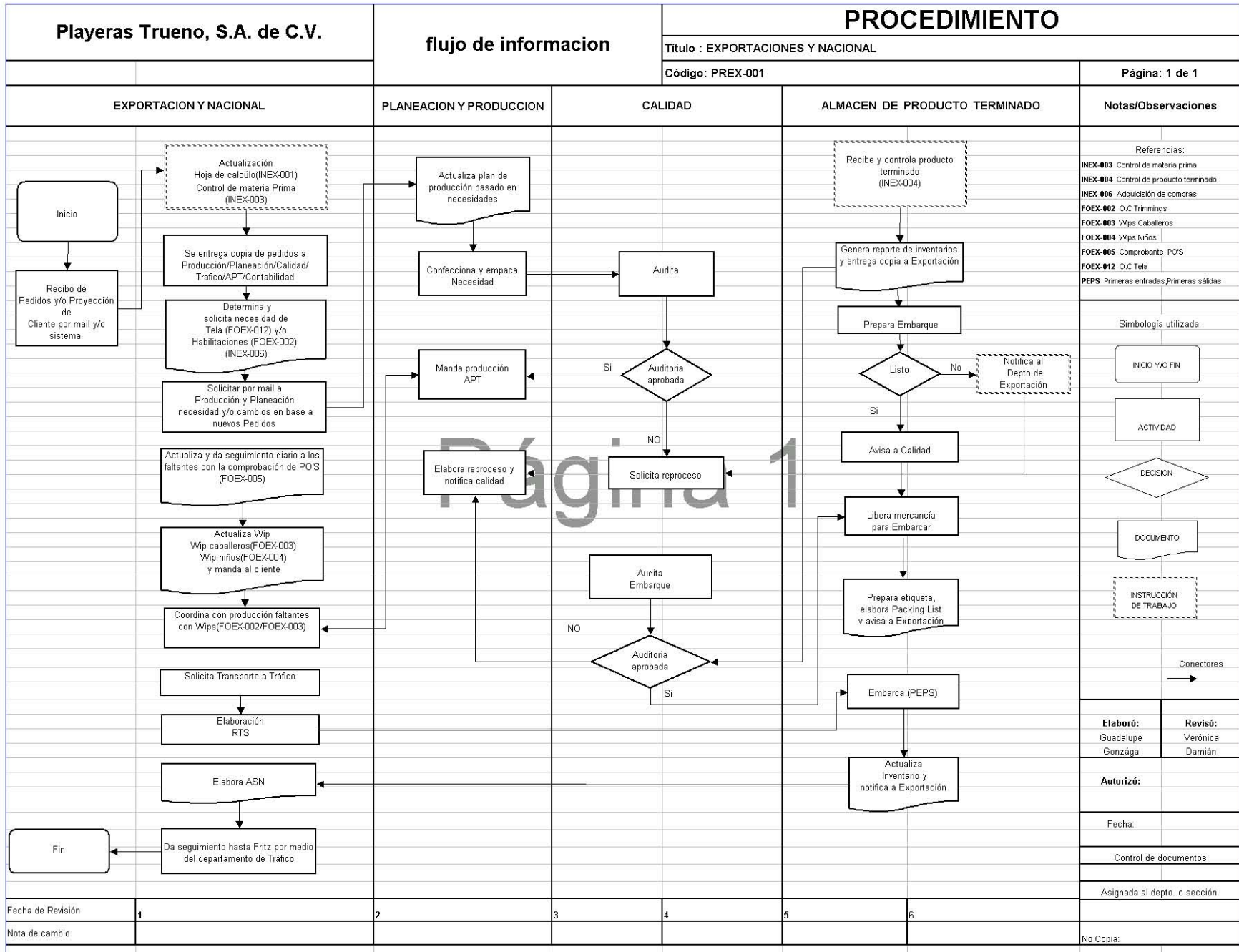


TABLA 2.1

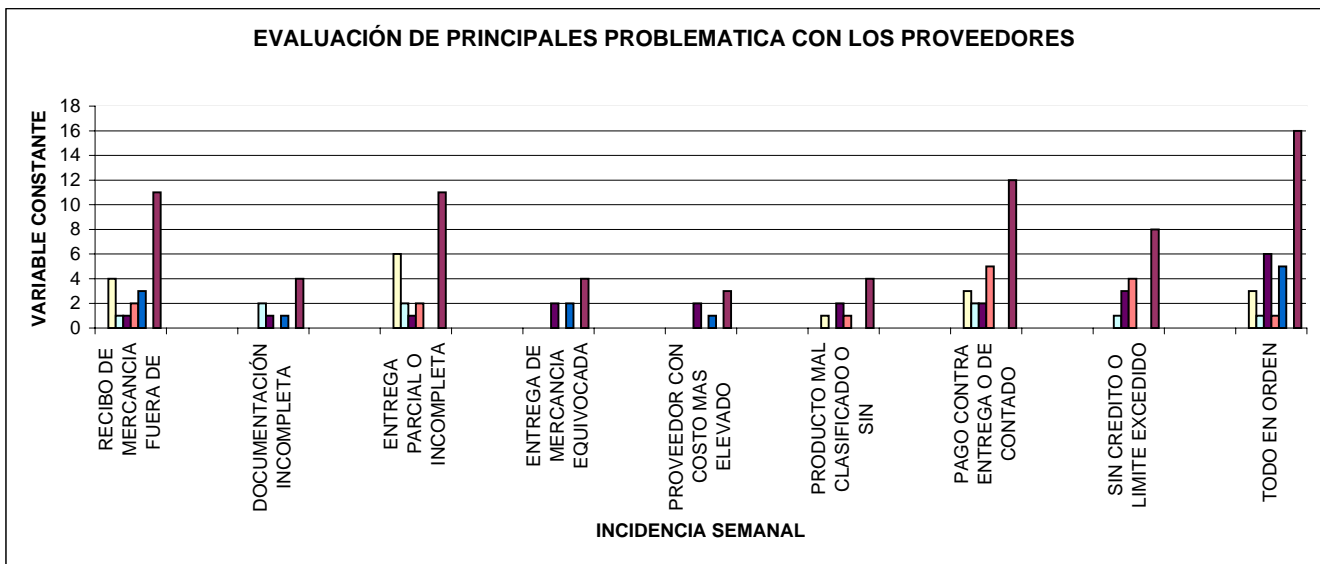
**HOJA DE INSPECCIÓN
CONSTANCIA Y SERIEDAD CON LOS PRINCIPALES PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA.**

VARIABLES	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	INCIDENCIA	% de incidencia
RECIBO DE MERCANCIA FUERA DE HORARIO	4	1	1	2	3	11	15%
DOCUMENTACIÓN INCOMPLETA	0	2	1	0	1	4	5%
ENTREGA PARCIAL O INCOMPLETA	6	2	1	2	0	11	15%
ENTREGA DE MERCANCIA EQUIVOCADA	0	0	2	0	2	4	5%
PROVEEDOR CON COSTO MAS ELEVADO	0	0	2	0	1	3	4%
PRODUCTO MAL CLASIFICADO O SIN INFORMACIÓN	1	0	2	1	0	4	5%
PAGO CONTRA ENTREGA O DE CONTADO	3	2	2	5	0	12	16%
SIN CREDITO O LIMITE EXCEDIDO	0	1	3	4	0	8	11%
TODO EN ORDEN	3	1	6	1	5	16	24%

73 100%

Tabla 2.2

**DIAGRAMA DE PARETO
MUESTRA LAS 3 PRINCIPALES CAUSAS EN EL ÁREA DE PROVEEDORES**



RELACION COSTO BENEFICIO AL NO TENER LAS MEJORES CONDICIONES DEL MERCADO	INCIDENCIA	IMPORTE PROMEDIO	VOLUMEN EN PIEZAS	MONTO MENSUAL	MONTO ANUAL	DIFERENCIA POR COSTO ELEVADO	
RECIBO DE MERCANCIA FUERA DE HORARIO	15%	\$60,000.00	20,000	\$240,000	\$2,880,000.00	\$5,400	FAJILLA
ENTREGA PARCIAL O INCOMPLETA	15%	\$80,000.00	24,000	\$320,000	\$3,840,000.00	\$7,200	BOLSA
PAGO CONTRA ENTREGA O DE CONTADO	16%	\$150,000.00	300	\$150,000.00	\$300,000.00	\$12,000	DISPLAYS

Si la entrega es deficiente y se mantuviera como una constante, estos numeros serian una aproximacion del costo tan elevado de no tener los mejores precios de compra, sin contemplar, el retraso del proceso, las horas hombre, el desgaste del equipo y maquinaria

Tabla 2.3

DIAGRAMA DE CAUSA EFECTO

5 M'S Mano de Obra, Maquinaria, Metodos, Materiales y Medio ambiente.

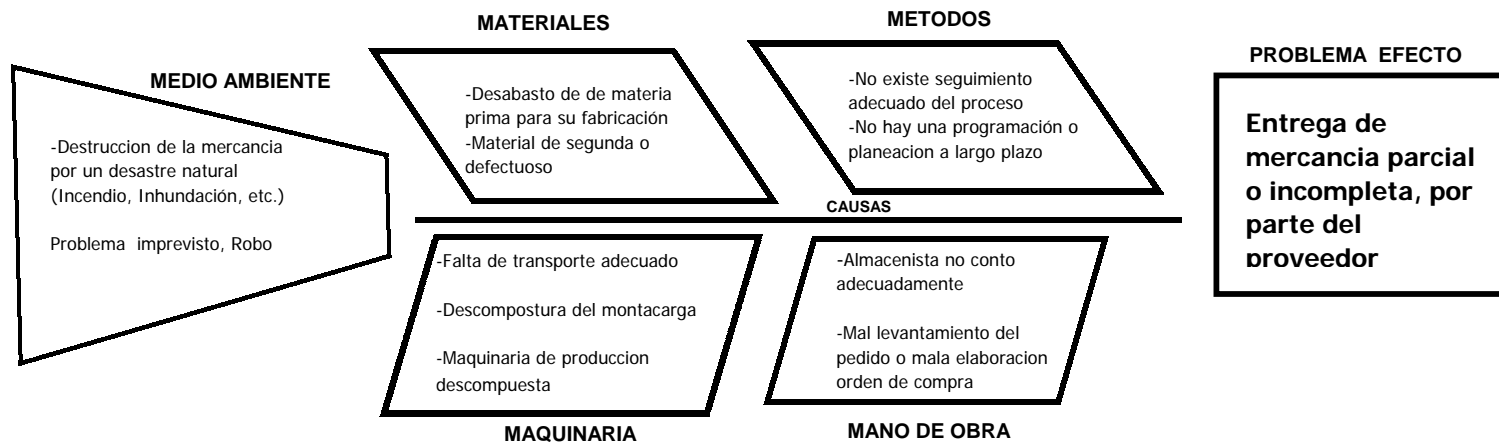




Tabla 3.3

TABLA DE HERRAMIENTAS COMUNICATIVAS POR AREA
 PLAYERAS TRUENO S.A. DE C.V.
 ESQUEMA PARA DESARROLLO DE PRODUCTOS
 AGOSTO DEL 2005

	Cliente Externo Cliente Interno	Gerencia Marca	Diseño Textil Diseño Grafico	Gerencia Ventas	Planeación Nacional	Producción Confección	Almacen Producto	Distribución Producto	Punto de Venta	Consumidor Final
TIPO DE COMUNICACION										
ORAL / CARA A CARA										
Entrevistas	☺			☺						
Reuniones	☺	☺				☺				
Juntas		☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺		
ESCRITA										
Memorandums		☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺		
Reportes	☺			☺	☺	☺	☺		☺	
Recados			☺		☺	☺	☺	☺		
Folletos			☺					☺	☺	☺
Cartas		☺		☺				☺	☺	☺
MEDIO TECNOLOGICO										
Fax		☺	☺	☺				☺	☺	☺
E-mail	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺
Telefono	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺
Video Conferencia		☺		☺						
Contestadora	☺			☺					☺	
Altoparlantes					☺	☺	☺			
Telefono Celular			☺	☺	☺			☺	☺	
MEDIO TRADICIONALES										
Pizarrones			☺		☺	☺	☺			
Carteles		☺			☺	☺	☺	☺		
Anuncios		☺		☺					☺	
OTROS										
Post-I			☺			☺	☺	☺	☺	

NOTA: Los medios citados pueden utilizarse en dos contextos, para ejecutar conductas específicas de comunicación Individual o grupales, para efectuar acciones sistematicas de la dirección general o gerencial.

TABLA 3.4

TABLA DE ELEMENTOS COMUNICATIVOS MAS UTILIZADOS POR AREA
 PLAYERAS TRUENO S.A. DE C.V.
 ESQUEMA PARA DESARROLLO DE PRODUCTOS
 AGOSTO DEL 2005



INTERACCIÓN COMUNICATIVA ENTRE AREAS	Cliente Externo	Gerencia Marca	Diseño Textil	Gerencia Ventas	Planeación Nacional	Producción Confección	Almacen Producto	Distribución Producto	Punto de Venta	Consumidor Final
Cliente Externo		Reuniones, Juntas Email, Teléfono, Conferencias	Juntas, Reportes Teléfono, Email	Juntas, Reportes Teléfono, Email			Anuncio o cartel	Memorandum	Anuncios, Juntas Email, Teléfono, Fax	Anuncios
Cliente Interno										
Gerencia Marca	Reuniones, Juntas Email, Teléfono, Conferencias		Reuniones, Juntas, Reportes Teléfono, Email	Reuniones, Juntas, Reportes Teléfono, Email	Juntas, Memorandums Teléfono, Email	Reportes, Juntas Teléfono	Juntas, Pizarrones Teléfono	Cartelas, Memorandums Teléfono, Fax, Email	Anuncios, Cartas Teléfono, Email, Fax	Anuncios Folleto, Email
Diseño Textil										
Diseño Grafico	Juntas, reportes Email, Teléfono	Juntas, memorandums Teléfono, Email		Reportes, reuniones Teléfono, Email	Memorandums, Juntas Teléfono	Memorandums, juntas Teléfono, recados			Cartelas	
Gerencia Ventas	Video conferencias, Juntas Reportes, Tel, Fax, Email	Juntas, reuniones, Email, Teléfono	Memorandums Juntas, teléfono		Juntas, Memorandums Reportes, Teléfono, email	Juntas	Juntas, memorandums Teléfono	Memorandums Teléfono, Email	Anuncios, Juntas Teléfono, email	
Planeación Nacional		Juntas cartelas	Juntas, Reportes Teléfono, Email	Juntas, Memorandums Reportes, Teléfono, email		Juntas, Reportes Teléfono, Email, Pizarrones	Reportes Teléfono, Email			
Producción Confección		Reuniones Recados, teléfono	Juntas, Memorandums Teléfono, Recados	Juntas			Memorandums Teléfono			
Almacen Producto	Reporte teléfono, fax	Cartelas Teléfono, pizarron		Memorandums Juntas, teléfono	Reportes Teléfono, Email	Memorandums Teléfono		Memorandums, Reportes Teléfono, email	Cartas Teléfono	
Distribución Producto		Cartelas, Memorandums Teléfono, Fax, Email		Memorandums Teléfono, Email			Memorandums, Reportes Teléfono, email		Memorandums Teléfono, Email	
Punto de Venta	Reportes, Cartas, reuniones Teléfono, Fax, Email	Quetas, Reuniones Teléfono, Fax, Email		Juntas, reportes Teléfono, Fax, Email			Cartas Teléfono, fax	Memorandums Teléfono, Email		Reuniones, Sugerencias Teléfono
Consumidor Final	Reportes, Cartas, reuniones Teléfono, Fax, Email						Reuniones, Sugerencias Teléfono			

**GRAFICA DE ELEMENTOS COMUNICATIVOS MAS UTILIZADOS POR AREA
 PLAYERAS TRUENO S.A. DE C.V.
 AGOSTO DEL 2005**



Entrevistas	1
Reuniones	11
Juntas	30
Memorandums	21
Reportes	20
Recados	3
Folleto	1
Cartas	4
Fax	13
E-mail	35
Telefono	52
Video Conferencia	1
Contestadora	2
Altoparlantes	1
Telefono Celular	2
Pizarrones	4
Carteles	3
Anuncios	7
Post-I	3
Sugerencias	2

**ELEMENTOS COMUNICATIVOS
 Orales, Escritos, Tecnológicos y Tradicionales**

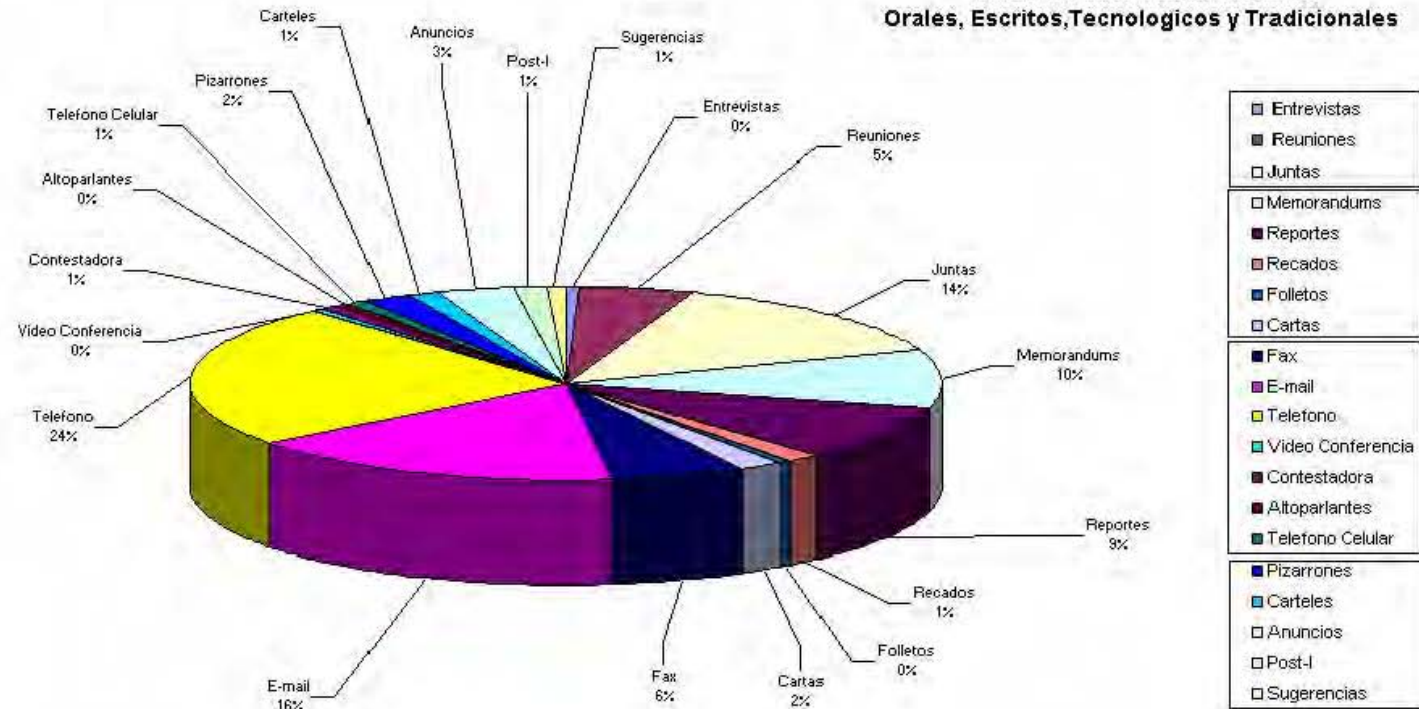


Figura 3.1
AUDICOM

DIAGNOSTICO DE FLUJO DE INFORMACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

PLAYERAS TRUENO S.A. DE C.V.

DIAGNOSTICO DE FLUJO INFORMATIVO



La información contenida en este documento es de uso confidencial y para manejo de la empresa su interpretación no repercutira en la ocupación o desempeño del empleado.

Información Difundida

"Maraton Rotoplast Contfest", Los gerentes de algun áreas han decidido emprender una competencia en Pro de su salud y bienestar personal, lanzando un reto, el Gerente que logre bajar mas de peso en relación con su peso actual durante un periodo de 30 días, sera el ganador de la famosa polla que se recabara al ingresar a la bascula el día de hoy. **Suerte a Todos, Cuiden su Salud, por que despues ya nada es Igual.**

Personal Involucrado	Gerencia de Compras	Gerencia de Planta	Gerencia de Calidad
	111 Kg	102 Kg	117 Kg
	Gerencia de Marca	Asistente Recursos Humanos	
	108 Kg	100 Kg	

Responda lo mas verazmente que le sea posible. Gracias

1.-Exactamente¿Que día y a que hora obtuvo la información que aparece arriba ó alguna parte de ella?

Día _____ Hora _____

De las opciones siguientes marque y complete lo que se le solicita, concio la información y cuanto supo
 Sí, la conocí completa _____ Sí, conocí parte de ella _____

No, no supe nada al respecto _____

Si la versión de la información que conoció es diferente a la escrita al principio de este cuestionario escriba las diferencias:

Si, su respuesta a la pregunta anterior fue **Sí** por favor responda las seis preguntas cortas, si fue **No**, detengase y entregue el cuestionario, **Muchas gracias por su colaboración.**

De quién recibio primero la información ponga el numero de codigo correspondiente _____

Por que medio recibio la información, Marque con una **X** la o (las) opciones que consideré

Cartas personales de la compañía _____	Hablando con una persona _____
Pizarra de Avisos _____	Por Telefono o Email _____
Boletín de la Compañía _____	En una reunión de pasillo _____
Vídeo corporativo _____	Por parte de servicio Medico _____
Periodico o Revista _____	Lo escuche accidentalmente _____
Lo Ví acontecer _____	Por un chofer _____
Yo, Genere la información _____	Recibo de materiales _____
Otros, especifique _____	

Aproximadamente hace cuanto recibio la información. Marque con una **X** su opción

Hoy por la tarde _____	Hoy por la Mañana _____
Ayer por la tarde _____	Ayer por la Mañana _____
Hace tres dias _____	Hace una semana _____
	Hace dos semanas _____

A cuantas personas de la compañía les transmitio Usted esta información

Ninguna _____	1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____	Mas de 5 _____
---------------	---------	---------	---------	---------	---------	----------------

Nota: Cerciórese de haber contestado correctamente las preguntas, antes de regresar el cuestionario
 Escriba en el siguiente espacio si tiene algun comentario adicional.

Gracias por el tiempo invertido, su información es importante para conocer la comunicación y su efectividad dentro de nuestra empresa. Comentarios al correo electronico roe2100@trueno.com.mx o extensión 140



Figura 3.2.

**PLAYERAS TRUENO S.A. DE C.V.
DIAGNOSTICO DE FLUJO INFORMATIVO**

HOJA CON RESPUESTAS CODIFICADAS



GV	1ra Letras Departamento
5	No. de integrante del departamento
M	Genero Masculino o Femenino
1	Rango dentro del Depto.

CODIGO GV1M1

Cargo	Codigo
-------	--------

Gerencia de Planta	3P8M1
Gerencia de Calidad	GC10M1
Gerencia de Marca	GM3M1
Gerencia de Compras	3C4M1
Asistente de Recursos Humanos	AS3M1
Gerencia de Operaciones	GO5M1
Contador General	CG4F1
Gerencia de Trafico	GT3M1
Gerencia de Export	GE4F1
Gerencia de Ventas	3V1M1

Asistente de Gerencia	AS2F2
Supervisor de área	SA10F3
Auxiliar general	AG20M4
Operador	O200F5

Director	D1M1
Asistente	AS1F1

Otros	OS0S01
-------	--------

Seleccione el codigo que represente la opción mas adecuada a su respuesta.

Figura 3.3
 FLUJO MDE INFORMACIÓN
 PLAYERAS TRUENO S.A. DE C.V.
 ESQUEMA POR AREAS
 SEPTIEMBRE DEL 2005

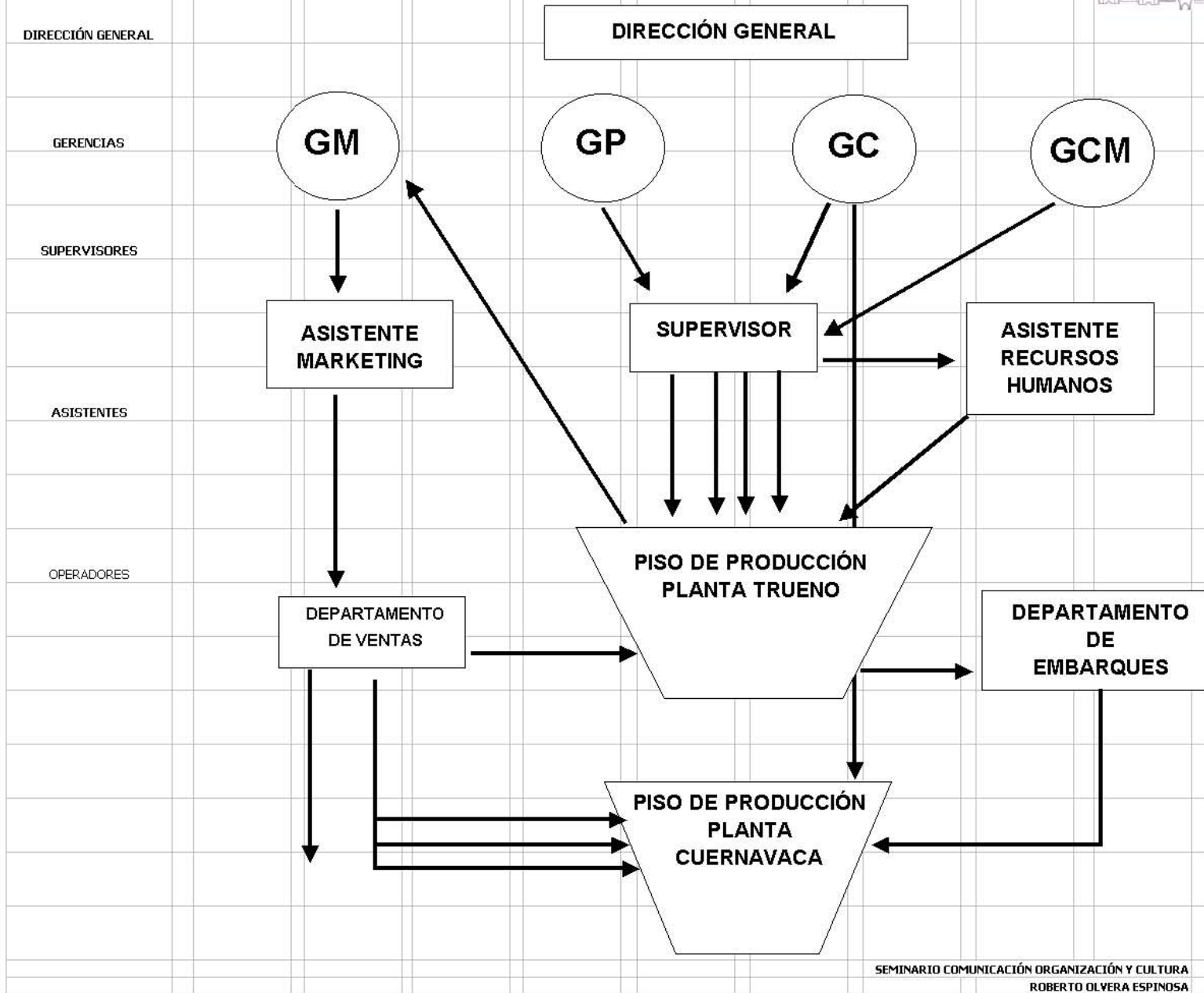


FIGURA 3.4
RESULTADOS DEL FLUJO DE INFORMACIÓN
PLAYERAS TRUENO S.A. DE C.V.
ESQUEMA POR AREAS
SEPTIEMBRE DEL 2005



Interpretación de la información		
Area administrativa	8 personas	No. incidencia
Primera Sección		
Pregunta 1		
Día	Lunes	5
	Martes	2
	Miercoles	0
	Jueves	0
	Viernes	1
Hora	Mañana	5
	Tarde	2
	Noche	1
Pregunta 2		
Cuanto conocio de la Información	Si la conoci completa	5
	Conoci parte de ella	2
	No la conoci	1
Si hubo variacion de información indique cuanta	Mucha	1
	Poca	2
	Nada	5

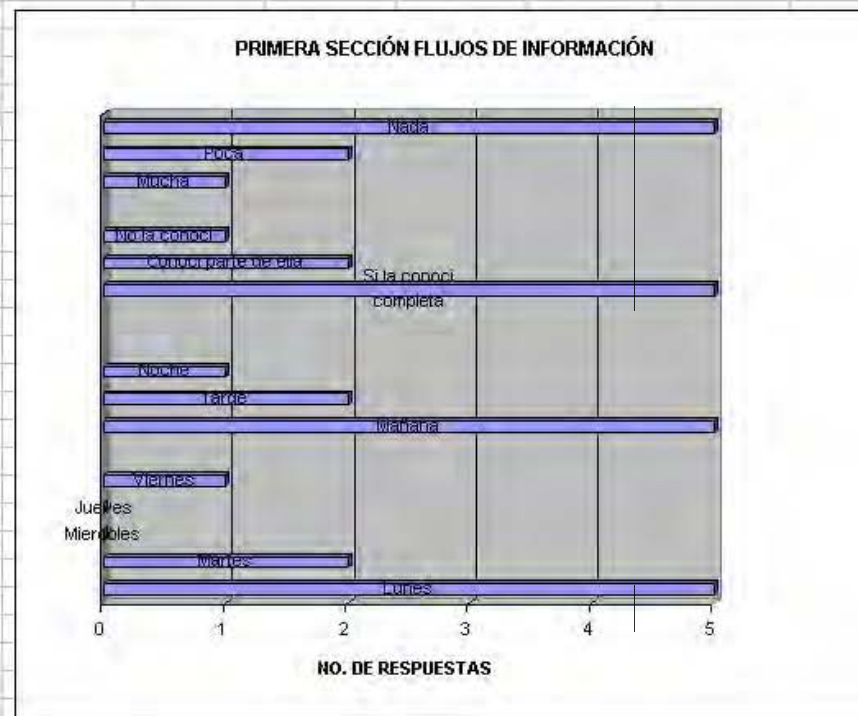


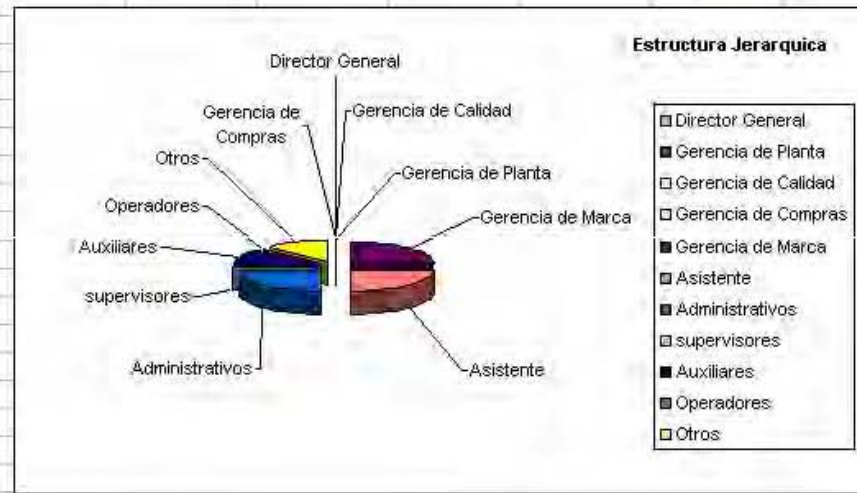
FIGURA 3.5
FLUJO DE INFORMACIÓN
PLAYERAS TRUENO S.A. DE C.V.
ESQUEMA POR AREAS
SEPTIEMBRE DEL 2005



Segunda Sección

De quien recibio 1ro la Información	Director General	
	Gerencia de Planta	
	Gerencia de Calidad	
	Gerencia de Compras	
	Gerencia de Marca	2
	Asistente	2
	Administrativos	2
	supervisores	
	Auxiliares	1
	Operadores	
	Otros	1

Por que medio recibio la información	Cartas	
	Pizarra de Avisos	
	Boletin de la Compañia	
	Video corporativo	
	Periodico o Revista	
	Lo Ví acontecer	
	Yo, Genere la información	
	Otros, especifique	
	Hablando con una persona	5
	Por Telefono o Email	2
	En una reunión de pasillo	
	Por parte de servicio Medico	
	Lo escuche accidentalmente	1
	Por un chofer	
	Recibo de materiales	



SEMINARIO COMUNICACIÓN, ORGANIZACIÓN Y CULTURA 2005
MATRIZ DE ANALISIS "GRUPO DE DISCUSIÓN"

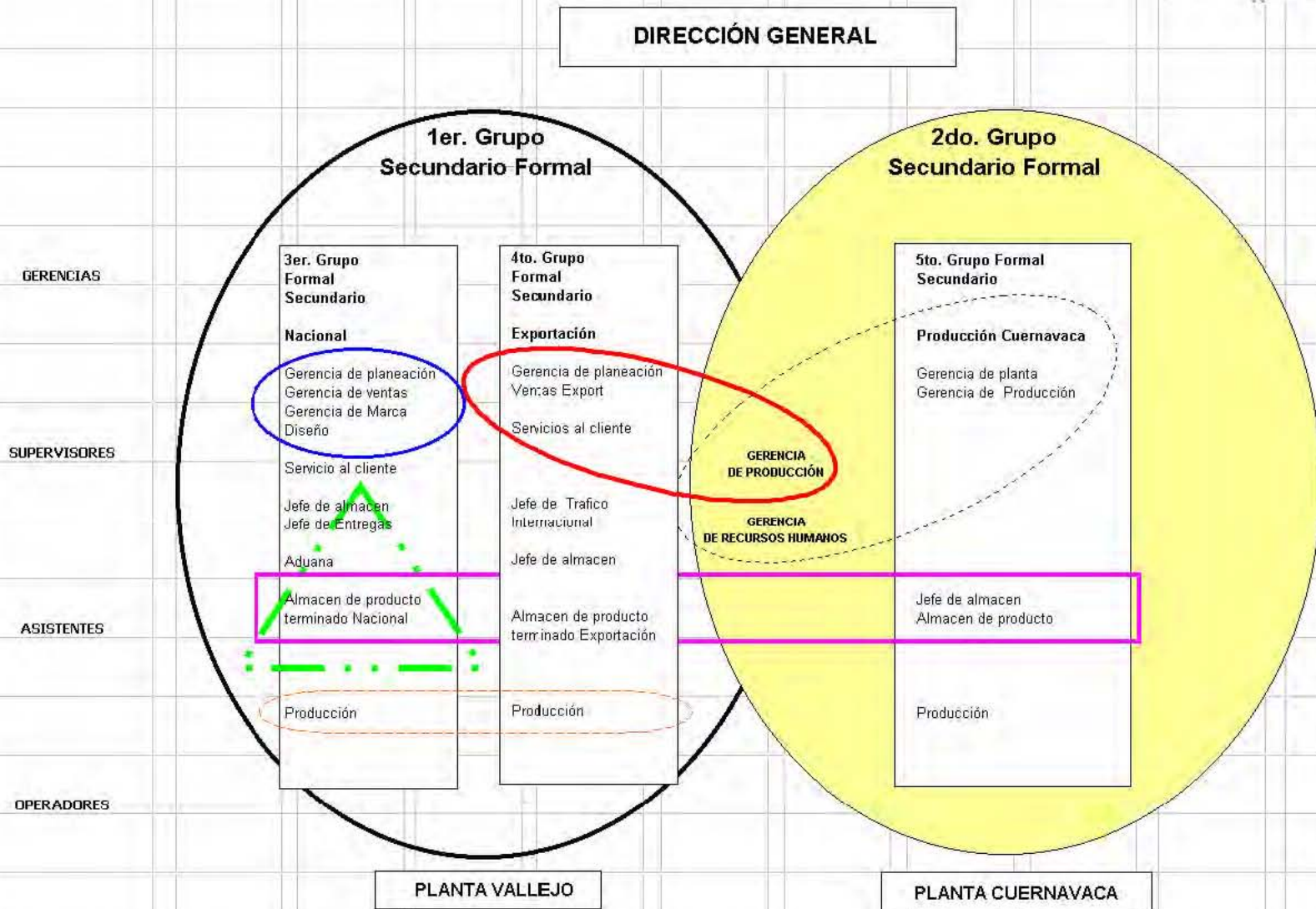


CATEGORIAS POR EMPLEADOS	CANALES DE COMUNICACIÓN	COMUNICACIÓN FORMAL	PROBLEMATICA ADMINISTRATIVA	PROBLEMATICA ORGANIZACIONAL	CULTURA LABORAL	LA EMPRESA ANTES / AHORA	VALORES HUMANOS	PROBLEMATICA PERSONAL
GM/S		*Toda esta división, deberían hacer una junta para que haya mejor comunicación. *Se tienen que estar aplicando los de arriba para que se cumplan las inquietudes.	*No sé cómo se organizan y el producto llega defectuoso.	*Ente todo muy dividida y se cae mucho con los compañeros. *Deseo que se tomen todas las cosas y se van estructurando de las.	*No se emplean las cosas viejas. *No hay ambiente de trabajo.	*La empresa ha cambiado mucho en nada. *Deseo que se tomen en cuenta, nos respeten y se las den.	*Deseo que se tomen en cuenta, nos respeten y se las den.	
MA/O	*No hay comunicación.		*Ente todo se dejan de hacer actividades de la empresa. *Recursos humanos falta mucho. *La gente no conoce ni sus prestaciones.	*No se dan organizados y se dejan las cosas por ahí, se cae mucho. *Ente todo, se toma muy mal lo que se da a la empresa, no se dan las cosas. *La gente no conoce ni sus prestaciones.	*Hay poca cultura laboral. *La gente de hoy es muy perezoso y quiere que se le den las cosas sin hacer nada.	*Antes se presentaban en toda la compañía. *Antes se presentaban en toda la compañía. *Antes se presentaban en toda la compañía.	*Siempre ha habido trabajo con gente. *Hay que mejorar mucho todo lo que se da, para tener la razón. *No ha habido ambiente de trabajo. *Alto de motivación al trabajador, por parte de recursos humanos.	*Hay momentos en que me jefes se cae pero no se tiene que dar. *Alto de motivación al trabajador, por parte de recursos humanos.
JS/O		*Hay que hacer un curso de la línea de trabajo. *No se dan juntas, y se cae de una manera de cada.	*Mejorar condiciones de la materia prima. *Mejorar planeación y un líder de departamento por que esta dividida. *Deseo que se tomen en cuenta, que se de producción. *Deseo que se cambie las prestaciones, por iniciativa de la empresa de recursos humanos.	*Hay una mala organización, desde arriba. De producción que no se resuelve. *Hay problemas en el piso. *Si no se dejan un espacio como hacer las cosas con calidad.	*La gente no hace su trabajo adecuadamente en control de calidad y por la materia prima como viene. *Antes se hacían actividades que integraban a la gente. *Ambiente laboral pesado y desagradable.	*Antes se presentaban en toda la producción. *Antes se presentaban en toda la producción. *Antes se presentaban en toda la producción.	*En la forma de producir esta dividida. *En la forma de producir esta dividida. *En la forma de producir esta dividida.	*Si no hay motivación la gente no está contenta.
RP/S	*La principal es la comunicación.	*Par hablar algo en recursos humanos estar fuera de la línea. *Hacer falta conocer las ofertas que se están haciendo.	*No se dan las cosas para mejorar las cosas, se caen en el momento. *Deseo de producción o de trabajo, se me da la producción. *El gerente de producción, dar como la forma en que se hace el trabajo. *La división de producción, debería ser por la que se hace el trabajo. *Las divisiones y gerentes están haciendo errores de la materia prima. *Las ideas de recursos humanos no se toman en cuenta. *Antes se producía en una línea que se cae de cuando en cuando. *La mejoría de la materia prima, hacer calidad de la materia prima. *Recursos humanos no trae gente preparada.	*Cada uno de los que se toman las cosas, ya sea en el trabajo y lo que se maneja en la planta que se funcione. *El gerente de producción, dar como la forma en que se hace el trabajo. *Si se cobrara un salario, la división no va a trabajar bien. *Grupo que se cae esta formada por amigos y no se relacionan las cosas. *Reestructurar desde arriba hasta abajo que sea con calidad. *En la planta de cuando en cuando se cae la materia prima. *Recursos humanos no trae gente preparada.	*Demasiada gente para manejar. *La gente de hoy es muy perezoso en cuando se cae, por que no se da las cosas. *La gente se cae cuando se cae en cualquier momento. *La gente se cae cuando se cae en cualquier momento. *Hay que vivir más rápido y que se maneje la gente. *La gente está dispuesto para que se cae la materia prima. *Alfombra de trabajo, no hay comparación. *Antes se hacían actividades que integraban a la gente. *Antes se hacían actividades que integraban a la gente. *Antes se hacían actividades que integraban a la gente.	*En el momento de cuando se cae en un proyecto. *Antes se hacían actividades que integraban a la gente. *Antes se hacían actividades que integraban a la gente. *Antes se hacían actividades que integraban a la gente. *Antes se hacían actividades que integraban a la gente. *Antes se hacían actividades que integraban a la gente. *Antes se hacían actividades que integraban a la gente.	*Antes se hacían actividades que integraban a la gente. *Antes se hacían actividades que integraban a la gente. *Antes se hacían actividades que integraban a la gente. *Antes se hacían actividades que integraban a la gente. *Antes se hacían actividades que integraban a la gente. *Antes se hacían actividades que integraban a la gente. *Antes se hacían actividades que integraban a la gente.	*Grupos que se caen en el momento y se caen de cuando en cuando. *Dar grupos de amigos entre nosotros y Trueno. *Algunos de confianza de la gente de producción. *El ambiente es muy bueno. *La gente quiere regresar por el ambiente en su trabajo. *La gente quiere regresar por el ambiente en su trabajo. *La gente quiere regresar por el ambiente en su trabajo.
LP/G	*Falta comunicación.	*No se dan las cosas de comunicación, hay que conocer al personal. *Hacer de indicaciones educadas y no hacerle personas. *Indicaciones para realizar.	*Hacer de las cosas para pagar el corriente por la situación que está en la empresa. *Hacer de las cosas para pagar el corriente por la situación que está en la empresa. *Hacer de las cosas para pagar el corriente por la situación que está en la empresa. *Hacer de las cosas para pagar el corriente por la situación que está en la empresa.	*Arriba también hay un problema, no se dan las cosas en la situación económica. *Hacer de las cosas para pagar el corriente por la situación que está en la empresa. *Hacer de las cosas para pagar el corriente por la situación que está en la empresa. *Hacer de las cosas para pagar el corriente por la situación que está en la empresa.	*Cuando se motivan a la gente a producir. *Antes se hacían actividades que integraban a la gente. *Antes se hacían actividades que integraban a la gente. *Antes se hacían actividades que integraban a la gente.	*Antes se hacían actividades que integraban a la gente. *Antes se hacían actividades que integraban a la gente. *Antes se hacían actividades que integraban a la gente. *Antes se hacían actividades que integraban a la gente.	*Antes se hacían actividades que integraban a la gente. *Antes se hacían actividades que integraban a la gente. *Antes se hacían actividades que integraban a la gente. *Antes se hacían actividades que integraban a la gente.	*Hacer de las cosas para pagar el corriente por la situación que está en la empresa. *Hacer de las cosas para pagar el corriente por la situación que está en la empresa. *Hacer de las cosas para pagar el corriente por la situación que está en la empresa. *Hacer de las cosas para pagar el corriente por la situación que está en la empresa.
RO/G	*Falta comunicación.	*Hacer de las cosas para pagar el corriente por la situación que está en la empresa. *La comunicación es vital para nuestra supervivencia en la empresa y personal. *Hacer de las cosas para pagar el corriente por la situación que está en la empresa.		*Sin reparar nada en la parte de la cadena improductiva. *La planta está dividida de manera estructural en administrativa y operaria. *Si se pagara a la gente, al menos se cae en el día y se cae en el día. *Si se pagara a la gente, al menos se cae en el día y se cae en el día.	*Hacer de las cosas para pagar el corriente por la situación que está en la empresa. *La planta está dividida de manera estructural en administrativa y operaria. *Si se pagara a la gente, al menos se cae en el día y se cae en el día. *Si se pagara a la gente, al menos se cae en el día y se cae en el día.	*Antes se hacían actividades que integraban a la gente. *Antes se hacían actividades que integraban a la gente. *Antes se hacían actividades que integraban a la gente. *Antes se hacían actividades que integraban a la gente.	*Antes se hacían actividades que integraban a la gente. *Antes se hacían actividades que integraban a la gente. *Antes se hacían actividades que integraban a la gente. *Antes se hacían actividades que integraban a la gente.	*Hacer de las cosas para pagar el corriente por la situación que está en la empresa. *Hacer de las cosas para pagar el corriente por la situación que está en la empresa. *Hacer de las cosas para pagar el corriente por la situación que está en la empresa. *Hacer de las cosas para pagar el corriente por la situación que está en la empresa.

SIMILITUDES ENTRE LAS DIFERENCIAS:
OPINIONES EXTERNADAS POR LOS INTEGRANTES DEL GRUPO
LECTURA HORIZONTAL 1RA. LECTURA

DIFERENCIAS:
OPINIONES EXTERNADAS POR LOS INTEGRANTES DEL GRUPO
LECTURA VERTICAL 2DA. LECTURA

FIGURA 4.1
 ESQUEMA DE REPRESENTACIÓN DE GRUPOS
 PLAYERAS TRUENO S.A. DE C.V.
 NOVIEMBRE DEL 2005



- CODIGOS DE COLOR PARA DISTINCIÓN DE GRUPOS**
- 1er. Grupo informal secundario —
 - 2do. Grupo informal secundario —
 - 3ro. Grupo informal secundario —
 - 4to. Grupo informal secundario - - - -
 - 1er. Grupo informal primario · · · ·
 - 2do. Grupo informal primario - · - · - ·

Figura 5.1

INSTRUMENTOS DE MODELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL, PROPUESTAS Y SOLUCIONES

INSTRUMENTO	EFEECTO	PROBLEMA	SOLUCIÓN
--------------------	----------------	-----------------	-----------------

DEBILIDAD / FORTALEZA

PROCESOS DE ENCULTURIZACIÓN

(Inculcación de valores, de cualidades y de habilidades deseadas)

- Valores
- Mecanismos de establecimientos de valores y de comportamientos en una organización
- Valores rasgos complementarios

- En la compañía no se tiene formalizada esta cultura organizacional se han planteado algunos valores que se mencionaran como propuestas que se transformarían en fortalezas posteriormente.
 - Cliente es una razón máxima
 - Responsabilidad y ética: Dirigir el negocio de una manera responsable para proteger la salud, seguridad e integridad de nuestros empleados, visitantes, clientes y comunidad
 - Compromiso con el medio ambiente: evaluar continuamente nuestros productos y procesos con el propósito de evitar impactos adversos.
 - Calidad y profesionalismo: Estamos comprometidos con la excelencia, en los resultados y en la forma en la que los obtenemos.
 - Factor Humano: Promovemos una cultura y un ambiente de respeto mutuo, valoramos a la gente en cualquier nivel, así como el trabajo en equipo.
 - Objetivo Común: Es el fundamento de nuestro éxito.
 - Al realizar esta propuesta se plantea que las normas establecidas por los integrantes de la compañía darán como resultado, el principio de la formación de una cultura organizacional en Playeras Trueno.

* Los valores son conceptos que guían el comportamiento de los sujetos, por eso es de fundamental importancia intervenir sobre estos principios básicos o reconocerlos a fin de modelar la actitud y mejorar la disposición o voluntad de las personas, que se reflejan en un comportamiento en función de los objetivos de una organización.

* Los valores son interpretaciones simbólicas de la realidad, que prestan un significado a la acción y establecen normas de comportamientos social. Normas y controlan la acción, (la dirigen y orientan) hacia el logro de los objetivos de una organización.

Jaime Pérez, Recursos Culturales de la Organización, 1998.

Figura 5.1

INSTRUMENTO	EFECTO	PROBLEMA DEBILIDAD / FORTALEZA	SOLUCIÓN
-------------	--------	-----------------------------------	----------

MISIÓN / PROPÓSITO

- Funcionamiento de la Misión
- Consecuencias de su inexistencia
- Características fundamentales de la Misión
- Metodología para la construcción de la Misión
- Fundamentación de la cultura organizacional en base a la Misión

- Se percibe como debilidad el no tener la definida, la misión en toda organización es fundamental , da el sentido de la misma, el por que del trabajar en ella, para que y por que?
- Como perdida de su inexistencia , se pierde la visión del trabajo, disminuye la calidad de vida, disminuye la motivación en los empleados

Propuesta de Misión

- Fabricar y comercializar productos textiles de la mas alta calidad, cubriendo las necesidades y superando las expectativas de nuestros clientes, logrando beneficios para la empresa y sus colaboradores.

*Esta Propuesta fue redactada en función del departamento de ventas nacionales y mercadotecnia.

* Misión Definición : Identificar exactamente a dónde vamos conocer y compartir el para que del ultimo de la organización.

*Importancia de la Misión: Identificación de la relevancia o trascendencia del trabajo diario. Orientar el esfuerzo cotidiano en una misma dirección, lo cual evita trabajos innecesarios y multiplica la energía organizacional.(Sinergia).

Características de la Misión

- Vinculación del esfuerzo individual
- Capta la atención del grupo social
- Da sentido histórico a la organización
- Contempla a empleados, accionistas y a todos los grupos que están vinculados a la organización
- Contiene una norma de excelencia
- Es de largo plazo y aprueba de cambios
- Es cualitativa, no cuantificable
- Es compatible-congruente, con las políticas, costumbres y normas formales e informales de la empresa
- El propósito es común
- Recupera la historia de lo que ha sido la organización
- Es defendible, lo cual se logra si los empleados se ven reflejados en ella
- Su redacción es clara, breve, estética y debe de inspirar confianza.

Jaime Pérez, Recursos Culturales de la Organización, 1998.

Figura 5.1

INSTRUMENTO	EFECTO	PROBLEMA DEBILIDAD / FORTALEZA	SOLUCIÓN
CLARIDAD ORGANIZACIONAL			
	<ul style="list-style-type: none"> • Claridad organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> ○ La falta de claridad en Playeras Trueno, en su funcionamiento, estructura y objetivos Han generado una falta de organización estable. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Información para el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ○ La descripción de puestos, la falta de perfiles laborales, de planes de trabajo son conceptos indispensables dentro de la misma. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de expectativas 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Factor Humano.- en la empresa se ha descubierto con las técnicas cualitativas, que el personal se siente muy poco valorada, su trabajo es tan sistematizado que solo produce un numero de prendas, trabaja un numero de horas y gana un salario. ○ Planeación y desarrollo.- en los principales cargos como producción es donde se dan las principales promociones ha puestos de la planta, la gente del piso de producción tiene la necesidad ascender en el escalafón de la compañía , no siempre se encuentran disponibles estas oportunidades. La capacitación es nula a todos los niveles. ○ Condiciones de trabajo.- Los empleados reciben la remuneración de su trabajo, pero las horas extras son pagadas tiempo por tiempo, no existen los bonos por productividad o incentivos por metas. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Formas y criterios de evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> ○ La retroalimentación del trabajo es deficiente, ya que nunca se han tenido las metas claras, no se puede definir cuando las cosas se han mejorado, habrá constantes regaños pero los reconocimientos son nulos. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Visión demandas, expectativas y efectos del entorno 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Los proveedores han jugado un papel primordial dentro de la organización en los últimos meses la compañía ha pasado por un bache de insolvencia, situación que los proveedores han tomado con desconfianza, en el capítulo 3 de esta investigación se midió el costo tan elevado por la problemática de no tener materia prima en tiempo, esto retazaba e influía en todo el proceso productivo. ○ La compañía ha invertido en la imagen de su marca con campañas publicitarias y reingeniería de empaques, el problema mas común es que no existe una congruencia en lo que se dice y lo que se hace. 	

La claridad organizacional es indispensable en cada una de las organizaciones sociales, los individuos necesitan de lineamientos por los cuales conducirse y evaluarse para medir su desarrollo y potencial..

*Lo importante es saber informarse sobre que es lo que se tiene que hacer para establecer las mejores condiciones de reproducción o de sobré vivencia de la organización.

*Beneficios : Ayudar a los empleados a conocer su propio potencial, Reorientar y dar dirección a la actuación de los individuos.

Jaime Pérez, Recursos Culturales de la Organización, 1998.

Figura 5.1

INSTRUMENTO	EFEECTO	PROBLEMA DEBILIDAD / FORTALEZA	SOLUCIÓN
-------------	---------	-----------------------------------	----------

CONOCIMIENTO

- Conocimiento
- Establecimientos de programas de desarrollo del conocimiento
 - La capacitación del personal dentro de la empresa, realmente es nula , a nivel gerencial deben de saber lo necesario para poder manejar las áreas a su cargo, su contratación se realiza bajo cierta descripción de las labores que se pretenden cumplir y se sobre entiende que ya lo saben todo y no necesitan mas capacitación.
 - A nivel operativo, las costureras tiene una habilidad manual que han adquirido con el pasar de los años, su escuela es la de la vida.
 - Estableces programas de capacitación y desarrollo humano para las áreas de la empresa, mayor productividad y desarrollo en el medio textil.

BENEFICIOS

- * Rescatar la cultura como instrumento de innovación
- *Promocionar la iniciativa, creatividad, el desarrollo y mejoramiento continuo.
- *Mirar reflexiva y críticamente el trabajo para hacerlo mejor y diferente

Jaime Pérez, Recursos Culturales de la Organización, 1998.

PARTICIPACIÓN

- La participación
 - Esta se encuentra dentro de dos grandes corrientes que son las denominadas áreas de producción : Nacional y Exportación, dentro de estas divisiones se tiene inculcados algunos valores de calidad que hace que la gente realice su trabajo de una manera diferente cuando los productos son de exportación la cultura interna del grupo se torna mas profesional y cuando es para nacional surge el malinchismo, “Hay se va” el mercado tolera un mayor margen de error e indisciplina.
 - Esta separación orienta las metas de la empresa, genera competencia, identidad de grupo y objetivos divididos, cuestión que impide ver a la organización como una sola empresa que confecciona ropa interior de buena calidad y prestigio.
 - Integración de una solo cultura laboral, fuerte sólida, con objetivos claros, definidos y potencialmente productivos.

* La participación es una tendencia organizacional, una administración capaz de compartir la responsabilidad de planear y organizar la empresa, puede enriquecerse de manera mas adecuada.

Jaime Pérez, Recursos Culturales de la Organización, 1998.

Figura 5.1

INSTRUMENTO	EFECTO	PROBLEMA DEBILIDAD / FORTALEZA	SOLUCIÓN
LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo en una situación de participación • Liderazgo desde un punto de vista cultural • Instrumentos de un tipo de liderazgo de tipo cultural • Tipos de liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo autoritario: en Trueno los gerentes ejercen este tipo de domino sobre el personal no coacciona con la gente a su cargo, su imposición, uso de la fuerza, abuso psicológico son maneras de ver un liderazgo mal enfocado, no comparte los planes y objetivos de la gente y es negativo su resultado. • No existe el convencimiento, se basa en el vencer, falta de poder de negociación • Habilidad en la comunicación oral • Convertirse en el Ejemplo • Supervisión • Simbólico 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Implantación de un liderazgo participativo, búsqueda del consenso. Integración y eficiencia de la empresa. ○ Cualidades que debería de tener cualquiera de los gerentes de la compañía ○ Realizar una mezcla de ambos como parte del proceso de enculturización.

*Las tareas que debe desempeñar un líder dentro de su organización son indispensables por eso se ha citado desde el primer capítulo que no existe un liderazgo positivo dentro de Playeras Trueno se alcanzarían mejor los objetivos de la misma si realmente se reconociera por la gente.

RITOS ORGANIZACIONALES

- Características
 - Litúrgicos: Implican un grado de participación y compromiso personal, el 80% de los trabajadores encomiendan su jornada de trabajo a la Virgen de Guadalupe, todos los días al llegar, se cambian y antes de pasar a ocupar su lugar de trabajo se percinan ante la imagen de la Virgen, ocurre lo mismo cuando regresan a su casa.
 - Representacional: El espíritu corporativo que sostiene y guía a la organización, este se empieza a dar en los mandos medios y gerenciales con algunas reuniones paulatinas extramuros, donde comentan la problemática de la empresa y aportan algunos puntos de vista.
- Funciones
 - Refuerzo de la identidad: Todos los empleados se sienten orgullosos de que su patrón les permita adorar a su Virgen dentro del trabajo, aún y cuando no profese la misma religión. Este rito se realiza cada 12 de Diciembre, los nuevos empleados se identifican con la misma tradición.
- Tipos de Ritos
 - Informales: reuniones los viernes, algunos rituales de iniciación.

Figura 5.1

INSTRUMENTO	EFEECTO	PROBLEMA	SOLUCIÓN
		DEBILIDAD / FORTALEZA	

TÓTEM CORPORATIVO

- Objeto Simbólico que representa el interés común
 - Funciones
 - Suscitan reacciones similares en diferentes individuos y en momentos diferentes
 - Da estabilidad a la empresa
 - Crean Orden, coherencia y continuidad, hacen congruente a toda la organización

- En algunas culturas puede ser un animal o un ser que funda la raza o la tribu.
 - Para PLAYERAS TRUENO, su Fundador Don Isidoro Zaga Hazan es la insignia mas importante, es un hombre respetado dentro del medio textil, sus logros fueron acompañados de muchos clientes que hicieron sus negocios junto con la empresa, las relaciones comerciales que son mas fuertes en la actualidad se deben al afecto y respeto por el fundador.
 - En la compañía cuando el Sr. Isidoro hace aparición todo mundo trabaja por sobre manera, la limpieza de la planta es inminente, los uniformes son acomodados y bien portados, el lenguajes se vuelve refinado y concreto.
 - Como responder: El Sr. Isidoro sabe encontrar respuestas exactas en el momento preciso hay ocasiones en que al caminar por los pasillos de la compañía se le ocurre preguntar al empleado que pasaba ocasionalmente alguna cosa, si ene ese momento existe alguna queja es capaz de parar la planta completa con tal de solucionar el problema, su autoridad es incuestionable, ni por el mismo Director General que esta al mando de la empresa (Su hijo) si el dio un instrucción se realiza.

- Utilizar la figura institucional para reunificar al personal y sus planes de trabajo. (Utilización del TÓTEM en beneficio de la misma).

IDEOLOGÍA ORGANIZACIONAL

- Funciones
 - Revelan u ocultan, Promueven o Ahogan el entusiasmo, Refuerzan o destruyen el animo
- Condiciones que hacen necesaria una ideología Organizacional
 - No se puede crear un a organización con diferentes metas, ritos y nociones de calidad
 - Reducir al máximo la tensión entre cohesión y división
 - Lealtad a la Marca o amor a la camiseta
- Objetivos
 - De la ideología, puedes ser definida como una intención de adquirir un compromiso organizacional, entendiendo como algo que vale la pena hacerse pero aún no se ha hecho.
- Componentes estructurales de la ideología
 - Descripción , análisis, prescripciones morales, prescripciones técnicas, medidas, Rechazo
- Mensaje de la Ideología,
 - A los principios y a las exigencias de la situación.

Jaime Pérez, Recursos Culturales de la Organización, 1998.

Figura 5.1

INSTRUMENTO	EFECTO	PROBLEMA DEBILIDAD / FORTALEZA	SOLUCIÓN
-------------	--------	-----------------------------------	----------

COMUNICACIÓN

*Es un instrumento que orienta una actuación o un comportamiento organizacional altamente efectivo.

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tareas de la Comunicación Organizacional <ul style="list-style-type: none"> • Dirección de la organización • Enculturizadora ▪ Autorregulación ▪ Articulación | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de una estrategia comunicativa dentro de la empresa ▪ Unidad de las aspiraciones /disminución de las tensiones
Cohesión, integración de la empresa ▪ Trascender dentro del medio textil como empresa líder ▪ Coordinar acciones para alcanzar el objetivo general de la empresa. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Procesos relacionados con las diferentes tareas comunicativas <ul style="list-style-type: none"> • Dirección de la organización <ul style="list-style-type: none"> ○ Comunicación Vertical • Enculturización de la Organización <ul style="list-style-type: none"> ○ Comunicación vertical <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptación <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación ascendente • Comunicación externa ▪ Coordinación <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación horizontal y transversal | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar un Balance entre los cuatros principales procesos de las tareas comunicativas. (Complementación) ▪ Implantación de un verdadero sistema de acciones que conduzcan la organización de la fabrica |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tareas de conducción de la organización | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilizar la comunicación como una verdadera herramienta con beneficios para todos los integrantes de la Playeras Trueno |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tareas de enculturización de la organización <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación de la Misión o propósito • Difundir la forma de ver a la empresa y su entorno | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tareas de adaptación de la comunicación <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de retroalimentación y de respuesta | |

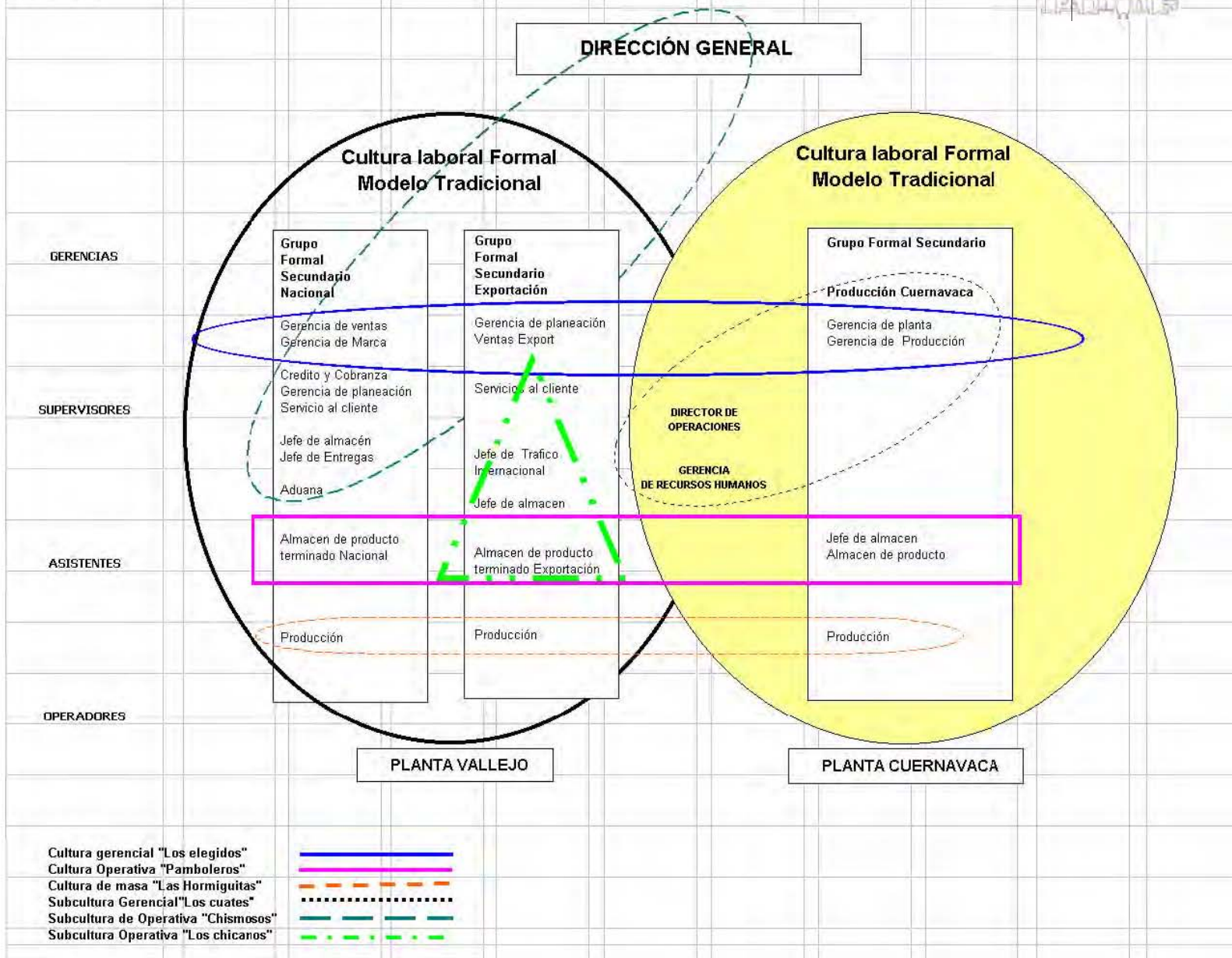
Figura 5.1

INSTRUMENTO	EFECTO	PROBLEMA DEBILIDAD / FORTALEZA	SOLUCIÓN
-------------	--------	-----------------------------------	----------

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tareas de coordinación de la comunicación en la organización <ul style="list-style-type: none"> • Difusión de la información • Unidad de la organización • Trabajo en equipo • Capacidad de comunicación ante los diferentes grupos internos y su retroalimentación ▪ Fundamentos de la comunicación externa de las organizaciones <ul style="list-style-type: none"> • Congruencia entre la situación interna y la situación externa ▪ Repertorio de instrumentos de la comunicación y la cultura organizacional <ul style="list-style-type: none"> • Símbolos verbales • Símbolos no verbales ▪ Los mitos <ul style="list-style-type: none"> • Transmiten valores • Explican conflictos o contradicciones • Orientan el comportamiento | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear verdaderos canales de comunicación entre los empleados clientes y proveedores de la compañía para contemplar un entorno real y dar respuesta a sus opiniones ▪ Alcanzar que se cumplan las diferentes acciones comunicativas por el beneficio de la empresa ▪ Credibilidad entre lo que se dice de Trueno y lo que es verdaderamente “Expresa tu interior” Slogan que realmente mostraba la desorganización de la compañía. ▪ Interpretación y formalización de los mismos para utilización en su beneficio ▪ Aplicar estos mismos para rescatar el valor y carácter de su fuerza interna, la gente tiene Fe y confianza en los mitos creados por ellos mismos, solo hay que encausarlos |
|---|--|

Figura 5.2

ESQUEMA DE REPRESENTACIÓN DE CULTURAS Y SUBCULTURAS
 PLAYERAS TRUENO S.A. DE C.V.
 NOVIEMBRE DEL 2005



CRONOGRAMA
REPORTE DE INVESTIGACION
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN COMUNICATIVA
PLAYERAS TRUENO UNA EMPRESA QUE "EXPRESA SU INTERIOR"



C R O N O G R A M A

ACTIVIDAD	15 DÍAS	1 MES	15 DIAS	15 DIAS	15 DIAS	OBSERVACIONES
ELABORACIÓN DEL DIAGNOSTICO COMUNICATIVO EN PLAYERAS TRUENO	█					
UTILIZACIÓN DE HERRAMIENTA DE SITEMATIZACIÓN FODA :Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas		█				
ELABORACIÓN DE LA PLATAFORMA ESTRATEGICA Presentación, alcances y limitaciones de la estrategia		█				
PLAN DE COMUNICACIÓN PRESENTACIÓN		█				
DEFINICIÓN DE OBJETIVOS		█				
POLITICAS COMUNICATIVAS		█				
PROGRAMAS INTERNOS DE DIFUSIÓN Junta de arranque			█			
Campaña de expectativa Producción de carteles			█			
Reuniones Informales Selección de las mejores propuestas			█			
Premiación a el área ganadora Presentación a los socios de la compañía				█		
Producción de materiales impresos Manuales, folletos y carteles				█		
Implantación					█	
MONITOREO Y SEGUIMIENTO						
Por etapa	█	█	█	█	█	
Trimestral	█	█	█	█	█	
AJUSTES PARA LOS PLANES POSTERIORES						█

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	
Caracterización de los departamentos de la empresa, relación con clientes, proveedores y medio textil, influencia del entorno	11
1.1. Caracterización de la Empresa “Playeras Trueno”	12
1.2. Legislación aplicable a la ropa interior	13
1.3. Competencia por el liderazgo del mercado	14
1.4. Asociaciones y confederaciones, cámara nacional de la industria del vestido	15
1.5. Clientes y canales de distribución	18
1.6. Proveedores primarios y secundarios	20
1.7. Medios Masivos de Comunicación, publicidad y materiales promocionales	23
1.8. Tendencias globales, proyecto de expansión en Latinoamérica	27
CAPÍTULO 2	
Estructura organizacional de la compañía “Playeras Trueno”, relación funcional entre departamentos internos, jefes y empleados	29
2.1. Formulación de la empresa, fundación	30
2.2. Una Misión por alcanzar, Ideario	31
2.2.1. Misión, Visión y Valores	32
2.3. Políticas de la empresa	33
2.4. Objetivo de la empresa	34
2.5. Estructura formal en la empresa	35
2.6. Integrantes de Playeras Trueno	37
2.7.Reclutamiento y selección de personal	42
2.7.1. Formato de perfil de puesto	43
2.8. Estructura tecnológica	44
2.9.Proceso de trabajo	46
2.9.1 Flujo de información real	48

2.9.2	Flujo de información ideal	50
2.10.	Problemas operativos	52
2.10.1.	Hoja de inspección	53
2.10.2.	Diagrama de Pareto	53
2.10.3.	Diagrama de Causa / Efecto	55
2.11.	Diagnostico, Estructura y Función	57

CAPÍTULO 3

	Descripción de los elementos comunicativos utilizados por los integrantes de la empresa y su aplicación para un enfoque productivo	59
3.1.	Costos relacionados con la problemática comunicativa	62
3.2.	Un Proceso productivo altamente costoso	65
3.3.	Problemática comunicativa e informativa de la empresa	69
3.4.	Una estructura familiar con una cultura tradicional	71
3.5.	Un modelo clásico de administración	72
3.6.	El modelo comunicativo funcionalista	74
3.7.	El proceso de globalización en la industria textil	75
3.8.	La teoría contingente como respuesta al fenómeno de la globalización	77
3.9.	La importancia de la comunicación organizacional y sus canales formales	78
3.10.	Proyección de la imagen de la empresa, la gerencia de marca	79
3.11.	El uso de los medios de comunicación en la empresa	80
3.12.	Análisis de los medios de comunicación en “Playeras Trueno”	82
3.13.	Diagnóstico del flujo de información en la organización	88

CAPÍTULO 4

	Análisis cualitativo y propuestas de la interacción comunicativa dentro de la organización, “Playeras Trueno” una empresa en Pro de la productividad	96
4.1.	Una organización habitada por seres complejos	97
4.2.	La percepción de la empresa desde la subjetividad de los integrantes	98
4.3.	La representaciones que significan la vida cotidiana	101

4.4. En busca de la representaciones de los integrantes de “Playeras Trueno”, ventajas del análisis cualitativo vs cuantitativo	103
4.5. Técnicas de análisis cualitativo	104
4.5.1. Entrevista individual abierta	104
4.5.2. Grupo de discusión	105
4.6. Desarrollo del grupo de discusión	106
4.7. Reporte de resultados "Grupo de Discusión"	109
4.8. Interpretación de los resultados de la matriz de análisis	116
4.9. Grupos de interacción en “Trueno”	122
4.10. Aplicación de la teoría de la mediación como alternativa, entre los canales de comunicación formal e informal	129
4.11. Mediación a través de una ética comunicativa	131
CAPÍTULO 5	
La Cultura laboral de “Playeras Trueno”	133
5.1. Definición y origen de la cultura organizacional	135
5.2. Función de la cultura organizacional	136
5.3. Caracterización de las subculturas en “Playeras Trueno”	137
5.4. Modelo de análisis, factores culturales	147
5.5. Diagnóstico comunicativo organizacional en Playeras Trueno	150
5.6. Presentación, propuesta de intervención comunicativa	151
5.7. Plataforma estratégica	153
5.8. Estrategia comunicativa	154
5.9. Plan de comunicación “Playeras Trueno una compañía que exprese su interior”	156
CRONOGRAMA	160
CONCLUSIONES	161
BIBLIOGRAFÍA	166
ANEXOS	170

INTRODUCCIÓN

La globalización y el modelo capitalista actual han demostrado que es necesario reorganizar a las empresas para poder alcanzar una productividad adecuada en función de bajar gastos y optimizar sus costos. En el medio textil, una industria tradicional en nuestro país contamos con modelos de organización tradicionales, determinados por los conocimientos adquiridos por sus fundadores, basados en esquemas administrativos básicos, los integrantes de la empresa aportan sus conocimientos de manera desorganizada sin seguir procedimientos o procesos, su ímpetu de liderazgo mal enfocado genera que quieran destacar por sí mismos y no buscan el beneficio de la empresa, quieren que se les reconozca y remunere su trabajo persiguiendo un fin económico, estos esquemas de organización tienden a reducirse o a cambiar lentamente, las tendencias mundiales y la competencia por el liderazgo del mercado generan nuevas expectativas de negocio, buscan modelos más eficientes y productivos.

Las organizaciones exitosas cuentan con sistemas de comunicación que distribuyen la información de manera adecuada, con una cultura laboral sólida, organizada con sus roles y objetivos definidos, la comunicación desempeña un papel fundamental en el que integra a los diferentes actores y sistemas productivos de la organización.

Como profesional de la comunicación y responsable de la gerencia de marca he encontrado que la imagen que tiene “*Trueno*” como fabricante de ropa interior, es ambigua, proyecta tanto sus fortalezas como sus debilidades en el medio textil.

El estudio del entorno en el que se desempeña la compañía permite que se observe la influencia de los diferentes sectores como el económico y social, como reflejo al interior de cada uno de sus integrantes y sus representaciones de la empresa como lugar de trabajo.

La imagen de la compañía dentro de su canal de distribuidores, mayoristas, autoservicios, boneterías, etc. No es la mejor. Se ha detectado que existen deficiencias en la organización, no hay una sinergia entre los diferentes departamentos de la empresa, los departamentos no están informados de lo que se produce y como se produce, sí el proveedor tiene problemas de abasto, sí el transporte llegará a tiempo, sí se les pagaron las horas extras a los almacenistas, esta desinformación genera que se retrasen los proyectos y se reduzca la productividad de la empresa.

En el apartado de análisis y uso de los medios de comunicación se muestra la manera en que los integrantes de la empresa se valen de los medios tecnológicos y la comunicación

interpersonal para reducir la desinformación existente, este estudio permite cuantificar a través de la metodología utilizada los costos resultantes de una mala comunicación dentro de la empresa haciéndola productiva y altamente costosa.

El mercado textil demanda empresas más organizadas y sistematizadas, con modelos productivos precisos, punto de partida para este análisis organizacional que propondrá algunas mejoras a su estructura.

No todos los grupos formales de la empresa persiguen el mismo objetivo, algunos hasta desconocen el fin de su área o tarea por realizar, existe la ausencia de canales de comunicación alternos, que expliquen a los empleados el cómo hacer sus labores más eficientes, cuáles son sus beneficios al incrementar la productividad, como transmitir sus observaciones para mejora de la empresa, medios que les permitan expresar su sentir como integrantes de la misma, no existe un valor real del factor humano, se aísla al personal y no se toma en cuenta el principal engranaje de la maquinaria.

Los integrantes necesitan un orden, información fidedigna que los oriente a hacer su trabajo con un objetivo claro que le retribuya en reconocimiento o especie, su opinión es de vital importancia para el desempeño productivo de la empresa, así lo mencionan Rafael Serrano y Autores. El orden es: organización, sistematización y sentido. Se informa para trabajar repitiendo la tarea o detectando y resolviendo nuevos problemas, se informa para mantener la coherencia y adhesión del conjunto. (*La Organización Habitable, 2001*)

Se retomará a la comunicación y sus canales informativos para evaluar los resultados de orden cuantitativo, se observara la interacción comunicativa desde otro enfoque, el cualitativo que nos mostrará el verdadero sentir de los diversos grupos que integran a Playeras Trueno como organización, esa comunicación que emana desde cualquier integrante con una intención, tal vez la de hacerse notar, la de ser tomado en cuenta, la de manifestar su inquietud, su punto de vista sobre la forma de operar de la empresa ó la mejor manera de realizar sus labores cotidianas.

Esta investigación ha recolectado información rica en datos y contenidos ideológicos de los integrantes de la empresa.

Al estudiar las diferencias culturales dentro de la organización se ha encontrado que existe una combinación de valores al interior de Playeras Trueno, las jerarquías se encuentran

marcadas por barreras físicas que aíslan y desintegran al personal. La forma de interactuar entre grupos formales de la empresa es errónea, se busca competir por demostrar qué departamento si cumple con su trabajo, sin contemplar que el fin de la organización no se alcanza si no trabajan conjuntamente, esa desintegración, aunado a la falta de directrices genera incertidumbre y baja productividad.

La diversidad de elementos culturales que se producen de esta variedad de ideas y formas de percibir a la organización, hace complicada la elaboración de una estrategia con resultados tangibles, se necesita tomar en cuenta la opinión de la gente, la propuesta de intervención comienza planteando una estructura definida con la enunciación de su misión y valores, para que la gente adopte el ideario que surgirá de la integración de los distintos grupos que la componen, los empleados verán en esta compañía un modelo de vida, un proyecto a largo plazo.

La propuesta de intervención, parte de la lealtad que se le tiene al fundador de la empresa, la función de tótem, con carácter institucional, se utilizará para la formalización de la compañía en el siglo XXI. La gente cree incondicionalmente en su figura, el tiene la capacidad de acercarse a las operadoras de la planta para que confíen en su palabra, ganará las voluntades del personal.

La enunciación y formalización de los nuevos valores de la planta, generarán certidumbre, la gente encontrará información más ordenada y fidedigna, se crearán dinámicas de integración para disminuir las diferencias entre representaciones, su personal será capacitado para que revalore el factor humano.

Se creará un plan de comunicación organizacional que refuerce los canales de comunicación formal para mantener la coacción en los integrantes, realizando sondeos periódicos para evaluar su efectividad y poner en práctica nuevas estrategias que impulsen la productividad de la empresa.

La compañía cumplirá de manera paulatina con los objetivos que se plantean en esta investigación observando mejoras al construir una cultura organizacional sólida y eficaz, que genere mejores beneficios productivos y laborales para ambas partes.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Playeras Trueno se observa que gran parte de la problemática de la empresa radica en el control y manejo de la información, hay ciertas deficiencias comunicativas y administrativas que dan como resultado un compañía mal organizada y con una productividad deficiente.

Manipular: In-formar-a = neguentropía, acción, (tomar medidas sobre) (Pérez, Mayo, 2005, Como Abordar lo Complejo de la metodología)

La organización esta construida de subsistemas interrelacionados de naturaleza estratégica, humana, tecnológica, estructural y de dirección que necesita ser consistente internamente y adaptada a las condiciones del entorno (Morgan Gareth, 1998, p51).

Morgan G. nos habla de la importancia y efectividad de estar comunicados e informados, entre los departamentos de una empresa, dentro de este proyecto de investigación se cita como uno de las principales problemas comunicativos, el dominio de la información por áreas, que buscan el control de la información para hacer valer su predominancia sobre los demás departamentos.

Compartir la visión de un objetivo, comunicar e informar del acontecer dentro de ella debe de ser una premisa, practicada para alcanzar las metas de la empresa.

Al el dueño de la empresa le ha funcionado durante 35 años imponer su autoridad y conocimiento para dar ordenes dentro del proceso de producción, él a su manera, generó una organización que producía ropa interior para un mercado poco exigente, con un consumidor que se conformaba con la calidad y servicio que ostentaba su empresa, con el pasar de los años, el negocio cambió fue teniendo éxito y contrato más personal con el mismo sistema que hasta entonces funcionaría. Su liderazgo impositivo ha manejado a la empresa por años, actualmente debe buscar nuevas maneras de dirigirla. *El liderazgo se encarna en una persona, una personalidad que se ha construido y que tiene una historia o biografía, un sexo, una antigüedad, un estado civil, una orientación religiosa (La Organización Habitable, Autores varios, p.48)*

En la actualidad ha heredado en vida el negocio a su hijos, jóvenes con más ambición por crecer y tomar participación dentro del mercado textil, ellos encontraron nuevos modelos

de producción en el que los mercados de exportación necesitan gente calificada, con funciones determinadas que manejen procesos y procedimientos, que generen mayor productividad, al enfrentarse a estos modelos, buscaron profesionistas que le dieran un nuevo enfoque moderno a su empresa, que estuvieran a la vanguardia en técnicas y conocimientos. *La organización viable, además de planeada o programada, tiene la capacidad de generar sus procesos de cambio y adaptación: es recursiva.* (Pérez, Mayo, 2005, Organizaciones Chiris Argyris)

Para fundamentar esta investigación se propone tomar la teoría de la organización como fenómeno vivo o metáfora orgánica debido a sus características actuales, su flexibilidad, conformación y estructura, la interacción de sus sistemas sociales, culturales con los individuos de la organización.

“Considerara a una compañía como una entidad viviente es el primer paso para incrementar su expectativa de vida”(Arie De Geus)

La imagen de una compañía, se muestra tal cual es, Playeras Trueno utiliza un slogan que está mostrando la problemática de la empresa, “Expresa Tu Interior”, es aquí donde se enfocará la propuesta de intervención, en cambiar esa organización interna, para que los clientes tengan una imagen congruente (Auto-Hetero imagen), en lo que proyecta como compañía y lo que se vive dentro de ella .

Las relaciones existentes entre las áreas de la empresa son complejas cuando los integrantes de la empresa cuentan con diferentes representaciones de la realidad que los rodea. *Comprender las relaciones internas de una organización significa comprender las consecuencias de los actos propios como participamos, contribuimos a que la organización sea como es-aunque siempre pueda ser de otra forma* (J. Pérez, Mayo, 2005, Como Abordar lo Complejo de la metodología)

Este comentario es utilizado para situar el papel personal que se desempeña dentro de la organización como parte de un sistema complejo que a su vez es integrado por un sistema social y cultural , podemos mejorarlo y transformarlo desde nuestro enfoque.

De la teoría general de los sistemas se toma las nociones de sistema, suprasistema y macrosistema, así como la noción de estructura, respecto a que la afectación a uno de los elementos de un sistema incide sobre todos los demás.

Homeostasis: Es un principio de equilibrio que regula a todo sistema, así como también a todos sus componentes estructurales, este equilibrio no es estático sino dinámico.

Interdependencia: Se refiere a las relaciones que existen entre los elementos del sistema, y entre éste y su medio. Estas relaciones serán intrasistémicas (entre los elementos del sistema) y/o intersistémicas (entre el sistema y su medio). Si hubiera un cambio que afectase a parte del sistema o particularmente a algunos de sus elementos, todo el sistema se verá afectado.

Entropía: Todo sistema está afectado por una tendencia hacia el desorden, hacia su desorganización. Cuanto mayor sea la entropía, menor es la información que el sistema recibe y por consiguiente, mayor la incertidumbre. La entropía puede ser:

Positiva: los sistemas tienden al caos y a la incertidumbre;

Negativa: los sistemas tratan de evitar su destrucción, lograr la supervivencia a partir de la búsqueda del orden.

Incertidumbre: Es la probabilidad incierta de que un hecho ocurra, esto genera incertidumbre. La incertidumbre, en tanto falta de predictibilidad, es generadora de cierto desorden e inestabilidad.

Teleología: Es la tendencia permanente, que todo sistema posee, de orientarse a la consecución de un fin.

Equifinalidad: Cada componente del sistema, en cumplimiento de su función, y aunque sea por caminos diferentes, igualmente llegará al mismo fin.

Para el análisis de los sistemas frecuentemente se recurre a los siguientes conceptos:

Input: son los recursos que el sistema toma de su medio ambiente. Estos recursos son los que posibilitan el funcionamiento. Para la comunicación estratégica es de suma importancia la información que el sistema empresa toma del supra y macrosistema.

Transformación: Es el proceso mediante el cual, los *input* son convertidos en *output*. La información que el sistema empresa recoge de su entorno, es procesada a través de un conjunto de operaciones técnicas.

Output: son el producto resultante de la operación de transformación; el sistema luego los descarga en su medio ambiente. El sistema empresa convierte recursos de emisión en mensajes que serán comunicados a los distintos públicos.

Coordinación: para el logro de sus fines, el sistema empresa habrá de coordinarse en la búsqueda de una cooperación armónica entre cada una de sus acciones comunicacionales.

Feed back: Es toda información que el sistema ponga en el medio para que luego vuelva a él, desde luego cargada de nuevos datos.

Estructura: Son todos los componentes que forman a un sistema determinado y las relaciones que entre ellos mantienen (*Schiensohn, 1990, Comunicación estratégica. Contingencia comunicacional*).

El modelo muestra lo compleja que puede ser una interacción comunicativa pero nos acerca a comprender mejor las diferentes lógicas racionales por las que atraviesa, no hay emisores ni receptores solo actores que interactúan comunicativamente, esta lógica mantiene una incertidumbre al no planear un flujo adecuado, cuando surgen los problemas hay que improvisar una solución lo que se le conoce como el bomberazo. Esto nos lleva a no prevenir los riesgos y costos extras que ocasiona este actuar cotidiano. *“Si la complejidad de la vida moderna esta propiciando que así sea dinámica de las instituciones modernas, pues institucionalicémoslas y diseñemos una fabrica de soluciones rápidas a los emergentes pero de manera ordenada y estable. Módulo 1 segunda sesión (J. Pérez, Mayo, 2005, Comunicación Organizacional, Segunda exposición)*

Las organizaciones mexicanas han coexistido por muchos años de esta forma, sin embargo si utilizarán a la comunicación de una manera más eficaz estarían mejor preparadas para enfrentar la problemática que presenta la globalización actual. Recordemos que la comunicación ahorra energía, se encuentra dentro del proceso de aprendizaje y de adaptación que permite operar de una manera inteligente. *La Comunicación es el eje central de las redes informales, las percepciones subjetivas, el valor y el sentido que cada miembro o grupos de miembros le dan a la organización y a su propio papel en ella. (Ávila, 2004 p. 14)*

OBJETIVO GENERAL

Analizar la interacción comunicativa que existe en Playeras Trueno para proponer esquemas adecuados, que refuercen su estructura, unan a sus individuos y definan sus funciones.

Objetivo específico

1. Caracterizar las áreas que conforman la compañía para determinar su orden y jerarquía.

- 1.1. Clasificar los departamentos
- 1.2. Determinar el objetivo fundamental por departamento
- 1.3. Especificar las funciones por área y mando
- 1.4. Describir la relación existente con sus proveedores, clientes y medio

Objetivo específico

2. Recopilar la información contenida para la fundación de la empresa

- 2.1. Consultar documentos para indagar los orígenes de la compañía
- 2.2. Recabar información del personal en el departamento de recursos humanos
- 2.2. Enlistar los requerimientos básicos para seleccionar al personal de la empresa
- 2.3. Determinar cual es objetivo de cada área, por orden productivo
- 2.4. Recolectar información sobre la infraestructura tecnológica

Objetivo específico

3. Detectar problemas por una comunicación incorrecta en los diferentes niveles de la empresa
- 3.1. Plantear la problemática más recurrente entre áreas
- 3.2. Plantear la problemática más recurrente entre individuos
- 3.3. Plantear los problemas generales de la compañía

Objetivo específico

4. Describir cuales son los elementos comunicativos más utilizados por los integrantes de la empresa para determinar su efectividad
- 4.1. Describir los medios de comunicación internos
- 4.2. Enunciar los medios de comunicación tecnológicos y su manejo
- 4.3. Mencionar los medios de comunicación más usados con sus clientes y proveedores
- 4.4. Detectar los flujos de comunicación internos

Objetivo específico

5. Proponer nuevas alternativas comunicativas que organicen y generen una mejor productividad en la empresa.
 - 5.1. Describir las interacciones existentes entre las subculturas de la compañía
 - 5.2. Proponer el uso de herramientas comunicativas eficaces
 - 5.3. Desarrollar un plan estratégico con nuevas alternativas de comunicación
 - 5.4. Plantear de manera gráfica el incremento de la productividad y organización de la empresa a largo plazo.

HIPÓTESIS

La comunicación es la base de toda estructura organizacional, si se utiliza de una manera formal y humana, las áreas alcanzará sus objetivos en un menor tiempo, reduciendo problemas y costos, generando beneficios mutuos para la empresa y sus integrantes.

METODOLOGÍA

Se realiza la evaluación de diferentes aspectos que han intervenido en la organización, su problemática de crecimiento y productividad.

Se realizará investigación documental consultando en asociaciones, cámaras y algunos medios que citan el desarrollo de esta industria textil en la última década, se elaborarán y aplicarán encuestas entre nuestros clientes y proveedores para determinar los principales problemas que aquejan a éstos, se realizarán algunos gráficos de desarrollo con la finalidad de cuantificar la información recabada para su fácil interpretación.

Se determinaran cuáles son las principales causas que generan los problemas de mayor incidencia a través de las técnicas de causa efecto, para atacar las mismas causas que desencadenan los problemas más suscitados en “Playeras Trueno”.

Para el estudio de la organización se realizarán, entrevistas guiadas a los integrantes de la empresa, para recabar la opinión de su fuerza laboral, con los mandos medios y población se realizarán grupos de discusión para conocer la problemática general que los aqueja, estableciendo algunas lluvias de ideas para destacar sus posibles soluciones y estén considerados en las decisiones de la empresa, se practicarán entrevistas a los directivos tomando en cuenta su apreciación de la problemática y posibles soluciones. La calidad de la información recabada se vaciará en documentos que sustentarán la veracidad de la investigación.

CAPÍTULO 1

CARACTERIZACIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA, RELACIÓN CON CLIENTES, PROVEEDORES Y MEDIO TEXTIL, INFLUENCIA DEL ENTORNO

1.1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA “PLAYERAS TRUENO”

Es una empresa dedicada a la fabricación de ropa interior básica, con un respaldo de 35 años en el mercado nacional, líder en el segmento de la ropa interior de caballero y niños, 4to lugar a nivel nacional, determinado por su presencia y calidad, su experiencia en el medio textil respalda y avala esta trayectoria con más de 350 empleados dentro de la planta de confección. Considerada como una empresa grande (*Asociación Mexicana de Actividades*), Playeras Trueno se encuentra en un proceso de cambio interno y una reestructuración de su organización.

Esta empresa se desempeña dentro del ámbito económico, por su carácter de empresa proveedora de bienes de consumo, determinada por la aceptación de un consumidor que cada vez es más exigente, busca calidad en los productos, un precio adecuado, cortes modernos y materiales frescos, cómodos y durables; el éxito de la fundación de esta empresa se determinó por aprovechar el lanzamiento de una fibra sintética como el nylon, que en su momento era durable, resistente y novedosa, con el pasar del tiempo el algodón en su diferentes modalidades, peinado, cardado y open end (definición de materia prima de calidad certificada), fueron introduciéndose en el medio textil, comprometiendo a la empresa a seguir modificando sus productos bajo las exigencias del consumidor, la juventud buscaba materiales ajustables y entallados, con estas demandas surgió la mezcla de fibras que combinaran cualidades como la absorbencia y comodidad, que compartieran los estilos de moda y el colorido conservador, el spandex o likra cubrió esta necesidad que buscaba la juventud. En la actualidad la tendencia es la microfibra, material sintético, de suave tacto y colorido brillante, estas características que se han citado, han hecho que la compañía se adecue a las necesidades de su consumidor, comprando maquinaria, capacitando gente y expandiendo sus canales de distribución.

La innovación en materia prima no es la única forma en que la compañía ha recibido respuesta de su entorno el personal ahora es más especializado y necesita de esquemas más eficientes y productivos que demuestren su competitividad laboral y su calidad humana.

1.2. LEGISLACIÓN APLICABLE A LA ROPA INTERIOR

La legislación que rige a la industria textil se basa en normas oficiales que determinan el cumplimiento que llevarán las prendas en el mercado nacional, estas norman el entorno de la empresa.

Las prendas de ropa interior deben portar en forma legible en una o más etiquetas permanentes colocadas en la parte inferior del cuello o cintura o en cualquier otro lugar visible, según la NOM-004-SCFI-1994 “ Información comercial etiquetado de productos textiles prendas de vestir y sus accesorios ”lo siguiente:

- 1.- Marca Comercial
- 2.- Descripción de Insumos (Porcentaje en orden de predominio)
- 3.- Tallas para prendas de vestir o medidas para ropa de casa y textiles
- 4.- Instrucciones de cuidado (En este caso se permiten símbolos sin que éstos se acompañen de leyendas)
- 5.- Nombre o denominación o razón social, a si mismo como el registro federal de contribuyentes del fabricante o importador.

Esta información deberá presentarse en Español

Playeras Trueno se encuentra bien establecida y dentro de un marco legal vigente el cual respeta y acata, constantemente se realizan evaluaciones por la Procuraduría Federal del Consumidor, en las que la marca ha obtenido resultados favorables al estar en los primero sitios por su calidad y precio.

Los consumidores reconocen su vigencia como marca líder en el medio textil, su seguridad al comprar prendas certificadas por un organismo gubernamental, les brinda la satisfacción de contar con una prenda elaborada por un buen fabricante.

A nivel comercial, este reconocimiento hace la diferencia entre otras organizaciones que se dedican al mismo giro, las prendas avaladas por su calidad y confección, demuestran que es una empresa seria, formal y de renombre que cuida la imagen de sus productos y la propia, simplemente no involucraría su trayectoria como fabricante en una mala imagen.

1.3. COMPETENCIA POR EL LIDERAZGO DEL MERCADO

La competencia dentro del segmento de la ropa interior de caballero esta conformada de la siguiente manera el grupo Sara Lee Knighths Products, de origen extranjero lidera el mercado con el 1ro y 2do lugar en presencia en autoservicios y ventas a mayoristas, debido a su gran infraestructura y desarrollo de modelos de venta, con estrategias agresivas, precios y promociones enfocadas a los consumidores que compran estas marca por tradición (Rinbros) y jóvenes que buscan la identificación de los valores transculturales con identidad Juppie (Hanes), este grupo ha marcado un tendencia en la forma de hacer negocios con la finalidad de entrar con las principales cadenas de autoservicio, se compromete a sostener descuentos hasta de un 30 % de descuento por más de 3 meses, sometiando sus márgenes de utilidad con el 10% logrando impactar al consumidor con una oferta constante en la que el cree que esta adquiriendo el producto a un excelente costo, cuando logra entrar en estos almacenes impone sus condiciones de venta, precios y distribución, llegando a condicionar su venta de artículos lideres, solo si compran los que no se desplazan ó tiene menor rotación, pero en fin así se las gastan estas compañías que no producen en nuestro país, los importan, introducen materias primas de baja calidad y degradan el mercado con estrategias de precios bajos. Sus modelos de producción son sistemáticos, cuentan con la tecnología de punta, con materia

prima a precios de exportación y esquemas de distribución específicos, enfocados por región.

Su desarrollo dentro del ámbito mundial ha logrado que tengan una mejor respuesta a las crisis económicas, los cambios de tendencias, variaciones de materias primas, ventajas que las compañías nacionales deberían alcanzar.

La importancia de conocer a su competencia permite ubicar los objetivos del mercado por alcanzar, así como saber cuales son las debilidades y fortalezas frente a ella. Playeras Trueno tiende a seguir a su competencia la sigue de cerca, y en algunos casos llega a posicionar algunos productos por encima del líder, pero no se sostiene con constancia debido a la lenta respuesta que tiene para reaccionar como organización, ésta es un área de oportunidad para la compañía que no debe perder de vista si desea alcanzar el liderazgo del mercado de la ropa interior.

1.4. ASOCIACIONES Y CONFEDERACIONES, CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DEL VESTIDO

La alianza de las autoridades federales, estatales y la iniciativa privada tiene, además, el compromiso de promover los recursos a lo largo y ancho de todo el territorio nacional, canalizándolo a sectores estratégicos como la industria textil y del vestido, calzado y cuero, apoyando con centros de diseño que promuevan la fortaleza de la comercialización a otros nichos y dejar la competencia por los precios bajos, empujar a la industria alimentaría y a la agroindustria, no sólo para satisfacer el mercado interno, sino para abrirlas a la exportación, poner especial atención a la industria del software y multimedia, al igual que al sector turismo.

Y es que a decir de Alfredo Camhaji Samra, Director del Centro de Estudios Económicos de la CANACINTRA, lo que hace falta en estos momentos es poner al sector productivo en el centro de la estrategia económica y política nacional, pues "urge

que se vea que el país tiene necesidad de crecer y que existe una posibilidad de hacerlo si se concreta una estrategia de largo plazo en inversión pública y privada".

Desde la óptica de Camhaji Samra, existen posibilidades de repuntar si se logra cambiar la política de encadenamientos por una política activa y si existe confianza en la planta productiva del país. *(CNIV, febrero, 2005)*

El modelo de crecimiento que se ha seguido en los últimos 20 años trajo como consecuencia que el sector externo se haya convertido en un eje dinámico de crecimiento, sobre todo en la década de los 90, pero esto no estuvo acompañado de un crecimiento del sector interno de la economía y de una vinculación con las PyMes.. Esto generó que las cadenas productivas que sobrevivieron se ubicaran en el mercado interno, que cada vez está más amenazado por las importaciones ilegales y el contrabando técnico. Uno de los principales desafíos a los que se enfrenta el país es pasar de la apertura con una política estática a una política dinámica que promueva los encadenamientos entre las grandes exportadoras y las micro y pequeñas empresas.

Para Camhaji Samra es fundamental que si que los mexicanos invierten en adquisiciones lo hagan de igual manera en que lo hacen Estados Unidos (EU), Canadá y otros países del mundo, donde existe un importante beneficio al menos de 35% de esas compras para las micro, pequeñas y medianas empresas. "Si esto se logra en México, las PyMes podrían ganar terreno", dice el analista. Por lo pronto, la Secretaría de Economía firmó convenios con siete dependencias y entidades de la administración pública federal para incrementar de 10 a 15% la participación de estas empresas en las compras gubernamentales en un plazo de 12 meses. Las instituciones involucradas son la secretaría de Hacienda, de Comunicaciones y Transportes y de Desarrollo Social, así como la CFE, ISSSTE, IMSS y PEMEX. *(CNIV, febrero, 2005)*

La perspectiva por regiones, existen algunas, como la occidente y la del sur, que muestran crecimiento del empleo, mercado donde Playeras Trueno comercializa el 50% de su producción. Caso contrario son las regiones norte, que incluye los estados fronterizos, y centro Distrito Federal, Estado de México, Querétaro, Morelos y Guerrero, que enfrentan un serio decremento.

Hasta el momento, ya se tienen programas de competitividad sectorial de algunos sectores que tienen mayor presencia en PyMes y en empleo, tales como la industria textil y de confección, la del calzado y cuero, trigo, harina, panificación, electrónica y automotriz. Todas estas acciones están apoyadas con recursos federales, de tal suerte que a la Secretaría de Economía le fue asignado un presupuesto para el 2004 de poco más de mil millones de pesos para fortalecer a las PyMes. Pero el mayor número de proyectos se impulsará a través de las Secretarías de Desarrollo de los estados, las cámaras y organismos empresariales.

Se perciben las prioridades que tiene este gobierno cuando se analizó el presupuesto, dado que en apoyo a las PyMes apenas se canalizaron poco más de mil millones de pesos que se distribuyeron entre los 31 estados de la República. Por eso es muy importante que se cree un entorno favorable para el crecimiento de estas empresas con una estrategia de apoyo al empleo y con una adopción de estrategias para afrontar los referidos retos, opina Camhaji Samra. *(CNIV, febrero, 2005)*

Los apoyos gubernamentales -considera el analista de la CANACINTRA- no han sido suficientes. Pero no se trata solamente de destinar mayores recursos, que sin duda serían de mucha utilidad, sino de crear, una estrategia en la que la planta productiva esté en el centro y no sea el control de la inflación y la estabilidad macroeconómica "Hay que volver a las estrategias endógenas y crear un programa de inversión pública y privada de largo plazo que esté complementado con la inversión externa, que por cierto ya no está fluyendo como antaño".*(CNIV, febrero, 2005)*

Camhaji Samra, recomienda realizar ajustes a las estrategias de crecimiento, pues "Si lo logramos y ponemos a la planta productiva por delante, tendremos un futuro promisorio, porque entonces sí podremos aspirar a un mayor crecimiento". Pero eso no es todo, pues se debe contar con un fortalecimiento del mercado interno y una mayor participación del Estado, como existe en todos los países. Es más, en estos momentos ninguna nación sigue la doctrina neoliberal como si fuera un paradigma religioso. *(CNIV, febrero, 2005).*

La Cámara Nacional de la Industria del vestido como organismo regulador en la industria textil emite análisis trimestrales de la industria, con los que indica las tendencias que este mercado seguirá, único organismo facultado para hablar de la situación de esta industria en el país, la compañía se encuentra asociada a esta cámara y los reportes han servido para prevenir algunos problemas que se vislumbran cuando comienzan o ya se presentaron en otras industrias, los números y estadísticas que maneja este organismo deben de ser interpretados con cautela y adecuación a la empresa ya que las cifras son frías y pueden sonar alarmantes y generar ruido al interior de la organización, información recibida por el director general o el departamento legal, aspectos que motivan desde el exterior a la fábrica.

1.5. CLIENTES Y CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Trueno comercializa sus productos a través de diversos canales de venta, que se subdividen por regiones o estados de la república, cada región tiene asignada un ejecutivo de ventas que se encarga de visitar y mantener informados a los clientes de nuestros productos, lanzamientos y promociones.

Trueno, como marca de ropa interior se ha enfocado en atender el centro del país, comenzando con el centro de la ciudad de México (Correo Mayor, Mixcalco, Canal del Norte) lugares donde los pequeños comerciantes del interior de la república se surten de productos que comercializan en sus poblados o rancherías, en esta zona de la ciudad se comercializan las marcas líderes, si estas ahí tu marca esta presente en el segmento textil, cuando se realizan promociones y descuentos se detona una competencia por abarcar el mercado, es aquí cuando se hace referencia a la guerra de precios entre mayoristas, se vuelve una competencia desleal, ya no se busca ver quien hace negocio si no quien acapara más clientes, en esta guerra de precios se compete con producto, calidad y servicio, área en que la compañía tiene algunas deficiencias, cuenta con productos de calidad y un buen servicio a nuestros clientes, el problema es de abasto de producto, afortunadamente la marca tiene tanta aceptación dentro del consumidor que nuestra

demanda es mayor a nuestra oferta, se dice que Trueno como marca de ropa interior esta sobre vendida. *(Entrevista :Ing. Alejandro Rojas / Gerente de ventas)*

La competencia ha aprovechado los nichos de mercado que Trueno no ataca, el segmento de ropa interior para niños, la ropa de dormir, la playera exterior, la playera estampada, son áreas de oportunidad que permiten realizar más negocios en los que la compañía debería tener participación.

La imagen y presencia que se construye a través de otros establecimientos de prestigio (Llamados en la actualidad así) por su distribución a nivel nacional, esas grandes cadenas de autoservicio como Walmart, Comercial Mexicana, Soriana, Chedraui, etc. crean un mito al determinar que los productos que se expenden en estos establecimientos son los más reconocidos, exitosos, de moda y de mejor calidad, presuponiendo que al estar en estos almacenes el consumidor ya los asocia a todos estos valores mencionados, creándose una falsa imagen entre las empresas. Sí le vendes a las grandes cadenas entonces eres exitoso como compañía. Aseveración falsa por que en la actualidad, éstas se toman plazos de 90 a 150 días de crédito, aportaciones, descuentos, bonificaciones, devoluciones, premisas que degeneran la relación comercial el almacén obtiene una ganancia, el cliente un producto y el fabricante solo presencia de marca, y reconocimiento del consumidor final.

Parece que muchos industriales no le dan importancia a los tiempos, persisten en copiar productos, tardan demasiado en consolidar un buen muestrario, por consiguiente salen tarde y si corren con el favor de una compradora quien les formula un pedido, de aquí a que entregan, se recibe, se etiqueta y sale del almacén la ropa, ya el tiempo fue su peor enemigo. Luego sufrirán de bonificaciones y devoluciones; Los esquemas de tiempo y acción y la calendarización oportuna son cada vez más un tema medular.

El marketing ha logrado entender que el consumidor se encuentra inserto en una serie de condicionantes que llama estilo de vida, él ha tomado las decisiones de vivir la vida de acuerdo a una filosofía que para él le permite aceptarse, ser aceptado, integrarse,

ser integrado, auto admirarse, ser admirado o diferenciarse y verse diferente. Las marcas saben responder a lo que cada segmento de mercado, relacionado con el estilo de vida quiere llegar.

Solo basta ir a las tiendas y a los centros comerciales para encontrar que existe una oferta enorme de opciones para vestirse; La diversidad de precios, los productos sin identidad de marca, las marcas que quieren parecerse a otras, compitiendo por ganar la compra a productos bien diseñados, con personalidad de marca, bien dirigidos al segmento de mercado que se propuso, con concepto, calidad, precio y novedad.

La compañía ha ingresado al medio tecnológico con una propuesta a través de su pagina WEB, recolecta la opinión de sus consumidores e interactúa con el e-mail. Los clientes reconocen a la compañía como una marca reconocida que tiene muchos años en el medio, pero también siente la competencia con otras empresas que ofertan los mismos productos a mejores precios. Cómo lograr eso, abatiendo costos innecesarios mejorando sus esquemas productivos es aquí donde la comunicación desempeña su papel de meta acción, coordinando, integrando y motivando a los empleados de la empresa, por eso la importancia de rescatar este aspecto.

1.6. PROVEEDORES PRIMARIOS Y SECUNDARIOS

Trueno cuenta con 2 tipos de proveedores, los que le abastecen la materia prima y los que completan el proceso con materiales de empaque, dentro de los primeros se encuentra los proveedores de hilo que en su mayoría importan la materia prima de algunos lugares como Perú, Egipto, la India y Estados Unidos, aquí comienza el proceso en el que se teje la tela, se le da un acabado, suavizado, colorido y textura, para pasar al proceso de confección de las prendas.

Esta cadena productiva, integrada por los eslabones de fibras químicas, textiles y confección, representa la cuarta actividad manufacturera más importante de México. En 2001 participó con el 1.2% del Producto Interno Bruto (PIB) total y 7.1% del PIB

manufacturero; contribuyó con el 17.5% del empleo y con el 2.4% de la inversión en la industria manufacturera. (*WEB site, Secretaría de Economía*).

Estas importaciones han ocasionado que la cadena de fibras – textil – vestido, observe una disminución en su producción, exportación, empleo e inversión. Por lo anterior, se hizo necesario realizar un estudio de diagnóstico de la cadena productiva fibras – textil - vestido a fin de conocer sus fortalezas y debilidades. El estudio fue realizado por Kurt Salmon Associates.

Los resultados obtenidos mostraron que México como país ha perdido competitividad por el incremento de sus costos de producción especialmente salariales, de energéticos, combustible, agua, apreciación del peso, etc. Asimismo, señala que la cadena enfrenta problemas derivados del: contrabando e ilegalidad, la alta concentración de los canales de comercialización, el alto costo país, la erosión de las ventajas obtenidas en el TLCAN, la fuerte orientación de la producción en productos básicos “com modities”, la débil integración de procesos productivos en bienes de alto valor agregado, la baja capacidad para desarrollar nuevos productos; así como por deficiencias en la calidad y en el servicio.

El Programa para la Competitividad de la Cadena Fibras – Textil – Vestido, plasmado en este documento, tiene como objetivo consolidar la manufactura de paquete completo en México para recuperar y ampliar el mercado, tanto nacional como internacional, y mejorar la posición competitiva de cada de uno de los eslabones de la cadena; de esta manera, se consolidará la generación de empleo e inversión sustentables.

Esta cadena productiva ha enfrentado en los últimos dos años una fuerte recesión, sin embargo es un sector viable, debido a las siguientes ventajas:

1. México tiene la infraestructura de fibras y textil para competir con una plataforma de “paquete completo”.

2. La proximidad para abastecer el mercado nacional y el de EUA es clave para obtener respuestas rápidas y tener flexibilidad para atender los requerimientos crecientes de los clientes.
3. México tiene una gran experiencia exportadora en este sector y es considerado como una fuente deseable de proveeduría por algunas marcas y comerciantes detallistas.

No obstante lo anterior, la cadena requiere de iniciativas integrales y coordinadas para mejorar su posición competitiva y corregir las desventajas que presenta actualmente:

4. El 58% del mercado nacional de prendas de vestir es abastecido por canales ilegales (contrabando, robos y productos confeccionados en México sin el pago de impuestos).
 - El mercado formal de prendas de vestir se encuentra altamente concentrado: sólo nueve empresas realizan más del 40% de las ventas de prendas.
 - Los precios puestos en Estados Unidos están perdiendo competitividad a medida que los impuestos y aranceles para otros países se reducen.
 - Un alto porcentaje de las exportaciones involucra operaciones de ensamble (maquila) en lugar de “paquete completo”, mientras que en Asia es lo contrario.
 - Alta concentración en productos básicos (“com modities”), en tanto que los casos de éxito a nivel mundial se basan en productos de moda.
 - Débil integración de procesos productivos en la cadena de suministro, cuando las tendencias mundiales van hacia “paquete completo”.

La empresa cuenta con departamentos especializados que están en contacto con el medio textil, el departamento de compras de materia prima, tela, hilo e insumos básicos, se encarga de evaluar, controlar y comprar los materiales con los que comienza el proceso de confección, si los materiales se rechazan por calidad, mala fabricación, especificaciones no permitidas, este departamento es quien determina la adquisición de los insumos dependiendo de la urgencia para iniciar el proceso. Este departamento junto

con el de diseño marcan las pautas de calidad, estilo y materiales que el medio exige, sí la tendencia en moda es algodón, Open end, la planta busca integrar estas telas a modelos de que tengan un plus o que representen un valor agregado.

La compañía ha atravesado por diversos vacíos con los proveedores, algunos han desaparecido por las condiciones económicas del país, otros se han asociado con otras textileras formando corporativos transnacionales que exigen y demandan mayores compromisos de pago, plazo y compra, condiciones con las que la empresa ha tenido algunas diferencias, al no tener un estándar de precios y condiciones de entrega, las materias primas sufren de retrasos por falta de programación para pagos y el proceso productivo empieza a padecer las consecuencias, al no tener el principal elemento, la tela.

Esta percepción de Playeras Trueno ha generado un desconcierto en el medio de los proveedores de materiales procesados y materia prima, ya que aparenta una insolvencia financiera que repercute en un imagen negativa y no permite tener los mejores precios y condiciones de mercado. Desafortunadamente es una cadena que comienza con la materia prima y termina en una playera o una trusa para caballero, compras como eslabón principal de la cadena no ha medido la importancia de tener materia prima disponible, se medirá la deficiencia de costos indirectos en esta área para tener un dato aproximado de cuanto puede estar dejando de ganar la compañía por estos costos innecesarios, que podrían reducirse con una planeación adecuada de la operación y las labores de sus integrantes, papel donde la comunicación organizacional interviene.

1.7. MEDIOS MASIVOS DE COMUNICACIÓN, PUBLICIDAD Y MATERIALES PROMOCIONALES

La imagen que Trueno proyectado se divide en dos etapas antes los valores de la marca se ligaban a los valores de una persona y funcionaba que la gente adoptaba la idea que le transmitía este personaje, seguridad, honestidad, virilidad, aspectos que hacían referencia a toda una institución como empresa. Sí la campaña estaba relacionada con un

deportista, la marca reflejaba esos valores, saludable y de bienestar en común. Con esta línea se realizaron las campañas publicitarias que se describen a continuación:

Se realizaron campañas publicitarias aisladas, conforme a presupuestos ocasionales.

T.V.	Con Alfredo Adame, Zague, Patrocinios deportivos, menciones Publicidad en estadios de futbol (Televisa)
RADIO	Patrocinios de Programas, Spots en radio (Radio Formula, Radio Mil, ORC)
PRENSA	Periódico Ovaciones, ESTO, Universal, Excelsior (Felicitaciones, Anuncios)

Materiales Publicitarios

CARTELERAS	Imagen del producto, identidad y respaldo de un artista
POSTERS	Imagen típica del modelo en ropa interior Camiones y parabus, misma imagen del deportista.

La nueva etapa de compañía busca asociar la imagen de la marca a valores mas exitosos, renovados, con una visión diferente en la que el consumidor aspire a tener un stylo de vida con el cual adquiera identidad, no solo con el producto, también con los valores que lo rodean, honestidad, juventud, vanguardia y moda, actitudes que llegaran a través de cada medio que se utiliza con un fin especifico, existen medios de comunicación que se dirigen a un sector en general de la población y otros que se enfocan a un target (tecnicismo para determinar sector especifico de los consumidores) para comunicar una idea definída.

Imagen Renovada

Describe a una compañía, joven con valores actuales, productos modernos, empaques más coloridos y de fácil manejo, competitivos y seguros, con una distribución adecuado para los diversos canales de venta.

Publicidad y Promoción en la Actualidad

T.V.	Menciones en secciones de salud y bienestar en noticieros nacionales Programas juveniles (Otro Rollo, No Manches, Facundo)
RADIO	Patrocinios de eventos deportivos, spots, entrevistas
PRENSA	Periódico RECORD, anuncios, revistas Max, Maxim, Mens Health

Materiales Promocionales

POP	Por canales específicos, Posters, baners, stoppers, cenefas
BILLBOARDS	Imagen nueva de los productos, con un modelo joven portando ropa interior con cortes modernos.

Eventos de promoción

Se han utilizado diferentes estrategias de promoción en puntos de venta, lugares concurridos, para llegar a un target diferente, un consumidor joven que aspire a la marca.

Opinión Publica

La opinión que se ha tenido de la empresa se desprende de medios que tiene cierta validez o certificación dentro del medio, se cita dentro de esta investigación a la revista del consumidor por la veracidad de la información y el análisis preciso que realiza de las prendas interiores para caballero, la opinión que manifiesta este medio sirve de parámetro para los compradores de las cadenas de autoservicio y los consumidores finales.

Revista del Consumidor.

Cada 2 años se realiza un estudio de calidad en la ropa interior de caballero, este estudio abarca todas las marcas existentes en el mercado o al menos las más comerciales, se realiza una convocatoria en la que se entregan las bases de la evaluación y comienza un proceso para someter los diversos artículos de las compañías a pruebas de calidad y resistencia y precio.

Hoy en día es fácil encontrar ropa interior para caballero de diversos estilos, como playera y camiseta, trusa, bikini, bóxer y biker. La mayoría de estas prendas se confecciona en algodón, fibras sintéticas, o con la mezcla de ambos. Dada la gran variedad de marcas y modelos de ropa interior que ofrece el mercado nacional, el

laboratorio de pruebas de PROFECO analizó la calidad de este tipo de prendas. El presente estudio comprendió las prendas de ropa interior mencionadas, manufacturadas en tejido de punto, chifón (Plano), RIB (acanalado), cardigan e interlock, con fibras textiles como algodón, poliéster, poliamida (Nylon) y elastano, o con mezclas de éstas. Todas las prendas fueron de color blanco y tallas chica, mediana y grande.

Las Pruebas:

Cada modelo fue sometido a 10 pruebas, que para su mejor comprensión se agruparon en los ocho conceptos que se describen a continuación.

- Información al consumidor: se verificó que las prendas ostentaran en forma legible y en español, en una o más etiquetas permanentes colocadas en la parte interior del cuello, en la cintura o en cualquier otro lugar visible, la siguiente información (Marca comercial, descripción de insumos / porcentaje en orden de predominio, talla, instrucciones de cuidado, país de origen, denominación social, registro federal de contribuyentes del fabricante o importador).
- Confección: Acabados / la ropa debería tener buena presentación y estar libre de defectos a simple vista. Se revisaron los acabados en lo que respecta a uniformidad de costuras, hilos excedentes, firmeza de botones o broches, correspondencia entre botones y ojales, homogeneidad de color, defectos en la tela y simetría de las piezas.
- Tallas: se comprobó que las dimensiones de las prendas correspondieran con las señaladas en la etiqueta.
- Identificación de fibras / composición de telas: se revisó que los materiales de fabricación de las prendas correspondieran a lo indicado en la etiqueta.
- Resistencia de la tela: se determinó la fuerza necesaria para la ruptura de la tela.
- Resistencia al deterioro por lavado: se evaluó la resistencia al desgaste que tiene la prenda al ser sometida a 50 ciclos normales de lavado y secado. Se realizaron mediciones de resistencia, pérdida de masa, apariencia y elasticidad, antes y después de los 50 ciclos.
- Resistencia al encogimiento: se determinaron los cambios dimensionales que sufrieron las prendas después de un ciclo de lavado automático.

- Resistencia al amarillamiento: se evaluó el daño que provoca la luz solar a las prendas (Blancas) cuando son secadas al sol. La prueba se realizó en un simulador de ambiente que representa la luz natural de manera controlada y acelerada. Las prendas fueron sometidas a un equivalente de 65 horas de sol.

Recomendaciones de conservación

- 1.- Lea en la etiqueta las instrucciones de cuidado y conservación
- 2.- Para evitar que se deteriore, no exponga las prendas al sol por periodos prolongados
- 3.- Cuando lave la ropa interior en la lavadora, separe las prendas de color para que las blancas no se tiñan.
- 4.- De preferencia, extienda las prendas sobre una toalla en una superficie plana y a la sombra.

(Revista del consumidor, No. 328, Junio, 2004).

La información contenida en este artículo marca la pauta para que los principales compradores de autoservicio y departamentales contemplen a las compañías que incluirán en sus anaqueles, garantizando y avalando sus productos con estos estudios.

El público cuenta con una base sólida y confiable, con la que puede contar, con un estudio de calidad, precios y duración, que le brindará una referencia para invertir de una mejor manera su dinero. Dela misma forma es que ante el medio textil se le demuestra que la compañía sigue vigente y en el medio, el lugar donde se situé a la fabrica hablara de una calidad interna como organismo indirectamente las empresas del ramo esperan está evaluación para redoblar esfuerzo, mejorar materiales o implementar nuevas estrategias en las que hagan notar sus ventajas, como el precio que es y será una variante que siempre predominara en las sociedades de consumo.

Se cuenta con prendas de calidad, pero realmente la organización cuenta con una calidad de vida adecuada para sus integrantes o tal vez, sus procesos internos son de calidad, su comunicación interna será la mejor o podría mejorar en algunos aspectos.

Estas variables se analizarán, y con el análisis cualitativo se conocerá las representaciones de los empleados de la compañía.

1.8. TENDENCIAS GLOBALES, PROYECTO DE EXPANSIÓN EN LATINOAMÉRICA

Con una materia prima fuera de la competencia internacional, las empresas de la industria del vestido no pueden aprovechar las tarifas preferenciales establecidas en el TLCAN ante los primeros signos de desaceleración de la economía de EU, así como la firma de tratados comerciales de nuestro vecino del norte con otras naciones propició la competencia internacional por ese mercado y, en consecuencia, el fin de los beneficios del TLCAN la industria del vestido se esfuerza por estar presente en el novedoso nicho de la moda rápida, una cultura empresarial que tiene que ver con la entrega a tiempo y la logística.

Así, en la actualidad, cuando ya se diluyeron los beneficios obtenidos con la firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá (TLCAN), en la medida que otros países ingresaron a ese mercado se hizo evidente que si bien la empresa se esfuerza en aumentar su competitividad, es claro que no todo depende de ella y que es insoslayable mejorar la competitividad del país, de las regiones y de los diversos sectores industriales. Lo expresado forma parte de las ideas vertidas durante un diálogo con el presidente de la Cámara Nacional de la Industria del Vestido (CNIV), Tony Kuri Alam, quien sostuvo que para el sector que representa es más "importante la reforma laboral que la fiscal", porque al ser la "industria del vestido básicamente artesanal ocupa mucha mano de obra", lo que implica "cargas sociales elevadas derivadas de la Ley Federal del Trabajo vigente: las leyes laborales del país están rezagadas con relación a la competencia global (*CNIV, febrero, 2005*).

Los países en donde las prendas de vestir representan el más alto porcentaje de sus exportaciones totales son: Camboya (81%), Macao, China(70%), Bangladesh (67%), Hong Kong (64%), El Salvador (61%), Mauricio (64.3%), República Dominicana (50%). Cuanto mayor es el porcentaje de prendas vestir con respecto al total de sus exportaciones, se tienen economías basadas esencialmente en la industria del vestido.

Este tipo de países centran gran parte de su competitividad en el ensamble de prendas de vestir. En la industria global del vestido, México ocupa la posición número 23 debido al costo de mano de obra (salario y prestaciones) que reducen su competitividad a nivel mundial. (CNIV, febrero, 2005)

Expectativa como respuesta al entorno

La empresa se ha enfocado en estos últimos 2 años en reestructurar y modernizar sus esquemas productivos y desarrollar nuevos modelos de ventas y administración, se encuentra en una reducción de costos e implementación de sistemas que agilicen la información. Estas demandas fueron el resultado del entorno, la competencia es más agresiva en sus precios, tiene una respuesta rápida y veraz, los consumidores son más exigentes y desean productos de buena calidad, con materiales de moda y un excelente precio.

Estos impulsos que se reciben desde el exterior como indicativos en diversos ámbitos que involucran a la empresa, forman el entorno en el que se desenvuelve y la empresa forma parte del sistema social, económico y cultural de la industria textil, Trueno es parte de la historia de la ropa interior en México como el primer fabricante de ropa interior con fibras sintéticas.

La compañía se consolidara dentro del medio textil como la numero 1 con capital mexicano, su distribución será eficaz, sus modelos de venta serán dinámicos y su estructura adquirirá una solidez notable. Si la planta productiva se apoya a la planta productiva, se tendrá un futuro exitoso. Pero eso no es todo, pues se debe contar con un fortalecimiento del mercado interno y una mayor participación del estado, como existe en todos los países. De ahí la importancia de darle mayor peso a las estrategias y no esperar milagros.

CAPÍTULO 2

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COMPAÑÍA “PLAYERAS TRUENO” RELACIÓN FUNCIONAL ENTRE DEPARTAMENTOS INTERNOS, JEFES Y EMPLEADOS

2.1. FORMULACIÓN DE LA EMPRESA, FUNDACIÓN

En los años 60s el fundador de Playeras Trueno el Sr. Isidoro Zaga Hazán participaba de una sociedad textil en compañía de sus primos hermanos, fabricaban ropa interior de caballero con cortes clásicos, en fibras naturales como el algodón, al enfrentar a uno de sus socios en una reunión familiar, se suscito un desacuerdo al proponer integrar otro tipo de fibras sintéticas a las prendas, la idea molesto a sus primos, tildándole de demencia, a lo que respondió “Pues me independizare, y primero TRUENO, antes de no intentarlo”, con esta premisa se otorgó el nombre a la marca. La cual es reconocida a nivela nacional, así surge un pequeño taller con 8 maquinas de coser y 10 empleados, en el que el dueño se encargaba de acomodar, entregar, distribuir y comercializar sus trusas de nylon en el centro de la ciudad de México, que era la principal zona comercial de el D.F, Mixcalco, Correo Mayor y la Merced, fueron las primeras calles que vieron nacer está exitosa compañía, la novedad de estos productos (trusas, camisetas y playeras de Nylon, resistentes, coloridos y durables), impulsaron las ventas de la compañía por más de 2 décadas, colocándola en el liderazgo del medio textil, al realizar fuertes inversiones para conformar un corporativo que integrara todo el proceso productivo, desde el tejido de la tela, acabado, suavizado y la confección de las prendas, abatiendo costos y generando beneficios a los clientes.

En el año de 1986 Trueno inauguró su planta más grande y automatizada hasta ese momento, dentro del parque industrial de Iztapalapa, en donde impulso la producción masiva de productos casuales y exteriores, que la llevó a triplicar sus ventas en el primer año de su apertura, es aquí donde surge la inquietud por buscar nuevos horizontes, la distribución a nivel nacional se encontraba en crecimiento, y el mercado de exportación dejaba nichos por explorar, oportunidades de negocio que fueron aprovechadas por los dueños de la empresa, que para ese entonces eran los hijos del fundador, el Sr. Salomón Zaga y Rafael Zaga, jóvenes con ambición y sed de éxito, con un instinto para los negocios que demandaba la sociedad, se aventuran en la exportación y sufren sus primeros descalabros al adquirir contratos con marcas de renombre mundial como Old Navy y GAP que tiene elevados estándares de calidad y demandan una especialización de sus plantas, obligándoles a montar y automatizar sus procesos productivos, teniendo que

realizar fuertes inversiones para ser competitivos. Condiciones que la globalización a exigido a todas las empresas del ramo textil.

2.2. UNA MISIÓN POR ALCANZAR

La ausencia del ideario formal de la empresa es resultado de la estructura familiar, el dueño decide cual el objetivo de la empresa, los valores personales, como el respeto, honestidad, lealtad, son los que adopta la institución como reflejo de la manera de hacer las cosas a semejanza de el dueño, para esta estructura de empresa la función del ideario no era indispensable, se entiende que los valores implícitos en la forma de trabajar.

Ideario Organizacional, consiste en el conjunto de ideas (valores, normas y símbolos) que animan la vida de una organización: se compone de la filosofía, la misión, la visión, los valores y las políticas de la organización.

Misión: Identificar exactamente a dónde vamos conocer y compartir el para que del ultimo de la organización.

Importancia de la Misión: Identificación de la relevancia o trascendencia social del trabajo diario. Orientar el esfuerzo cotidiano en una misma dirección, lo cual evita trabajos innecesarios y multiplica la energía organizacional.(Sinergia).

Los valores son conceptos que guían el comportamiento de los sujetos, por eso es de fundamental importancia intervenir sobre estos principios básicos o reconocerlos a fin de modelar la actitud y mejorar la disposición o voluntad de las personas, que se reflejan en un comportamiento en función de los objetivos de una organización.

Los valores son interpretaciones simbólicas de la realidad, que prestan un significado a la acción y establecen normas de comportamientos social. Norman y controlan la acción, (la dirigen y orientan) hacia el logro de los objetivos de una organización. (*Jaime Pérez, Recursos Culturales de la Organización, 1998*)

En la actualidad algunos departamentos como el de personal, calidad y recursos humanos buscan formalizar el ideario de la empresa, se ha observado que al no existir un ideario formal, cada jefe o gerente realiza sus labores con sus propios valores y políticas, no permitiendo un estándar de criterios. Esta forma de hacer el trabajo es desorganizada y problemática, con el ideario establecido se pretende establecer un régimen general que conozcan todos los empleados, que se aplique dentro de todas las áreas y sea funcional para todos los casos, en este apartado del trabajo de investigación se realiza una propuesta de misión, visión y valores que es la siguiente:

Misión

Fabricar y comercializar productos textiles de la más alta calidad, cubriendo las necesidades y superando las expectativas de nuestros clientes, logrando beneficios para la empresa y sus colaboradores.

Visión

Ser la empresa textil manufacturera de ropa interior y productos casuales, con mayor distribución a nivel nacional. Lograr que nuestros productos se distingan por su calidad cortes y estilos. Ser reconocidos por nuestros clientes y consumidores como la empresa numero 1 en ropa interior.

Valores

- Cliente: es nuestra razón máxima
- Responsabilidad y Ética: Dirigir el negocio de una manera responsable, para proteger la salud, seguridad e integridad de nuestros empleados, visitantes, clientes y comunidad.
- Compromiso con el medio ambiente: evaluar continuamente nuestros productos y procesos con el propósito de evitar impactos adversos.
- Calidad y profesionalismo: estamos comprometidos con la excelencia, en los resultados y en la forma en que los obtenemos.
- Factor Humano: promovemos una cultura y un ambiente de respeto mutuo, valoramos a la gente en cualquier nivel, así como el trabajo en equipo.

- Objetivo común: Es el fundamento de nuestro éxito.

La enunciación de la misión, visión y valores que se describen, son propuestos con información que se ha recabado en juntas y aportaciones que el personal ha hecho en su trascender por la compañía, valores que deben adoptar y respetar los integrantes de la empresa, esta propuesta será retomada en la propuesta de intervención.

2.3. POLÍTICAS DE LA EMPRESA

Política de Calidad

En Playeras Trueno los productos, han sido sometidos a los más altos estándares de calidad, cumpliendo con las especificaciones en peso, talla, medida, solidez al color, resistencia y puntadas por pulgada, para satisfacer las exigencias de nuestros clientes y consumidores.

Política de Servicio

En Playeras Trueno contamos con una actitud de servicio, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes internos y externos, en tiempo, orden, limpieza y un ambiente cordial, desde que comienza nuestro proceso hasta que lo recibe el consumidor final.

Política de Precios

En Playeras Trueno contamos con una filosofía que nos permite tener productos de excelente calidad a un precio justo y competitivo en el mercado al alcance de nuestros clientes, somos la mejor marca en la relación costo beneficio.

Políticas de Factor Humano

En Playeras Trueno, diseñamos prendas para la gente, fabricamos y comercializamos con nuestra gente y nos interesa la opinión de nuestros clientes, el personal labora en un lugar seguro, en un ambiente cordial, cálido y de respeto, recibe capacitación y se le retribuye honorablemente su trabajo.

Las políticas que se plantean anteriormente muestran lineamientos con los que la compañía debe contar para dirigir su quehacer cotidiano, existen áreas específicas que manejan principalmente normas o procedimientos de calidad que se aplican al producto físico, sin tomar en cuenta al personal que realiza el trabajo o las instalaciones en las que desempeñando sus actividades, la utilización adecuada de estas políticas de factor humano y servicio al cliente mejoraría la vida de sus integrantes y propiciaría un ambiente laboral cordial y productivo.

2.4. OBJETIVO DE “PLAYERAS TRUENO”

Como objetivo de la organización se debe considerar a lo que realmente guía a las decisiones, lo que en la organización orienta el acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico. Parece indicar algo de la organización misma, puesto por su propia voluntad, algo a lo que se aspira y que algún día será alcanzado. (*Sociología de la Organización, Mayntz, Renate, 1990*).

Lo que se enunció como el objeto de la fundación de la empresa en 1976, en la actualidad lo denominaríamos como un fin (Algo que se cumple continuamente) se alcanzó desde el primer día que se asentó en su acta constitutiva.

El objetivo con el que se fundó playeras Trueno es:

“La Fabricación, maquila y comercio en general de toda clase de ropa y demás artículos de vestir” (*Playeras Trueno, Acta constitutiva No. 32,485*)

El objetivo de la organización puede identificarse con el interés personal de los miembros, pueden servir al objetivo de la organización, por que su cooperación les proporciona ventajas que no se identifican con el objetivo mismo, sino porque en la organización ganan su sustento.

De lo anterior cabe mencionar que al no estar especificado un objetivo vigente y congruente con las exigencias actuales, este objetivo difuso ha dejado en el aire a cada

área de la empresa que buscan hacer prevalecer su objetivo, no permitiendo alcanzar uno en común.

El objetivo con el que se creó la empresa es más un fin que un objetivo por alcanzar, se cumple y se cumplirá siempre, actualmente el objetivo debe de ser planteado a largo plazo, se requieren de varias etapas previas para llegar a este, la organización trabajara en conjunto para lograr él o los objetivos reales que guíen el acontecer la empresa.

2.5. ESTRUCTURA FÓRMAL EN LA EMPRESA

Por estructura se entiende, el ensamblaje de una construcción una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo. La estructura de la organización es el modelo estable de la organización, compuesta por la división de los cometidos, la distribución de los puestos y la ordenación de las instancias, en suma todo lo referente a relaciones, actividades, derechos y obligaciones, que son fijadas por reglas u órdenes. *(Sociología de la Organización, Mayntz, Renate, 1990)*

La estructura actual de la compañía cuenta con personal que ha crecido por la confianza demostrada, una persona fue contratada para supervisar un almacén y se desempeñó bien, entonces le dan la oportunidad de desarrollarse como gerente de ventas directas, hasta que su perfil cambie o su ambición y ganas de sobresalir lo lleven a otro puesto de mejor conveniencia.

En Trueno no existen la descripción de puestos, ni un organigrama bien definido en el que se observe quien depende de que área o rango, lo mismo da una jerarquía establecida por el dominio de poder que un nombramiento determinado por el dueño.

Las organizaciones no solo están estructuradas por definición, sino que también poseen siempre una estructura de autoridad, establecidas en reglas y papeles. Ninguna ordenación de las actividades por sutil que sea, puede dar por resultado que una organización no se necesite impartir ninguna orden, en el sentido de que este fijado de una vez para siempre por reglas impersonales, todo debe funcionar como una máquina en marcha. *(Sociología de la Organización, Mayntz, Renate, 1990)*

El grupo superior de la organización en este caso los directores, determinan los objetivos a seguir y planean estratégicamente la manera de ejecutar los actos. *Los miembros inferiores ejecutan de una manera coercitiva las órdenes sin que puedan tomar participación en las decisiones. (Sociología de la Organización, Mayntz, Renate, 1990)*

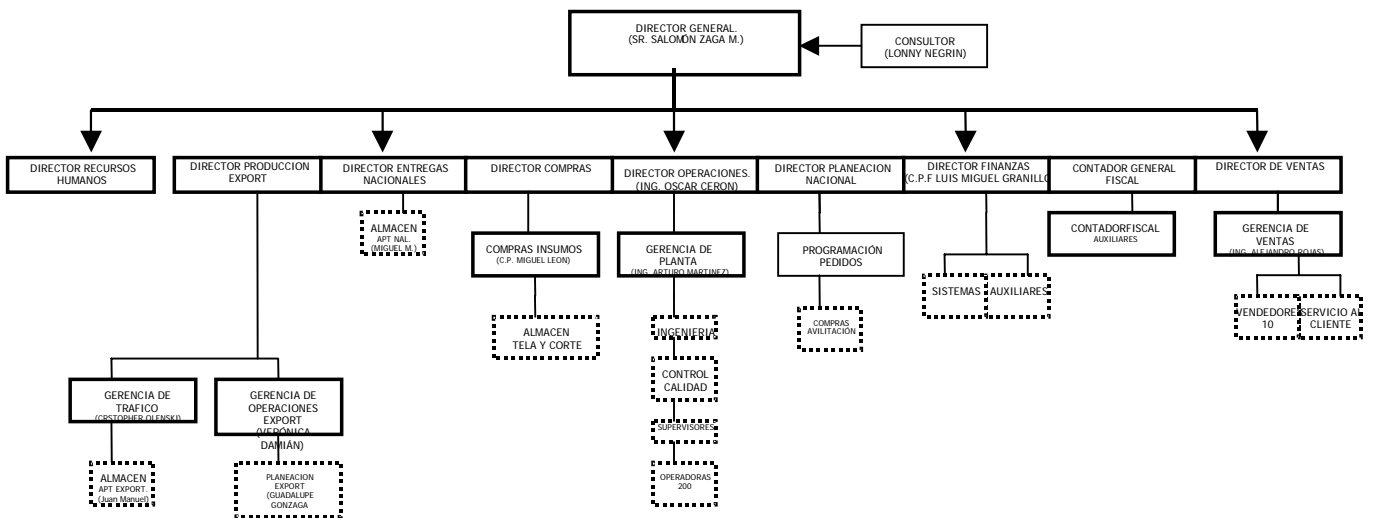
El organigrama de la compañía muestra al director general de la empresa a la cabeza de todos, en diversos momentos de su historia algunos consultores externos le han asesorado en métodos de producción estrategias de comercialización, de ahí se desprende 9 direcciones generales que manejan a la empresa y así de manera descendente continúan supervisores y operadores. *Consultar la figura 2.1*

Este organigrama fue creado por el director de operaciones, quien tiene un enfoque productivo y operacional, se encuentra incompleto, existen áreas que no están contempladas en este esquema, su aplicación y vigencia pierden validez al no ser un propuesta incluyente, carencia encontrada en la organización actual.

Figura 2.1

**ORGANIGRAMA FORMAL
PLAYERAS TRUENO S.A. DE C.V.**

2004 /2005



El esquema anterior, fue encontrado dentro de la oficina del director de operaciones como organigrama actual de la compañía, este omite varios puestos que existen y la adscripción no es correcta, ya que existen departamentos que reciben información y órdenes de 2 personas distintas, por esta razón no se aplica y pierde validez.

La construcción de un organigrama real es de vital importancia para la compañía, así los empleados observarán de manera gráfica, la correspondencia entre áreas y su importancia dentro de la misma, propuesta que se retomará para la propuesta de intervención.

2.6. INTEGRANTES DE PLAYERAS TRUENO

A continuación se detalla un listado de los integrantes de la empresa, en esté se muestra lo complejo del aparato administrativo, con gerentes por áreas específicas que en algunos momentos desempeñan distintas funciones y cubre dos o tres roles dentro de la compañía.

Para los puestos directivos se observa que la preparación y experiencia pasan a segundo plano, viéndose superadas por las influencias y relaciones que se tengan con los dueños, hay gente capaz, que ha demostrado que por su conocimiento y experiencia podría desempeñar cargos importantes dentro de la organización, pero la falta de relación no permite que se contemplen para puestos de jerarquía.

Puesto:	Director General / Salomón Zaga M.
Funciones:	Dirigir, ordenar y administrar a la compañía en general
Antigüedad:	10 años
Puesto:	Director Operaciones / Ingeniero Oscar Cerón
Adscripción:	Dirección General
Funciones:	Administrar la parte operativa de la producción en general.
Antigüedad:	2 años

Puesto: **Director Finanzas / Contador Publico Luis Miguel Granillo**

Adscripción: Dirección General

Funciones: Realizar presupuestos y administración Bancaria

Antigüedad: 3 años

Puesto: **Director de Planeación / Micaela Meza**

Adscripción: Dirección General

Funciones: Realizar al planeación de la producción de la Planta.

Antigüedad: 10 años

Puesto: **Director de Recursos Humanos / Lic. Carlos Pineda M.**

Adscripción: Dirección General

Funciones: Contratación y elaboración de nominas

Antigüedad: 3 años

Puesto: **Director de Exportación / Lonny Negrin**

Adscripción: Dirección General

Funciones: Administración del departamento exportación

Antigüedad: 2 años

Puesto: **Director de Ventas / Vacante**

Adscripción: Dirección General

Funciones: Elaboración de presupuestos de venta a nivel nacional, manejo de canales de distribución, Rotación de Inventarios.

Perfil de Puesto: Licenciado en Administración de Empresas, Comercio, Relaciones comerciales, experiencia en el medio textil 5 años.

Puesto: **Director de Entregas / Nathan Alfie**

Adscripción: Dirección General
Funciones: Administración de inventarios, manejo de transportistas
Antigüedad: 10 años

En este análisis se observa que el promedio de antigüedad en la empresa a nivel directivo oscila entre los 10 y 5 años, para este tipo de puestos es indispensable contar con experiencia en el área y ramo textil, la formación académica debería ser indispensable ya que la administración y manejo de una compañía es complejo y se necesita de preparación educativa, tecnológica y humana para estos cargos.

Se observa la mancuerna existente entre preparación y experiencia 5 de los directores que están en el cargo por el desempeño obtenido en la empresa y 3 de ellos por su preparación y experiencia anterior. Esto ha permitido establecer un equipo de trabajo homogéneo y funcional en cierto nivel.

Los puestos gerenciales son desempeñados por profesionistas en su mayoría, la forma de trabajar esta desarrollada por el conocimiento en el área, sus procesos y procedimientos dependen del responsable, esta diversidad de manera de trabajar ha generado un flujo de problemas de comunicación, los objetivos son dispersos y cada área busca destacar opacando a otros departamentos o personas.

El promedio de antigüedad de este grupo de gerentes es de 3 años relativamente nuevo es parte del cambio que se ha buscado al reaccionar a las estrategias de la competencia.

Puesto: Gerencia de planta / Ingeniero Arturo Martínez
Adscripción: Dirección de Operaciones
Funciones: Manejo de la Planta de producción
Antigüedad: 12 años

Puesto: Gerencia de Compras / Contador Publico Miguel León
Adscripción: Dirección de Operaciones

Funciones: Compra de materia Prima y Habilitaciones

Antigüedad: 8 años

Puesto: **Gerencia de Ventas / Ingeniero Alejandro Rojas**

Adscripción: Dirección General

Funciones: Manejo Planes de Venta, promotoría, servicio al cliente

Antigüedad: 2 años

Puesto: **Gerencia Operaciones Export / Lic. Verónica Damián**

Adscripción: Dirección de exportación

Funciones: Planeación Producción, Administración de Presupuestos

Antigüedad: 2 años

Puesto: **Gerencia de Trafico / Christopher Olenski**

Adscripción: Dirección de exportación

Funciones: Manejo de embarques, Carriers, agentes aduanales

Antigüedad: 3 años

Puesto: **Contador General/ Contador Publico Leonor Pulido**

Adscripción: Director de Finanzas

Funciones: Manejo de Presupuestos, Auditoria e impuestos

Antigüedad: 3 años

Puesto: **Gerencia de Marca / Pasante Roberto Olvera**

Adscripción: Dirección General

Funciones: Presupuestos, campañas Publicitarias, Mercadotecnia

Antigüedad: 4 años

Jefes de área: Seis jefes en distintos departamentos operativos y administrativos.

Adscripción: Planta, Operaciones, almacén, trafico, exportaciones, sistemas

Funciones: Seguimiento de procesos y supervisión de personal
Antigüedad: Promedio de 1 año.

Supervisores: 5 en el área de producción.

Adscripción: Gerencia de Planta.

Funciones: Seguimiento de procesos y supervisión de personal

Antigüedad: Promedio de 3 años.

Las jefaturas existentes al igual que los supervisores, realizan la labor de enlazar las tareas cotidianas y su cumplimiento, las instrucciones podrán venir desde arriba siguiendo una línea de comunicación descendente, pero los empleados se han acostumbrado a confirmar las órdenes con otros jefes de área, como por ejemplo la gente de empaque en piso de producción si tiene alguna duda, recurre a el supervisor, o al gerente de planta o al gerente de marca y la instrucción persigue el mismo fin, despejar una duda que no detenga el proceso productivo, es aquí cuando se suscitan los problemas más frecuentes, al no estar establecidos los flujos de comunicación formales que guíen e indiquen ¿cómo?, ¿con quién? o ¿de qué? manera dirigirse para la solución de problemas.

Operadores: 200 en el área de producción

Adscripción: Planta

Funciones: Operación de maquinaria textil

Antigüedad: Promedio de 10 a 25 años.

Almacenistas: 20 en el área de almacén producto nacional y export

Adscripción: Producción Export y Nacional

Funciones: Almacenamiento y embarque de mercancía

Antigüedad: Promedio de 6 meses a 1 año.

Chofer:	5 Manejo de transporte privado
Adscripción:	Director de entregas
Funciones:	Distribución de mercancía
Antigüedad:	Promedio de 2 a 5 años.

La gente con mayor antigüedad en la empresa es la gente del piso de producción, las operadoras que han realizado por años su trabajo de tras de una maquina de coser, conocen el proceso a la perfección y ellas siempre contarán con un punto de vista objetivo que debe de ser tomado en cuenta, las operadoras reciben un número de contrato con el que se les nombra, producen un numero determinado de prendas, dependen de un número de línea en producción, todo sus desarrollo laboral depende de números y se pierde el sentido humano, siendo un eslabón primordial en el proceso productivo.

Al hablar de la estructura formal de la compañía y describirla en un listado con las características más generales se muestra lo compleja que puede ser el personal de una organización y su manejo, la descripción de puestos, sus perfiles y características, debe de ser congruentes con lo que se busca en ella, la relación entre áreas, integrantes y organismos debe de ser sistemática para su función óptima.

2.7. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

En la compañía se realiza un reclutamiento distinto para cada área que hace requerimientos, por ejemplo si se esta buscando un gerente de operaciones, se coloca un anuncio en el periódico y se entrevista a diferentes candidatos, aquellos que reúnan los requisitos, cumplan con la edad, estudios y aptitudes, pasaran a una segunda entrevista con el director del área para dar su Vo. Bo., una vez que fue aceptado el prospecto, se le somete a un periodo de prueba para posteriormente ingresarlo con su planta definitiva. La manera en que las organizaciones reclutan a sus miembros depende de la actitud del miembro potencial frente al objetivo de la organización y de los motivos para su ingreso. *(Sociología de la Organización, Mayntz, Renate, 1990)*

En los puestos de mandos medios y supervisores se tiene un esquema diferente de reclutamiento, se acude a algunas bolsas de trabajo como la de la Cámara Nacional de la Industria del Vestido, en esta se publican constantemente las vacante existentes relacionadas al medio, la gente que tiene experiencia en el ramo acude en repetidas ocasiones hasta encontrar algo que le acomode en distancia, salario y expectativas, este reclutamiento se efectúa normalmente cuando se abrirán nuevas áreas.

El común denominador de selección en Trueno es por recomendación o conocidos de gente que ha trabajado en la empresa, llevan la referencia previa de gente que laboró, amigos, familiares o vecinos. Los puestos son quizá anunciados y el nuevo miembro es seleccionado entre los solicitantes, confía la toma del contacto a los miembros potenciales y se limita a elegir entre los solicitantes espontáneos. Este reclutamiento pasivo, tiene el inconveniente de que la organización no dirige la oferta a los miembros, por lo cual la selección tiene que limitarse a los solicitantes. (*Sociología de la Organización, Mayntz, Renate, 1990*)

Este reclutamiento Pasivo que menciona Mayntz Renate, es una las deficiencias actuales con que cuenta la compañía no invierte en el reclutamiento de sus integrantes y sólo se allega del personal recomendado por otros integrantes (Procedimiento no adecuado por sus resultados anteriores, personal sin experiencia o con un perfil diferente al solicitado).

2.7.1 FORMATO DE PERFIL DE PUESTO

Dentro de la nueva cultura laboral que se esta implantando en la compañía, se empiezan a describir actividades y funciones especificas por área, según las necesidades y planes de expansiona. A continuación se seleccionó un ejemplo de un perfil para un puesto de supervisor en el que se piden datos precisos que el solicitante debe de reunir, como su preparación académica, manejo de sistemas tecnológicos, experiencia laboral que el encargado del área necesita para el desarrollo dentro de la misma esta nueva visión para la selección del personal permite un menor margen de error al integrar a un empleado a sus actividades.

Solicitud de Personal

Puesto Solicitado

Supervisor de Tienda

Perfil Académico:

Estudios a nivel técnico superior ó bachillerato

Manejo de Equipo:

PC, Equipo de Oficina, Internet (Indispensable)

Manejo de Software:

Windows, Office 97 ó superior, internet explorer, captura de datos.

Experiencia:

Expansión, supervisión de ventas, promotoría, apertura de tiendas, ventas cambaseo, inventarios (Mínimo 1 año)

Requisitos:

Edad:	25 a 35 años
Sexo:	Masculino
Estado Civil Indistinto,	Soltero Preferentemente
Disponibilidad	Para viajar al interior de la república
Referencias Comprobables	cartas de recomendación (indispensable)
Documentación en Orden	Vehículo propio preferentemente
Horario	10:00 a 19:00 Lunes a Sábado

Descripción del Puesto: Supervisión de las tiendas del grupo, realizar inventarios, solucionar problemas técnicos con las tiendas, realizar tramites en dependencias, cubrir a encargados de sucursal cuando sea necesario Scouting para nuevas sucursales, estudios de expansión para locales, trabaje por objetivos, bajo presión.

2.8. ESTRUCTURA TECNOLÓGICA

La tecnología con que cuenta la planta de confección se divide en dos vertientes principales.

Los implementos o equipamientos con que cuenta la planta de producción (la maquinaria textil) que en su mayoría es de origen Italiano, Estadounidense y algo de maquinaria Mexicana, se ha ido renovando constantemente, el tiempo de vida útil de está,

es de 5 a 8 años con el mantenimiento preventivo adecuado y reemplazo de piezas que tienen un desgaste cotidiano, más que dejar de ser productivas se reemplazan por las novedosas y rápidas, las que integran más de un proceso de confección en un solo paso cierran el cuello de una playera y a la vez rematan y refuerzan sus costuras, esto ha agilizado el procesos, reduciendo costos de producción ó costos directos eliminando operadoras dentro de la línea. *Entrevista (Ing. A. Martínez / Gerente de Planta, Junio del 2005)*

Se considera que la tecnología con que cuenta la empresa es de vanguardia en México y Latinoamérica, si hablamos de los países más industrializados, estamos viviendo un proceso de rezago tecnológico muy fuerte, derivado de una falta de financiamiento a la industria. Y es que en los últimos 10 años, el financiamiento al sector industrial por parte de la banca comercial pasó de 150 mil millones de pesos, aproximadamente, a menos de 47 mil millones de pesos. Este problema influyó para que un alto porcentaje de la planta productiva, que tiene pequeñas y medianas empresas, no cuente con una modernización en su maquinaria y en su proceso productivo y menos aún en sus procesos de innovación tecnológica. "Un aspecto que también es muy importante es el mercado interno que se ha debilitado en los últimos años, debido a la caída de los salarios, a la pérdida de encadenamientos productivos y a la menor presencia de las PyMes en la economía nacional. En ese sentido, debemos hacer que las empresas mexicanas dejen de perder terreno ante las empresas extranjeras y lo ganen mediante una mayor participación en las compras de gobierno. Si los empresarios mexicanos invierten en adquisiciones deben hacerlo de igual manera en que lo hacen otros países del mundo, donde existe un importante beneficio al menos de 35% de esas compras para las micro, pequeñas y medianas empresas.

La segunda vertiente importante se encuentra en la implementación de tecnologías de la información, todos los sistemas administrativos, de inventarios y finanzas, forman parte de este equipamiento que reduce tiempos de comunicación, costos administrativos ó no calculados, y promueve la agilización y veracidad de la información contenida en el servidor de la empresa, al cual acceden las terminales, a través de una red alambríca, que permite intercambiar información simultáneamente entre los distintos departamentos,

optimizar los recursos como impresoras, fax, scanners y el tan citado internet de banda ancha, (Transferencia de datos a un velocidad de 1 megabite) que realiza conexiones con sitios e intranets de algunos clientes que cuentan con estadísticas, gráficas y formatos electrónicos que son de dominio comercial (Tendencia del comercio Electrónico en línea), información que se maneja con cierta deficiencia en Trueno, por la falta de capacitación de su personal, existen algunos recursos que no son explotados al máximo al existir su desconocimiento o manejo inadecuado, es necesario capacitar al personal en el uso de herramientas o softwares, que miden la productividad y servicio de nuestros clientes, así como las oportunidades de negocio que existen en el mercado.

Microsoft CRM 1.2 es la solución tecnológica que permite definir una estrategia de negocio centrada en anticipar, conocer y satisfacer las necesidades y los deseos presentes y previsibles de sus clientes, incrementando la efectividad de los empleados de ventas y servicios.

Es una herramienta fácil de instalar que se adapta a las necesidades de las empresas, aumenta la productividad y reduce los costos operativos, al tiempo que optimiza las inversiones en tecnología, actuales y futuras. Está diseñado para pequeñas y medianas empresas o departamentos de grandes compañías, de 25 a 1,000 empleados, lo que permite a las organizaciones aprovechar los beneficios de tecnologías innovadoras, dimensionadas a la medida de sus posibilidades. (2005, Microsoft, corporation, www.microsoft.com/latam/businesssolution)

Finalmente se resume que es necesario capacitar al personal, invertir en tecnología y planear con una visión del negocio a largo plazo.

El inventario tecnológico con que cuenta la fabrica es actual, su equipo recibe mantenimiento constante y se busca reemplazarlo y actualizarlo para evitar la problemática que se presenta con los “fierros” *Entrevista (Ing. Mario Balderas, Jefe de sistemas).*

2.9. PROCESO DE TRABAJO PARA DESARROLLO DE UN PRODUCTO

Al realizar el análisis de la estructura formal de la organización se ha observado que no existen documentos que indiquen la manera de realizar las tareas, los ingenieros lo denominan procedimientos, en este reporte se determinan procesos de trabajo, la manera en que se realiza el trabajo cotidiano, se retomará un área específica que se conoce a mayor detalle como es el desarrollo de un producto, se enlistarán paso por paso cada una de las tareas realizada a través de la observación.

Desarrollo de un Producto

- a) Cliente propone un producto nuevo, por iniciativa o desea sacar uno similar.
- b) Departamento de ventas transmite la información a la empresa directamente al departamento de diseño textil y marketing.
- c) Marketing estudia el producto y hace propuestas a diseño textil y diseño gráfico.
- d) 1ª. Junta de recolección de información para la primera propuesta si no es correcta se realiza un replanteamiento.
- e) 2ª. Junta de aproximación entre departamentos para propuesta de la empresa.
- f) Ventas y marketing presentan propuesta al cliente. Si el cliente quiere hacer modificaciones, marketing realiza nueva propuesta en diseños y empaques.
- g) Cliente aprueba el desarrollo.
- h) Ventas recaba información sobre el pedido inicial. Pedido de arranque.

Proceso de Planeación y Producción

- i) Ventas entrega pedidos al área de planeación nacional.
- j) Departamento de diseño textil genera la estructura del producto.
- k) Comienza el proceso de compra de materia prima.
- l) Compras solicita cotización de los materiales según estructura.
- m) Se destina un presupuesto para el proyecto inicial, asignación de recursos financieros, si existe condiciones de crédito, sigue el proceso si no se buscan proveedores alternos.

- n) Departamento diseño y marketing, autoriza originales mecánicos, si el proveedor esta en condiciones de trabajar sigue el proceso si no se busca proveedor alterno.
- o) Departamento de compras envía orden de compra para habilitaciones.
- p) Proceso de fabricación esta corriendo desde la asignación de materia prima y recursos.
- q) Compras recibe materiales de empaque y habilitación para concretar el proceso de fabricación.
- r) Integración de producto terminado, ingreso del producto al almacén.

Proceso de Almacenaje

- s) Clasificación y orden del producto, acomodo en racks.
- t) Alimentación de información al sistema, inventario electrónico, (No sistematizado y automatizado).
- u) Recibo y asignación de consecutivo a pedidos.
- v) Distribución por importancia de cliente, no adeudos, compra constante y volumen de venta.
- w) Supervisión y auditoria de los pedidos, si se encuentran bien se pasa a facturación, si no se vuelve a pasara surtido.
- x) Elaboración de la factura y guías de embarque

Proceso de distribución

- y) Entrega de mercancía al área de distribución.

Entrega del pedido bajo las condiciones del cliente, centro de distribución, paquetería o transporte de la compañía, recibo de factura en las instalaciones del cliente y entrega de contra recibo para cobro posterior al vencimiento dela factura 90 días.

El desarrollo de un producto desde que nace como primer paso hasta que esta en el punto de venta, es enlistado anteriormente en este proceso surgen varios retrasos o conflictos se elaborará su flujograma real para buscar los cuellos de botella y principales costos para evaluar su impacto dentro de la cadena productiva.

2.9.1 FLUJO DE INFORMACIÓN REAL

La falta de una estructura formal y sus procesos permite que los flujos de información corran de manera descendente de los gerentes o jefes de área hacia los supervisores y asistentes al realizar las tareas cotidianas, los empleados se valen de los medios que tiene a la mano alcanzar los objetivos.

La compañía cuenta con 2 grandes áreas llamadas Nacional y Exportación esta diferencia ha marcado los comportamientos de los integrantes de la empresa por que los departamentos sienten la pertenencia a cada uno de estos, la gente que labora en el área de productos nacionales esta articulada de una manera mas humana y su comunicación es informal, lo cual genera que cuando se inicia un proyecto siga el camino que cada gerente o director marque de esta forma se establecen flujos de información funcionales que la gente busca para alcanzar estas metas.

En el desarrollo de productos se involucran a todas las áreas de la empresa, desde que nace hasta su comercialización, los departamentos intervienen por etapas, pasando de la parte intelectual y administrativa a la operativa y de producción, en la que se ha observado que existen algunos problemas con la información, no hay un seguimiento adecuado, se rompe la comunicación en algunas áreas y genera retrasos en los procesos productivos.

Un factor que es importante de mencionar, es la integración y convivencia entre los integrantes de la empresa, se ha observado que donde se llegan a atorar los procesos en algunos casos es por la relación personal que no es adecuada, existen envidias o celos profesionales y se busca la manera de perjudicar al otro sin tomar en cuenta que el trabajo de esa misma persona sufrirá las consecuencias del retraso (Bomberazos) costumbre que se debe erradicar en Playas Trueno.

En la siguiente *figura 2.2* se muestra el flujo real por donde corre la información, la manera actual en la se realiza la tarea cotidiana al desarrollar un producto, como ya se menciono hay problemas de tipo personal que repercuten a nivel operativo y existen algunos de orden administrativo al no contar con documentos que den seguimiento funcional al flujo de trabajo.

2.9.2 FLUJO DE INFORMACIÓN IDEAL

La información encuentra su cause, por naturaleza el ser humano tiende a comunicarse con los demás, se ha mostrado el flujo real que sigue el proceso. El punto de vista del director de operaciones ha influido para la elaboración de un diagrama de flujo, el cual no se respeta, cada área implementa o impone su manera de hacer las cosas, al establecer formalmente un documento como el que se muestra a continuación en la *Figura 2.3*, se publica para darle seguimiento a las instrucciones, este documento se encuentra publicado en diferentes lugares de la planta, pero no cumple su función ya que no elaborado tomando en cuenta a los departamentos que involucra se realizó por dos personas que visualizaron cual es el proceso ideal que debería de seguir un pedido de exportación- problema mencionado con anterioridad, división de áreas, tampoco fue explicado, como funciona, cual era la finalidad del mismo y los beneficios que se obtendrían al seguirlo, en pocas palabras es disfuncional.

La complejidad de estos documentos es un factor determinante para su aplicación, ya se ha mencionado al analizar la infraestructura humana que la preparación del personal es un factor determinante, para la efectividad de la sistematización de la organización. Otro punto de quiebre se presenta cuando existe un problema y el personal no sigue el flujo del proceso, el diagrama indica el paso y departamento al que hay que acudir, pero en la realidad no se aplica.

Algún día el flujograma real realizará las mejoras, volviéndose eficaz y productivo, la conservación de algunos aspectos dentro de este flujograma hará su trascendencia en la organización.

2.10. PROBLEMAS OPERATIVOS

El listado que se presenta a continuación es resultado de un análisis comparativo entre la estructura real y su proceso de trabajo y la estructura ideal y el flujo simbólico que se plantea en un esquema disfuncional, Playeras Trueno cuenta con una estructura homogénea en formación, por una parte busca innovar dentro de sus procesos y por otra sus integrantes se resisten a este cambio.

1. Falta de descripción de puestos y alcances por área
2. Falta de procedimientos y manuales en donde consultar la información
3. Falta de formatos en que vaciar la información
4. Definición de los fines de cada departamento, en función del objetivo de la empresa
5. Continuidad en los procesos, seguimiento del proyecto
6. Constancia y seriedad con los principales proveedores de materia prima y habilitaciones
7. Reserva de recurso financieros para una buena administración
8. Bomberazos, excedente de inventarios, compras de emergencia
9. Proceso producción apresurado
10. Falta de información veraz de los productos, no existe un sistema confiable
11. Distribución del producto bajo criterio de la persona de almacén no objetivo
12. Retraso en la entrega de pedidos al cliente y mercancía no solicitada o destallada
13. Inconformidad del distribuidor o mayorista por el tiempo de respuesta
14. Deficiencias en el abasto del producto mala distribución y surtido

Estas observaciones se evaluarán para determinar su prioridad e impacto en el proceso, midiendo su grado de influencia y costo en un área, se utilizaran técnicas como la hoja de inspección, diagrama de causa efecto y gráfico de dispersión de datos para la interpretación de sus resultados, en las organizaciones el costo resultante de estos problemas es alto se tomara uno de los problemas que afecten todo el proceso, como el desarrollo de un producto y su producción formal, desde la compra de materia prima para medir el costo que representa no tener una buena organización estructurada.

El departamento de compras será analizado y observado, se practicarán algunas entrevistas para obtener información y medir el costo real de la falta de una estructura funcional.

2.10.1 HOJA DE INSPECCIÓN

Sirve para reunir datos basados en la observación a fin de encontrar tendencias, y su frecuencia. Este es el punto lógico de inicio en la mayoría de los ciclos de solución de problemas, convierte opiniones en hechos. (*Martínez Emilio, Herramientas estadísticas básicas, México*)

Se aplicaron diversas técnicas de diagnóstico se comenzó con realizar una hoja de inspección en la que se listarían las principales variables que se presentan en el área de recibo de materia prima, y se hizo la medición en un periodo de 5 días, midiendo su incidencia, tomando en cuenta las variables de porcentajes más altos para proyectar su efecto en un periodo determinado. *Tabla 2.1*

2.10.2 DIAGRAMA DE PARETO

Sirve para mostrar la importancia relativa de todos los problemas o condiciones, con el propósito de seleccionar el punto de inicio para la solución de problemas o para la identificación de la causa fundamental de un problema. Es un gráfico que ayuda a determinar cuáles problemas resolver y en qué orden. (*Martínez Emilio, Herramientas estadísticas básicas, México*)

La representación gráfica a través de este diagrama, funcionó para determinar las 3 principales causas que influyen principalmente en el departamento de compras, 1er eslabón en la cadena productiva. *Consultar Tabla 2.2*

- Recibo de mercancía fuera de horario
- Entrega parcial o incompleta
- Pago contra entrega o de contado

Estas variables fueron proyectadas y medidas en base a los pedidos de mercancía cotidianos para observar cuál es el impacto monetario en el proceso, se proyectaron según la incidencia que se observó en la hoja de inspección el porcentaje del 15%, en las 3 causas que afectan este departamento se cuantificó el importe al que correspondían y proyectó en un periodo mensual y luego anual, los resultados son interesantes de analizar,

cuando se plantea que los pedidos de materiales de empaque o materia prima tiene un costo extra por estas causas, se retoma para ver el impacto en el total de la cadena productiva, los materiales ya cubrieron un costo elevado que no se contempla o que si se invirtiera podría ser positivo en lugar de perdida convertirlo en ganancia, se aplicara una técnica mas de diagnostico para ubicar de que otra forma se pueden evitar estas causas y sus efectos.

2.10.3 DIAGRAMA DE CAUSA EFECTO

Sirve para explorar y mostrar todas las causas posibles de un problema o una condición específica, fue desarrollado para representar la relación entre algún efecto y todas sus posibles causas, bien detallado toma la forma del esqueleto de un pescado "diagrama de espinas de pescado". (*Martínez Emilio, Herramientas estadísticas básicas, México*)

5M's, Mano de obra , Maquinaria, Métodos, Materiales y Medio ambiente

Se buscó cuales serían las causas posibles para que el efecto impactara negativamente e el proceso, estas causas planteadas a través del diagrama permiten clarificar cuales se podrían evitar con una buena organización.

Algunas causas, son ajenas e impredecibles, pero otras pueden prevenirse, estas se tomaran en cuenta para la propuesta de intervención comunicativa, mantener un canal de comunicación optimo con los proveedores. En la tabla 2.3 se observa la forma que obtiene y el porque del nombre de esta técnica de diagnostico.

2.11. DIAGNOSTICO, ESTRUCTURA Y FUNCIÓN

A lo largo de la investigación realizada en la compañía se ha observado y analizado diversos puntos que determina que la influencia o “gatillamiento” como menciona N. Luhman, han influido en la transformación de la empresa con respuesta al medio que la rodea, la competencia por mercados internacionales, por producir más y mejor, con modelos innovadores que alcancen metas a corto y largo plazo, muestran la adaptación que tiene y tendrá esta compañía, lo único que cabría agregar es que necesita tener un tiempo de respuesta más rápido ya que no se sabe en que momento las condiciones de mercado cambiarán.

Su posicionamiento en el mercado de la ropa interior ha trascendido gracias a la nobleza del medio textil, lo tradicional de la marca y a su infraestructura en vías de automatización.

“El concepto de estructura organizacional se usa para referirse a la continuidad esquemática en el comportamiento y las actividades de los miembros organizacionales a lo largo del tiempo, también se considera como resultado de las maneras en que se estructuran y se controlan oficialmente dentro y mediante la organización, los acontecimientos, las actividades, las responsabilidades y las autoridades”. (*Grahame Salaman, La clasificación de las organizaciones y la estructura de la organización, 1984*)

Al realizar el análisis estructural de la compañía se ha encontrado que no existen documentos formales en donde esté establecida la jerarquía, rango y función específica por departamento, así como la labor o desempeño de cada uno de los integrantes, que por su confianza, desempeño y trayectoria ocupan un lugar en el esquema autoritario de la misma.

La sumisión también se relaciona con el grado de integración cultural que existe dentro de las organizaciones. Etzioni argumenta que las organizaciones coercitivas, utilitarias y normativas difieren en el grado en que se coloque la confianza por encima del

acuerdo normativo y el compromiso para lograr una operación eficiente. (*Etzioni, 1961, Clasificación de las organizaciones*)

La empresa se encuentra en un proceso de reestructuración administrativa y conformación de procesos productivos, en el que se apoya la formalización y reglamentación de los fines y objetivos específicos para el año 2006.

Si ahora tiene un funcionamiento gradualmente productivo se buscará la mejoría para incrementar y optimizar sus costos, para obtener mejores beneficios.

“La naturaleza del proceso técnico determinó donde empezaba el ciclo de fabricación; en la Producción por unidad, recibir un pedido era el primer paso, mientras que en la producción en masa las mercancías se investigaban, se desarrollaban, se producían y después se vendían” (*Woodward. Conceptos y teorías básicas, p.80*).

Esta etapa del proceso productivo a deshumanizado a la industria en general, los productos tienen que salir, no importa el costo que involucre, al finalizar este análisis de la estructura formal de la empresa se empiezan a medir las causas y sus efectos que pueden ser transformados en costos directos o indirectos, se proyecta uno de estos costos en un área clave para la compañía como lo es compras, este departamento es de vital importancia ya que ahí comienza la cadena productiva, su impacto dentro del proceso textil es de importancia si los números fueran presentados a los dueños de la empresa servirían para poner atención y evitarlos, desafortunadamente se cuidan los centavos y se descuidan los pesos.

En el capítulo siguiente se aplicaran técnicas de tipo cuantitativo para contemplar estos costos resultantes de una organización poco articulada y diversamente informada, existen otro tipo de costos que repercuten en la productividad de la empresa, mismos que se verán a detalle en los siguientes apartados.

CAPÍTULO 3

DESCRIPCIÓN DE LOS ELEMENTOS
COMUNICATIVOS UTILIZADOS POR LOS
INTEGRANTES DE LA EMPRESA Y SU
APLICACIÓN PARA UN ENFOQUE
PRODUCTIVO

Se contemplarán todos los costos que involucran el proceso productivo dentro de una organización éstos afectan directa o indirectamente la vida y el acontecer de la misma, por lo regular se contemplan los costos económicos, que expresa un valor monetario o temporal, el tiempo invertido en la producción de un bien o servicio, sin embargo cuando se revisa a detalle este proceso, se observa que nuestras organizaciones no son tan productivas o eficientes como fueron pensadas sea el caso de las grandes transnacionales o algunas pequeñas o medianas empresas, que es el caso de Playeras Trueno que no ha reparado en estos costos que afectan su productividad.

Durante el estudio de la estructura formal y la desviación de su funcionamiento, se encontró que el área de compras de materia prima afectaba el proceso productivo de la empresa, se muestra un costo innecesario al realizar compras de emergencia o con condiciones que no son las mejores, crédito, tiempo de entrega etc. ver la siguiente **Tabla 3.1.**

TABLA 3.1.

RELACIÓN COSTO BENEFICIO AL NO TENER LAS MEJORES CONDICIONES DEL MERCADO	INCIDENCIA	IMPORTE PROMEDIO	VOLUMEN EN PIEZAS	MONTO MENSUAL	MONTO ANNUAL	DIFERENCIA POR COSTO ELEVADO
RECIBO DE MERCANCIA FUERA DE HORARIO	15%	\$60,000.00	20,000	\$240,000	\$2,880,000.00	\$5,400
ENTREGA PARCIAL O INCOMPLETA	15%	\$80,000.00	24,000	\$320,000	\$3,840,000.00	\$7,200
PAGO CONTRA ENTREGA O DE CONTADO	16%	\$150,000.00	300	\$150,000.00	\$300,000.00	\$12,000

Nos remitimos a que en toda organización se celebran procesos comunicativos no importando el tamaño y giro. ¿Qué tan eficientes y productivos son estos procesos en Playeras Trueno?, se evaluara el costo que involucra esta deficiencia organizacional a través de una tabla en la que se muestra el **Costo Generalizado de la Acción Tabla 3.2**, que exhibirá las posibles áreas de oportunidad con que se cuenta.

Toda acción nos brinda un beneficio, pero nos exige un costo, por lo tanto, "el individuo actúa cuando los inconvenientes son menores, o cuando el costo invertido es

menor al beneficio que saca del acto" este principio nos habla de la intensidad e intención que tendrán los individuos al realizar sus labores o tareas asignadas.(J. Paul Sarte)

Abraham Moles considera las siguientes premisas:

- Un individuo efectuará una actividad con mayor frecuencia si esta actividad es recompensada
- Existe mayor probabilidad de que el individuo efectúe la acción si tiene una experiencia previa en la que ha obtenido beneficios a lo que se le llama condicionamiento
- Mientras más valor personal tenga la acción, es más probable que la efectúe el individuo.
- Si la acción de un individuo no recibe el beneficio esperado o recibe una sanción, puede resultar una frustración proporcional a la causa y un comportamiento agresivo.

Este sociólogo de principios del siglo XX basa sus estudios en el análisis y comportamiento de los individuos, tras la suma de sus actos y ejemplifica como unidad mínima de la acción al actoma.

Actoma = unidad de medida, átomos de actos, mínimo movimiento que significa un gasto mínimo de energía. **"Sí es posible medir las acciones, y calcular el costo de la acción"**.

Los actos son clasificados según la intensidad de energía que se utiliza y su alcance logrado y podemos resumir lo siguiente, las acciones se clasificaran en función de la interacción con el medio y sus actores.

Autónomas Ejecutivas: el actor las hace solo, acciones físicas que informan.

Autónomas Expresivas: no comunicativas, no hay intercambio de información.

Heterónomas Ejecutivas: interacción sin que medie la intención de comunicar.

Heterónomas Expresivas: acciones comunicativas, diálogos, buscan el "ajuste".

De lo anterior se desprende la interpretación de A. Moles sobre la “ **Ley evolutiva de la comunicación**” las especies más evolucionadas son las comunicativas, aquellas que desarrollaron mejor su forma de comunicarse e interactuar. La comunicación es un factor de ahorro de energía, al sustituir acciones ejecutivas por expresivas. De esto se desprende que la comunicación es una **META ACCIÓN** única acción que coordina acciones.

La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno. (*Horacio Andrade, La comunicación en las Organizaciones, Trillas 2003*)

3.1. COSTOS RELACIONADOS CON LA PROBLEMÁTICA COMUNICATIVA

COSTO GENERALIZADO DE LA ACCIÓN

El costo de un objeto esta ligado no sólo a su precio, también al esfuerzo y al tiempo que hay que invertir para obtenerlo.

El costo energético, es el término de energía en el sentido fisicoquímico del término, en el sentido del número de kilogrametros o kilovatios / hora consumidos o economizados, o incluso consumidos con miras a un ahorro posible.

ENERGÉTICO — *Cantidad de energía que se tenga que invertir para realizar la acción (individual o social) Abraham Moles, Teoría de los actos.*

El costo temporal, se refiere a que todo acto, todo objeto, todo servicio, toda ocupación humana se traduce necesariamente en una disipación de tiempo, hay una duración afectada para la realización, duración modificable, transformable según las condiciones del acto.

TEMPORAL — *Tiempo invertido para lograr la acción, tiempo de espera del cliente (oportunidad) Abraham Moles, Teoría de los actos.*

“Time is money”, el tiempo es dinero, decía B. Franklin, y esta expresión esta ligada al espíritu del capitalismo y de ahí a la sociedad industrial en la que vivimos (Max Weber, Modelos de comportamiento, p.50)

Conceptos que en todo proceso productivo actual se encuentran controlados en su mayoría, los administradores de la planta miden y predicen el consumo que se lleva a cabo dentro del proceso textil, les llaman costos directos o económicos que se suman al valor del producto ofertado en los almacenes.

ECONÓMICO — *El precio en sentido convencional, (recursos materiales: agua, luz, horas extras...) Abraham Moles, Teoría de los actos.*

El costo es la integración de la energía es una faceta de la idea de la integración que se agrega a las contabilidades de materiales, a las temporales, a las financieras y a las espaciales que empiezan a surgir en la psicología industrial. (Fischer).

Esta investigación ha demostrado que la empresa ha calculado por años sus costos financieros y se ha modificado según su entorno controlando los horarios de entradas y salidas del personal, los tiempos muertos, las horas no laboradas, las horas extras, el desgaste de maquinaria, la rotación y consumo de insumos o materia prima, tiempo de traslado, el tiempo del proceso completo, dando como resultado un esquema rígido, normado por fórmulas matemáticas de análisis financiero de gran control esquemático.

Aún y con este esquema de control se ha mostrado en la tabla 3.1 que existen áreas de oportunidad, si la comunicación se hace eficiente y la información fluye hacia el personal se podría aprovechar su desempeño personal. Es aquí donde se retoma el enfoque de la mano de obra. Los actos humanos son motivados por otras razones mas que por el dinero, el tiempo y la energía que ellos representan.

El costo psicológico, es la movilización del aspecto mental del ser en comportamientos para pasar de la inercia a la acción y a su cumplimiento, el hecho de que los seres saludables que deberían efectuar estas acciones, no las realicen no efectúen

el acto que la razón indica como válido, productivo o interesante, implica que existe un termino residual que los otros términos no han tomado en consideración.

***COSTO PSICOLÓGICO** — Se refiere a la energía psíquica aplicada a ciertos actos que implican pasar de la inercia a la acción, dejará al ser humano desprovisto de reservas, hasta que el reposo, sueño, distracción o indiferencia reconstituya nuevas reservas. (Abraham Moles, Teoría de los actos)*

Se podría asegurar que Playeras Trueno es una organización altamente productiva y sin embargo es altamente costosa, al no contemplar una comunicación eficaz, planeada, sus procesos necesitan mejorar. En la **Tabla 3.2** se calculan algunos costos indirectos o psicológicos que en el ejercicio de medición se revisaron en un periodo de 60 días dando como resultado un número poco considerable si lo analizamos aisladamente, por que cuando se proyecta como una constante durante un periodo de tiempo establecido como el anual, se observa que el monto financiero si repercute en los costos de manera considerable, factor que los dueños desconocen y si mejorarán su comunicación organizacional se aprovecharía como una ganancia y no un costo o en su caso se restaría de los costos fijos.

*La comunicación es **ESTRATÉGICA** porque es el principal instrumento de la eficiencia organizacional, a través de acciones expresivas que desencadenan acciones ejecutivas. Si se logra la eficacia comunicativa, se logrará coordinar y desencadenar acciones. (Abraham Moles, Teoría de los actos)*

3.2. UN PROCESO PRODUCTIVO, ALTAMENTE COSTOSO

Dentro de la *Tabla 3.2* se observa que los actos relacionados con baja intensidad de energía como son el orden y desarrollo de propuestas y la aprobación del proyecto muestran una congruencia con el costo generado, el personal que desempeña la tarea tiene el control del proceso, hasta este paso el **costo económico** no se ve incrementado ya que se contempla una remuneración salarial dentro de estas áreas, los costos relacionados con la comunicación e información se encuentran dentro de los parámetros establecidos por el cliente y la compañía un **costo temporal** calculado relativamente consistente y de acuerdo a un desarrollo de 15 días, el **costo psicológico** que involucra a éstas áreas (**Cliente, Marketing y Ventas**) es tolerable o óptimo, esto cambia cuando no se percibe la idea principal dentro de la primera junta de producto, entonces se necesitara de recurrir a varias juntas y propuestas que si influirán en éste costo.

Al interpretar en los siguientes pasos del proceso se muestra que se pierde el control de flujo informativo y con ello sus **costos** empiezan a incrementarse, los actos de alta intensidad son mas frecuentes y recurrentes en esta etapa, los costos económicos se encuentran calculados en base a una producción, consumo de energía, salarios involucrados en la línea de confección, costos que se incrementan con el retraso de la materia prima, su tiempo empieza a correr a partir de que existe una fecha pactada por el cliente costo contemplado como informativo, y sí no se cumple existen las penalizaciones o multas por entregas retrazadas, **el costo psicológico es muy alto** para toda la gente involucrada en producción las operadoras se presionan y tienen un gran numero de fallas, el departamento de compras de habilitaciones tiene que presionar a los proveedores nuevamente y comienzan los bomberazos, este esquema es repetitivo se da un sin fin de ocasiones por una mala planeación productiva que no prevé estas contingencias.

El resto del proceso dentro de los almacenes de producto terminado y distribución, se encuentra mermado por la deficiencia en la fabricación de las prendas, existen cuellos de botella y el surtido de pedidos se retrasa, las fechas se acercan y el producto no llega, hay que trabajar horas extras, fines de semana y no se cumple con las

prestaciones mínimas para los trabajadores, se encuentran desmotivados, cansados y presionados, el costo psicológico es muy elevado y la organización no lo ha considerado.

El resultado global de la tabla 3.2 fue calculado durante un periodo de 60 días, tiempo que inicia un pedido y la orden de compra del cliente. Se establecieron y calcularon los costos energéticos, económicos, temporales, los relacionados con la comunicación e información y los psicológicos, dando como resultado un proceso productivo altamente costoso datos que se destacan en resultado de la **Tabla 3.2** .

La información que se cruzó entre el costo final calculado del producto (Precio de lista al mayorista) y la suma de costos mencionados, muestra que el margen de utilidad del 44% se mejoraría con una adecuada planeación, en la que se involucran los factores comunicativos y de información.

Este análisis muestra una tendencia negativa que no es tangible a simple vista pero cuando se proyecta a largo plazo en un periodo de un año las cifras son de consideración, ya que por lo general se ingresan 5 veces más la cantidad de órdenes de compra y pedidos de producto, ¿Cuánto esta dejando de ganar la compañía por no contemplar estos costos innecesarios?. Sólo tendríamos que multiplicar \$97 647.00 pesos por 5 pedidos, igual a \$488,235.00 en una temporada regular en un periodo de 60 días, por un año igual a \$3,515,292.00, por cuantos años que ha operado u operará la empresa de ésta forma. El número es representativo y directamente afecta a la empresa en sus utilidades que podrían ser incrementadas considerablemente.

Este balance debería ser mostrado dentro de la junta de presentación de la propuesta de intervención a los dueños de la empresa para que tomen medidas serias y muestren una actitud diferente y generen una visión hacia la planeación organizacional, que involucra a la comunicación y la hace indispensable.

3.3. PROBLEMÁTICA COMUNICATIVA E INFORMATIVA DE LA EMPRESA

La comunicación organizacional, arroja matices que favorecen la observación de detalles que podrían perderse en la mirada global. La calidad de su comunicación deviene de cómo conversa la organización y como conversan sus miembros entre ellos y hacia fuera la comunicación emerge en las organizaciones como actividad social natural en este caso acotada por los fines manifiestos compartidos por su carácter funcional – instrumental.

En una Organización, la comunicación es inicial y funcionalmente entre roles, está pautada por el organigrama, la estructura formal que impone una visión, que vence y por la trama de las relaciones informales, el sociograma que simula la conversación y con-vence.

(La Organización Habitable, Rafael Serrano y Autores. 2001)

Los canales formales de comunicación en Playeras Trueno no se encuentran, definidos, su estructura formal no establece manuales o procedimientos; las funciones que cada empleado desempeña dependen de las indicaciones directas que el jefe de área asigne con el grado de conocimiento e instrucción que tenga por su preparación académica. Lo que el organigrama si hace evidente es el carácter subordinado de las relaciones. Predomina la comunicación como orden, prevalece la institución de la obediencia.

En la mayor parte de las empresa mexicanas la comunicación carece de alto rango: no se diseña ni se decide. Por eso la retórica sobre su importancia resulta en pobres comunicaciones y poca acción eficaz. *(La Organización Habitable, Rafael Serrano y Autores. 2001)*

La información es un proceso o fenómeno que engloba y rebasa a la comunicación. Es un principio de orden sea en la conformación de un sistema, en su comportamiento o dinámica o en su expresión comunicativa. Es un principio de orden

que permite anticipar, prever y coordinar la acción dentro de un orden que cohesiona a los miembros de la organización. Por ello es preciso planear la noción de información, asociada a la comunicación en las organizaciones. Es preciso determinar como primera instancia un sistema comunicativo, eficiente, para verter en segundo plano la información de manera adecuada y certera.

La compañía cuenta con una deficiencia informativa, no fluye de una manera adecuada, los gerentes de área tiene conocimientos variados, que incluso varían de acuerdo a su profesión o rango específico, citando un ejemplo el Gerente de Costos, tiene una doble función compra la materia prima con la que comienza el ciclo productivo, la tela, el hilo y algunos insumos era lógico de interpretar que debería de estar asignado a esta área un Ing. Textil con conocimientos del ramo, un especialista en la materia, no obstante este responsable tiene una profesión de Contador Público, donde recae la lógica de tener a la persona indicada para hacer productiva, eficaz y emprendedora a la empresa, éste razonamiento aplica para toda la empresa, sólo se necesita de gente capaz , responsable y honesta para emprender con un cargo importante.(Deficiencia en la manera de Informar las cosas).

El orden es organización, sistematización y sentido. Se informa para trabajar repitiendo la tarea o detectando y resolviendo nuevos problemas. Y se informa para mantener la coherencia y adhesión al conjunto. (*La Organización Habitable, Rafael Serrano y Autores. 2001*).

Otro aspecto por contemplar es el flujo de comunicación y la formalidad de la misma, el Director de la empresa esta acostumbrado a recurrir a la primera persona que encuentra en ese instante para transmitir una orden o indicación, por ejemplo se encuentra en el pasillo a una asistente de algún gerente y le dice “Dígale a su jefe que tendrá que entregar, este proyecto para el día de mañana, realizando una presentación con los costos que se platicaron dentro de la junta de la semana pasada”. La asistente de otro departamento tiene la obligación de informar del orden que giro el Director, y cuando transmite el recado lo hace a través de la asistente del gerente a cargo, aquí se rompió la

coherencia del mensaje, la efectividad y la seriedad, pero el problema viene desde la formación y uso adecuado de los canales o medio de comunicación.

Las decisiones con información válida, al incorporar la información de los involucrados en un problema o circunstancia, facilitan la adhesión y reducen la resistencia al cambio.(Goldhaber, 1984).

3.4. UNA ESTRUCTURA FAMILIAR CON UNA CULTURA TRADICIONAL

Playeras Trueno cuenta con una trayectoria dentro del medio de la ropa interior, al analizar en el capítulo anterior su estructura formal, se encontró que esta basada en un modelo de control, un esquema administrativo clásico donde el dueño o director de la empresa toma las decisiones basada en su experiencia y hay que tener controlado al personal; sólo acatará las órdenes y se le supervisará, este modelo está muy arraigado en la industria textil, que en su mayoría atiende a un orden familiar.

La empresa no cuenta con manuales de procedimiento, con procesos certificados, con descripciones de puesto, con flujos de información adecuados, sus objetivos son confusos y limitados, no existía una visión a futuro.

Objetivo al fundar Playeras Trueno.

“La fabricación, maquila y comercio en general de toda clase de ropa y artículos de vestir” Objeto fijado en el acta constitutiva No.32,485

A nivel supra estructural la empresa cuenta con un Director General (Hijo del fundador)

que tiene una visión de negocios bien definida, cuenta con grandes relaciones sociales y mercantiles que le han permitido permanecer dentro del liderazgo de la ropa interior para caballero. Su preparación y nivel de estudios es básico, todo su enfoque organizacional ha sido por mera recomendación, necesita gente de confianza que maneje algún proyecto o se encargue del almacén y acude a sus conocidos o a la familia. Desconoce u omite una cultura laboral establecida por una estructura basada en procedimientos, manuales y valores. Cuando cito el objeto con el que se enunció la fundación de la empresa se

observa la escasez y alcance tan limitado de la visión del negocio. En la actualidad la competencia y libre apertura de mercados ha permitido mostrar la desventaja en la que se encuentra la empresa, actualmente pasa por un proceso de transformación su infraestructura se está modernizando, la tecnología ha demostrado eliminar algunos costos, mediando la información entre áreas.

La transformación de la empresa se fundamenta en una nueva infraestructura humana, llena de conocimientos, con ideas innovadoras, con ideales en pro de una cultura laboral eficiente y productiva, estos cambios fueron motivados por la competencia extranjera.

3.5. UN MODELO CLÁSICO DE ADMINISTRACIÓN

Como se ha mencionado el cuerpo administrativo de la empresa tiene un modelo que opera desde hace 35 años, en el que la producción masiva de bienes de consumo comenzaba, de hecho el proceso de producción con que surgió Playeras Trueno fue netamente artesanal el presidente de la empresa y fundador participó de casi todas las labores con que se forma la compañía *“Se suele entender que para mandar a un empleado tienes que saber hacer su trabajo o debiste pasar por su puesto” (Sr. Isidoro Zaga Hazan)*

El manejo de la empresa y la benevolencia de los años 70's, logró que se generara una confianza ciega en la manera de operar una empresa, el modelo capitalista. *“Relación entre los sujetos que basándose en la producción y la experiencia imponen el deseo de unos sobre de otros, mediante el uso potencial o real de violencia física o psicológica” (Presentación, Agosto 13 , 2005).*

Weber determinó una forma de organización que sirviera mejor a las necesidades complejas de la sociedad industrial, plantea una teoría sobre la división del trabajo y la especialización de funciones, puntos que ya había tocado Adam Smith y cita algunos puntos como:

- Una jerarquía de autoridad definida
- Desarrollo de reglas, normas y estándares de operación
- Especifica los deberes y derechos de cada empleado
- Delimita la injerencia del personal en la organización
- Un informe escrito de los actos, decisiones y reglamentos
- Los funcionarios deberán mantener una distancia social con su empleados / trato impersonal y formal.

En la actualidad se deduce que estas premisas recaen en un formalismo y frialdad, que se vuelven irracionales y disfuncionales, y pueden generar un ambiente de tensión que se traduce en una baja productividad.

Otro teórico que hace alusión a este enfoque clásico de la administración es W. Taylor quien desde su perspectiva como Ingeniero Industrial basa su estudio en los “Tiempos y Movimientos” buscando la optimización de la producción, observando cada una de las tareas para medir y su grado de dificultad y asignarle un espacio en lo mental o lo manual. En la actualidad muchos de los procesos que se llevan a cabo en la industria textil se miden constantemente para saber cual es el estándar de una costurera, cuanto producirá por hora, cual es su mejor desempeño, su habilidad y manejo de la maquinaria, su margen de error y muchos otros aspectos que generan un sin fin de mediciones enfocadas a su rendimiento personal, si no es productiva, se sustituye y se acabó el problema.

La postura de Henry Fayol, para la administración es una parte fundamental del trabajo eficiente en cualquier empresa sobre todo en términos de planeación y predicción.

- División del trabajo
- Autoridad y responsabilidad
- Disciplina
- Unidad de Mando
- Unidad de Dirección

- Subordinación de los intereses particulares a los generales
- Remuneración del personal
- Centralización
- Jerarquización
- Equidad
- Estabilidad en el personal
- Iniciativa
- Compañerismo

Estos puntos que plantea Fayol hacen hincapié en los procesos productivos y la estructura de la empresa, centralizándose en el control y la medición administrativa. El factor humano, queda desplazado a sólo acatar lo establecido por la compañía, un modelo que sólo mide y ha producido en la actualidad la Playeras Trueno se maneja por estos principios sí el empleado es productivo y su trabajo se puede medir para incremento y mejora del mismo es óptimo para la empresa.

3.6. EL MODELO COMUNICATIVO FUNCIONALISTA

La Comunicación organizacional en empresas con este enfoque es formal, oficial y vertical, de manera descendente, con poca libertad en cuanto al manejo de contenidos, se centraliza la toma de decisiones. La comunicación es mas rígida y formal, generando un flujo lento, escaso, con contenidos que sólo interesan a la organización, decididos desde la cabeza de la organización sin dar relevancia a las necesidades de los empleados. (*La Comunicación en las organizaciones, Carlos Fernández de Collado, Trillas, 2003*).

La comunicación es escasa y muy controlada, cuando el director de la empresa emite una orden lo hace de manera verbal, la hace llegar al responsable del área para girar la instrucción personalmente, se queda en una simple conversación cara a cara, sin un refuerzo por escrito o bitácora de hechos, cuando quiere que dos o mas departamentos estén enterados realiza un memorando, indicando las actividades a realizar, con los

tiempos, alcances y objetivos que se deben cumplir, a su vez estos responsables deberán transmitir estas órdenes a sus subordinados y así se vierte la información que pocas veces alcanza el nivel comunicativo.

Se debe resaltar que existen algunas frases que son de uso cotidiano, cuando se necesita que las acciones se lleven a cabo con efectividad, si algún área se opone sólo basta con decir lo siguiente “El Sr. Salomón pidió que se realizara esto en tal fecha.....” y por arte de magia las acciones se cumplen, se realizan sin cuestionar el por qué o para qué, si existe una manera mas rápida, efectiva o costeable nadie la refuta es una imposición que viene desde arriba .Otra frase celebre es “Ya hable con Dios y tu sabes si cumples o no” se trabaja bajo cierto temor, con una influencia negativa, ya que la gente no actúa por iniciativa es condicionada a las necesidades de la empresa.

La comunicación formal es pobre comprobamos que con frecuencia se satisfacen necesidades individuales (jefe) y no organizacionales, y si se refuerza una comunicación informal dentro de los niveles inferiores, se basa en rumores, juntas de pasillo y recados mal informados.

3.7. EL PROCESO DE GLOBALIZACIÓN EN LA INDUSTRIA TEXTIL

Se centra en el poder de negociación de las empresas líderes en los diferentes segmentos de la cadena productiva. Toda la cadena es fuente fundamental de ventaja competitiva que requiere el uso de redes negocios como activo estratégico. El flujo de información es importante para que las empresas puedan mantener o mejorar su posición en el mercado.

Aspectos Tecnológicos e Innovaciones:

El mayor porcentaje de las empresas se consideran poco tecnificadas (80%). El porcentaje de empresas que utilizan tecnología de punta corresponden solamente al 34% realizan diseño asistido por computadora, 32% efectúa patronaje con equipo automatizado, 15% lleva a cabo corte con equipo automatizado, 7% cuenta con equipo

automatizado para costura y 13% tiene equipo de planchado automatizado automático. Sistema de calidad utilizado: 44% utiliza procedimientos para checar, revisar o inspeccionar insumos, procesos y/o producto terminado de acuerdo con las especificaciones de los clientes. (*Centro de Estudios de Competitividad, ITAM, Septiembre 2004*)

La principal innovación tecnológica realizada se refiere al diseño de las prendas. Por lo que se refiere a la principal innovación organizacional se encuentra la mejora del servicio ofrecido por las empresas a los clientes. Únicamente el 18% de las empresas están certificadas con organismos nacionales y / o extranjeros.

Ventajas y Debilidades:

Las ventajas competitivas de un mayor porcentaje de empresas corresponden a la calidad del producto terminado, el desarrollo de estrategias orientadas a los clientes las estrategias de diseño de prendas de vestir, principalmente con el apoyo de tecnología de punta.

Las debilidades identificadas en un mayor porcentaje de las empresas son la crítica situación económica y financiera de la empresa (falta de liquidez, flujo de efectivo y capital de trabajo, alto endeudamiento, etc.) y los altos costos de producción.

Los principales planes futuros de las empresas identificados son. Logro de la eficiencia productiva, mejora en la calidad de producción, realizar innovaciones tecnológicas, búsqueda de nuevos nichos de mercado, diseño de productos a través de innovaciones, incorporación de las tendencias, diversificación y mejora continua de las prendas.

México como país ha perdido competitividad por el incremento de sus costos de producción especialmente salariales, energéticos, combustible, agua, apreciación del peso, etc.

La cadena enfrenta problemas derivados de: El contrabando y la ilegalidad, la alta concentración de los canales de comercialización, el alto costo país, la orientación de la producción en productos básicos, la débil integración de procesos productivos en bienes de alto valor agregado, la baja capacidad para desarrollar nuevos productos; así como por deficiencias en la calidad y en el servicio.

La comunicación establece un continuo flujo de información del medio ambiente organizacional, para un análisis objetivo. Sin información confiable no existe la probabilidad de que la organización se pueda adaptar a los cambios del entorno, su sistema debe ser informacionalmente abierto.

Las Tecnologías emergentes destruyen y hacen obsoletas a otras rompiendo con conocimientos y habilidades que tardaron en adquirirse, generan una gran turbulencia en el ambiente. *(La Comunicación en las organizaciones, Carlos Fernández de Collado, Trillas, 2003).*

La diversidad del ambiente, los canales de distribución y las condiciones del mercado, prevalecen dentro de los canales tradicionales de distribución dentro del medio textil.

En términos de comunicación, es traducir los signos de un mensaje en algo que tenga significado con respecto al ambiente organizacional, es saber interpretar los sucesos del entorno en información que sirva para planear, organizar y dirigir las metas de la organización.

3.8. LA TEORÍA CONTINGENTE COMO RESPUESTA AL FENÓMENO DE LA GLOBALIZACIÓN

Es una ejemplificación de el estímulo respuesta, la organización reacciona mediante estímulos que recibe del entorno que la rodea, este entorno se percibe a través del giro, el mercado en el que se desenvuelve, al ámbito legal o el tecnológico.

Algunos aspectos que se resaltan dentro de la clasificación de tecnológica dentro de las organizaciones, atiende a los modelos de producción: Unitaria, masiva y continuo. Así de esta misma manera la comunicación es de una manera diferente en cada tipo de modelo. En la producción unitaria es mas verbal y en la masiva se tiende a la comunicación escrita.

Tom Burns y G. m Stalker encontraron que existen dos tipos modelos administrativos el mecánico y el orgánico, en un medio estable predomina el estilo mecánico de administración, fundado en la teoría clásica, con una estructura formal, rígida, diferenciada por deberes y jerarquías, de patrones comunicativos verticales. Su respuesta a la innovación es muy lenta y poco efectiva determinándose como sistemas patológicos.

Para la industria textil esta ha sido su postura se mencionó en el apartado anterior al hablar de las desventajas en que se encuentra México por su retraso a nivel mundial

El estilo administrativo orgánico se caracteriza por su flexibilidad e informalidad organizacional, existe una mayor interacción entre los distintos niveles para la solución de problemas y toma de decisiones, esto implica una comunicación más frecuente que fluya de manera vertical, ascendente, horizontal e informal, la delimitación de derechos es más flexible y se adecua a las necesidades del medio ambiente. *(La Comunicación en las organizaciones, Carlos Fernández de Collado, Trillas , 2003)*

La empresa ha pasado por diversas etapas en las que muestra un híbrido entre estos dos estilos administrativos, primero se situó en un contexto histórico en el que surge su auge comercial donde las demandas del consumidor eran las de cubrir necesidades básicas con productos de buena calidad y servicio satisfactorio. Con la apertura de mercados esto se vio forzado por competencia con productos de importación que contaban con modelos de producción mas eficientes y tecnificados, tal es el caso de las marcas líderes en el segmento de la ropa interior “Rinbros” y “Hanes” que cuentan con el 60% del mercado nacional debido a su efectividad y distribución en nuestros país.

La compañía ha empezado ha percibir estos cambios en el entorno y es hasta ahora que empieza a medir sus procesos ha tratar de estructurar procedimientos, se esta especializando, con gente que tiene un mayor conocimiento y capacidad, durante este periodo de transición su estructura comunicativa y organizacional, ha sufrido varios

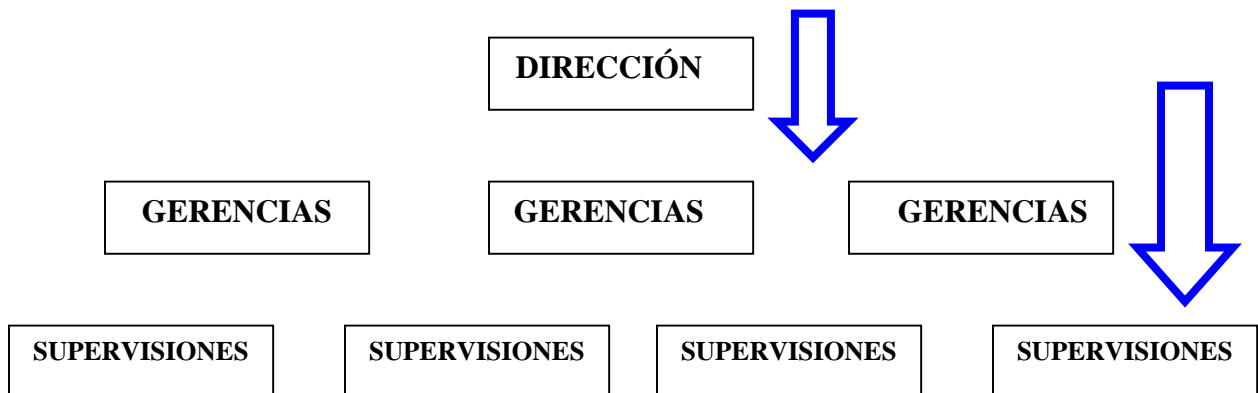
ajustes, esto gracias a la flexibilidad entre sus modelos rígidos y su respuesta contingente al cambio.

3.9. LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SUS CANALES FORMALES.

La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual un individuo o un área de la organización se pone en contacto con otro u otras áreas (Hodgetts y Altman, 1981). La comunicación es una herramienta de trabajo con la cual los individuos pueden entender su papel y de acuerdo con él se pueden desempeñar en la organización. La comunicación cumple un propósito que es el de enviar mensajes dentro de la organización, respondiendo a los objetivos y políticas de la organización. La comunicación sigue un esquema jerárquico definido por el organigrama y establecido en sus procesos.

La comunicación formal es aquella donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía, especificados en el organigrama, por regla general los mensajes fluyen de manera descendente, ascendente y horizontal.

Es el tipo de comunicación que se da cuando los niveles superiores de la organización transmiten uno o mas mensajes a los niveles inferiores, partiendo desde la cabeza de la empresa, pasando por los niveles gerenciales y así sucesivamente hasta los empleados ubicados en las posición mas inferior en el organigrama.



Se debe tener una revisión periódica de planes, metas y objetivos organizacionales desde los niveles mas altos de cualquier institución, esta revisión debe atender a los elementos estratégicos, tácticos y operativos de todos los niveles dela organización. Si esta revisión no se efectúa o no se da a conocer de manera clara a los niveles inferiores, la eficacia y supervivencia de la institución se vera amenazada. *(Alberto M. De Velasco, Comunicación organizacional practica, Manual Gerencial, Trillas,1988)*

Un plan óptimo de comunicación debe contemplar todos los elementos de la organización, su enfoque de liderazgo por áreas, el control de los procesos comunicativos así como su flujos y canales comunicativos.

La mayoría de las empresas carecen de está planeación organizacional, esta sería una fortaleza por rescatar dentro de las áreas de marketing o comunicación para enfrentar los retos que aquejan a las empresa mexicanas.

3.10. PROYECCIÓN DE LA IMAGEN DE LA EMPRESA, LA GERENCIA DE MARCA

El departamento de Marketing en Playeras Trueno se integró en la búsqueda de una mejor imagen que la compañía demanda, sus productos estaban dispersos, la imagen de los empaques era confusa, los canales de distribución no se respetaban y las campañas de relaciones públicas y publicidad eran confusas. Se comenzó por una revisión de los productos, modificando y modernizando esta imagen, después se retomo la relación con los mejores clientes de la empresa para limar asperezas y se cambió el slogan que prevalecía en ese momento ya que hablaba directamente de la imagen de la compañía “Expresa tu Interior”, frase que hablaba por si sola, la deficiente entrega de productos, el mal servicio y los problemas que se percibían en el medio textil, eran un claro ejemplo de la situación interna de la empresa, desorganizada, en proceso de reingeniería, no existía congruencia en lo que se decía y lo que realmente sucedía al interior, los empleados se quejaban con los clientes, los proveedores se encontraban desconfiados y temerosos, la información era confusa y dispersa.

Para éste departamento ha sido difícil la implementación de estrategias publicitarias y comunicativas que generen una congruencia entre lo que es la compañía actualmente y lo que quiere parecer, debe de existir congruencia en lo que se hace y dice, cómo se dice, a quién se le dice y con qué fin para poder obtener un resultado positivo o menos dañino.

3.11. EL USO DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

El origen del fenómeno de la comunicación no es humano, pero es un fenómeno que atiende a una función biológica básica, ayuda a garantizar la sobre vivencia de las especies, y sólo aparece en un cierto grado de evolución del ser vivo dotado de ciertos instrumentos biológicos especializados (autonomía perceptiva) y de una mínima inteligencia que le permita entender el sentido de la señal y relacionarla con un cierto repertorio de posibles respuestas, optando por una de ellas (pautas de comportamiento expresivo).

El origen biológico de la capacidad comunicativa humana (la base biológica de lo cultural) no significa que pueda reducirse a un mero fenómeno de comportamiento animal, instintivo y limitado que nos llevaría a un darwinismo social. La acción comunicativa tiene como objetivo primario la supervivencia en la especie humana, tiende a conseguir un acuerdo ínter subjetivo que culmina con el entendimiento recíproco, el conocimiento compartido y la confianza mutua.

La comunicación es un proceso integrado por varios subsistemas o componentes que interactuaban entre sí para dar como resultado el intercambio de mensajes entre seres humanos.

Un canal de comunicación es el medio que se utiliza para transmitir un mensaje, el camino o instrumento por donde éste viaja y que conecta y que conecta a la fuente con el receptor.

- Constituye un tipo de unidad materia-energía llamado “medio”
- Transporte - transporta unidades de materia estructuradas, que reciben el nombre de información.
- Es un vínculo entre subsistemas de la comunicación

El canal de comunicación que se le denomina “medio”, utiliza cuatro elementos, principales: Una fuente, Un mensaje, Un destinatario y una reacción del receptor de retorno de información. Se concibe al medio no sólo como un aparato físico que transporta energía, sino además como todas las actividades que se desarrollan alrededor de él para hacer llegar al receptor uno o varios mensajes. En las organizaciones los empleados disponen de diversos medios para llevar a cabo los procesos comunicativos entre diversas áreas de la empresa.

Los medios se pueden utilizar para ejecutar conductas específicas de comunicación, y para efectuar acciones sistemáticas de la dirección y mandos de la empresa. Para ejecución de conductas se usa en forma concreta y para la ejecución de conductas sistémicas se utiliza estratégicamente en la organización de la empresa.

T. D. Weinshall clasifica a los medios en orales y escritos y a su vez los subdivide en orales visibles e invisibles, su tipología se basa en el sentido que hacer intervenir al receptor.

Los medios de comunicación visibles son los que logran mayor influencia y ofrecen mayor posibilidad de retroalimentación.

Las formas de comunicación invisible tienen la ventaja de ser más veloces para transmitir información y su principal bondad es que dejan como los medios escritos, constancia del hecho como los manuscritos. (*Alberto M. De Velasco, Comunicación organizacional práctica, Manual Gerencial, Trillas, 1988*)

3.12. ANÁLISIS DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN “PLAYERAS TRUENO”

Se realizó una matriz en que se muestra en la *Tabla 3.3* para medir el uso de los medios mas tradicionales y efectivos en la organización, al realizar esta evaluación se pregunta al personal (basado en flujograma real del desarrollo de un producto) involucrado en el uso mas frecuente de los medios escritos, orales, tecnológicos y tradicionales, la información se tabuló y se presenta en una tabla para ejemplificar de manera tangible y estadística, la frecuencia y efectividad de estos medios.

El cruce de información entre áreas involucradas y medios utilizados fue realizado para ver la frecuencia con la que se utilizan los medios y la característica predominante en sus uso, la comunicación cara a cara, las entrevistas, juntas y reuniones, logran un calidad de la comunicación aceptable, la ventaja de esta comunicación permite un ciclo de entendimiento al aclarar los puntos en ese momento, inconveniente no deja registro escrito del acontecimiento, ventajas que poseen los medios escritos como los memorandums, reportes, recados, folletos y cartas, medios de comunicación que son claros y concisos, medios tradicionales de fácil manejo; desventaja, comprensión de la información, analfabetismo.

Los medios tecnológicos son los mas usados en la actualidad y de los que parece depender la gente, son rápidos, poseen un grado de seguridad elevado, incluyen voz, datos e imagen; desventajas son de manejo complejo, dependen del grado de conocimiento y capacitación del personal, limitante económica.

Los medios Tradicionales como pizarrones de avisos, los carteles y anuncios, dependen de ubicación, temporalidad y contenidos que en ellos se informe, no se pueden cargar de información o su lenguaje no deberá ser muy técnico y especializado, el uso adecuado de los medios de comunicación debe ser contemplado para lograr el objetivo que se pretende.

Los medios se utilizan para la coordinación y ejecución de conductas específicas de comunicación individuales o grupales y conductas de comunicación sistemática de los altos niveles de la organización.

También se realizó un cruce de información representado en la *Tabla 3.4* en el cual se observaba que departamentos estaban en contacto y bajo que medios lograban este contacto informativo. Prácticamente a través de todos los medios es posible enviar mensajes como instrucciones, emotividad e información.

Existen otro tipo de herramientas de las cuales se vale para realizar las tareas laborales, herramientas de orden tecnológico, como computadoras, fax, e-mail, elementos que ayudan y mejoran los tiempos de transferencia de la información.

El resultado obtenido al estudiar el uso de los medios y su función específica dentro de la comunicación formal o informal se detecta una confianza excesiva en la tecnología. El teléfono y el correo electrónico superaron en porcentaje de uso a las reuniones y reportes por escrito de los acontecimientos de la empresa. Esto nos habla del poco registro del acontecer de la empresa.

Las instrucciones suelen realizarse con frecuencia vía telefónica el correo electrónico sirve para rastrear y dar seguimiento de una manera poco responsable ya que los usuarios se limitan a decir “Lo envíe por correo y yo ya cumplí” este tipo de argumentos hace que la tecnología se vuelva imprescindible y poco eficaz dentro de las organizaciones ha sucedido que se cae el servidor (expresión coloquial tecnológica) y la gente esta tomando café por que no se puede comunicar con el exterior de una manera rápida, justifican “Para que lo hago de otra manera, mejor me espero y cuando haya Internet lo envío, me voy a tardar lo mismo si lo imprimo, faxeo y cotejo la información con el cliente”, se genera una paradoja la tecnología sirve para ayudar a acortar distancias, tiempos y recursos, pero a la vez el ser humano se vuelve dependiente de ella para su interacción.

Otro resultado interesante de resaltar es la efectividad de la comunicación cara a cara que se lleva a cabo en las juntas y reuniones del personal, lo que hace manifiesto que cuando se busca efectividad hay que reunir a la gente involucrada para transmitir la información de una manera adecuada, punto que no garantiza el alcance del objetivo, se observa que el seguimiento a estas juntas es indispensable; en caso contrario se rompe la comunicación y al final no se logró la efectividad al 100% por esa falta de interés.

La **tabla 3.5** muestra uso de los medios como el teléfono con 24%, el e-mail con 16% y las juntas con 14% generan una mezcla de medios utilizados en la que existe comunicación cara a cara, comunicación tecnológica y escrita en un medio electrónico, comunicación que permite que fluya información de un carácter informal, ya que el único registro existente de esta información se limita a un medio que tiene un espacio y tiempo, se limita sus manejo, aspecto que han manifestado los integrantes al realizar este reporte, “Sí no se cuenta con un correo a la mano no puedo informar a mi jefe superior sobre los acontecimientos o prioridades del día anterior”(Asistente de producción, Srita. Verónica Gonzáles)

La gráfica muestra los porcentajes en que se manejan los medios, los números son fríos y exactos la utilización y frecuencia con que se usan estos depende de la intención y manejo que se quiera obtener, a mayor especialización mejor manejo de medios tecnológicos, lo cual no quiere decir que exista mejor comunicación; la sustentación de los medios informales como los recados, juntas de pasillo o entrevistas, han desarrollado un papel primordial en la empresa, reforzando el canal de comunicación informal, permitiendo que corra la información a través de éstos de una manera horizontal, ascendente y descendente. Permitiendo mantener informada a la organización.

La apreciación de los reportes es un factor que vuelve compleja a la comunicación, depende de la cultura y formación con que se cuenta en la empresa para la interpretación correcta de la información y la transmisión de su significados, ya que no existe un mismo nivel de preparación, la empresa cuenta con ingenieros textiles, industriales, administradores, contadores, diseñadores, comunicólogos y gente que ha adquirido rango y jerarquía con su experiencia en la compañía esta diversidad de culturas impide que esta herramienta tenga una función real.

Al igual que la falta de formatos y manuales de procedimientos, en los que la gente tenga una guía de cómo hacer las cosa, a quién dirigirse o como resolver un problema, documentos formales que funcionan para mantener los flujos de comunicación interna.

Ahora que se ha observado el uso y manejo de los medios en la compañía deberá medirse el flujo de información como y de que manera corre realmente.

3.13. DIAGNÓSTICO DEL FLUJO DE INFORMACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

El análisis ECCO es la técnica de diagnóstico más extensa usada para el análisis del flujo comunicativo. Inicialmente se desarrolla por Keith Davis. La Técnica ECCO (Canales de Comunicación Episódica en Organizaciones) provee un método simple trazando la ruta de movilización de mensajes a través de la organización. Seguimiento de la imagen de un acontecimiento.

La técnica se inicia con la presentación de un mensaje a los miembros de la organización, seguida de un cuestionario que indaga sobre detalles tales como: Cuanto del mensaje fue recibido, si los empleados han recibido todo o parte del mensaje, preguntas cómo, dónde, cuándo recibió la información. Cuando se pregunta de quién se establece un código asignado a cada miembro de la organización, indicando las características y posición de la persona en la organización, (Timm, Paul, *Management Communication*, 1986) consultar **Figura 3.1**.

Designación del número de código:

El proceso comienza haciendo una lista por orden alfabético de los miembros de la organización a estudiar, siguiendo a cada nombre un número apropiado que usarán los empleados que respondan a la encuesta.

Una vez que el código ha sido establecido se está listo para seleccionar muestras de mensajes y aplicar los cuestionarios consultar **Figura 3.2**.

En el caso de los mensajes que se usan en el caso del análisis de ECCO, no es muy necesario que los mensajes transmitidos sean muy relevantes la importancia de la técnica es observar el tiempo y dirección en que corren los mensajes, así como su distorsión.

“Maraton Rotoplast Confest”, Los gerentes de algunas áreas han decidido emprender una competencia en Pro de su salud y bienestar personal, lanzando un reto, el Gerente que logre bajar más de peso en relación con su peso actual, durante 30 días, será el ganador de la famosa polla que se recabará al ingresar a la báscula el día de hoy”.

Suerte a todos, cuiden su salud, por que después ya nada es igual...

El análisis de las respuestas puede ser objetivo y creativamente subjetivo, se deberá contar con una hoja para el vaciado de la información para evaluar las respuestas. Puede detectarse la tendencia hacia la persistencia de malos entendidos y distorsiones. La afluencia de mensajes de punto a punto, puede ser reconstruida, cotejando los números de código de las fuentes informativas. Evaluar la afluencia de mensajes y datos puede dar la idea del funcionamiento de la estructura jerárquica de la organización. (*Timm, Paul, Managment Comunication, 1986*)

Al realizar esta técnica de carácter cuantitativo se ha logrado observar de que manera fluye la información en la compañía, se convoco a un grupo selecto de líderes de área, que se distinguen por su carisma y aceptación dentro del grupo, la temática para desarrollar esta técnica fue sencilla y fácil de llevar a cabo, el seleccionar a distintos gerentes, tuvo la finalidad de observar con que velocidad, sentido y exactitud circula la información en “Playeras Trueno”

Consultar la *figura 3.3*.

El flujo de la información en esta técnica, muestra una manera real del cómo corren las instrucciones o rumores de la compañía, de los mandos superiores hacia los mandos medios o supervisores, hasta aquí el orden del mensaje y la exactitud del mismo todavía llevan la relevancia, comienza a distorsionarse cuando pasan de segundas a terceras personas y es decir, cuando el mensaje se vuelve del dominio de la gente, la información se convierte en otra o toma otro matiz, que sí se analiza con detalle puede ser perjudicial para la empresa.

La gente tiende a interpretar la información de acuerdo a contexto que le rodea, referencia que depende las interacciones que perciba el empleado en su área de trabajo, la rigidez de las órdenes, la exactitud y coherencia de las mismas, son factores claves que se deben considerar para la emisión de información y sus contenidos, de esto depende la efectividad del mensaje.

La jerarquía y personalidad moral que puede representar un líder carismático en la organización es un factor que a saltado a la vista, existen personas dentro de la misma que cuentan con un mayor grado de credibilidad en su instrucciones o los mensajes que transmiten, se dice que dependiendo de la fuente el grado de confiabilidad de la misma, cuando se recolectó la información se observó que hubo gente que corroboró la información para saber de que se trataba, variable que sustente la credibilidad de la persona.

Los resultados obtenidos de esta técnica son presentados en las **figuras 3.4 y 3.5**, los resultados muestran que al no haber un canal de información formal, los integrantes buscan alternativas para mantenerse informados y generan canales de comunicación informal. Sí estos canales son utilizados de una manera eficaz pueden mejorar el aspecto comunicativo y reducir su problemática, aspectos que deberán ser tomados en cuenta para la propuesta de intervención.

En los resultados que se recabaron se observa que la comunicación interpersonal sigue siendo la manera en que la gente se comunica mejor, posteriormente se vale de la tecnología para mantenerse informado, de aquí la importancia de resaltar las representaciones que los integrantes tengan de las situaciones que surgen en la vida cotidiana de la compañía.

Punto importante para el análisis subjetivo de los empleados, en este apartado se recabó información de carácter cuantitativo, número que muestran cómo y por qué medios los integrantes se comunican, ahora deberá analizarse lo que los empleados piensan y sienten de su organización.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS CUALITATIVO Y PROPUESTAS DE
LA INTERACCIÓN COMUNICATIVA DENTRO
DE LA ORGANIZACIÓN “PLAYERAS TRUENO”
UNA EMPRESA EN PRO DE LA
PRODUCTIVIDAD

4.1. UNA ORGANIZACIÓN HABITADA POR SERES COMPLEJOS

Los integrantes de la empresa se encuentra agrupados de una manera formal dependiendo al departamento al que pertenecen operación, producción, administrativos, creativos, etc. Ésta es la manera en que la empresa ha decidido organizarlos de acuerdo a sus labores, desempeño y funciones, ocupan un puesto determinado ya sea como operador, supervisos, jefe de área, gerentes o directivos este es el carácter formal, aun y cuando en la realidad se da de otra forma, existen lazos internos informales que respaldan la integración y el trabajo de una manera adecuada.

La organización proviene de un poder instituyente que configura ciertas metas funcionales, durante el transcurso de su existencia, se va configurando como resultado del arreglo de fuerzas en su interior, coexisten orden y desorden. La insistencia en el orden impide reconocer hechos y actores sin los cuales la vida organizacional es incomprendible. (*La Organización Habitable, Rafael Serrano y Autores, 2001*)

Algunos intereses se antepone al de la empresa existen algunos grupos de poder que ejercen su hegemonía y hacen más productiva o improductiva su labor dentro de la misma a esto N. Luhman hace referencia a que los seres humanos son el entorno del sistema (El sistema es una red de roles prescritos por el sistema). El ser humano es la contingencia del sistema social, se trata de un sistema de convencimiento comunicativo, a través del cual se mueven por la inercia de sobrevivir dentro de la organización alcanzando las metas a través de diferentes caminos.

La organización responde más a su funcionamiento interno y operación en función de la reacción de su entorno, los empleados se acostumbran a trabajar bajo el ritmo que les defina el flujo de trabajo y las facilidades que les brinde su grupo alterno.

Es necesario reconocer que los sujetos que conforman las organizaciones son producto y productoras de las mismas. El actuar de los individuos y grupos –el grupo es

la forma común de vida organizacional – se comprende mejor, también, si se consideran sus relaciones y conflictos. (*La Organización Habitable, Rafael Serrano y Autores, 2001*)

Es innegable la complejidad de las organizaciones están conformadas por seres humanos, que son bastante complejos, operan en función de la información recibida, entre más compleja se la organización, más redundante tendrá que ser esta información.

Existe una relación estrecha entre producción de información para ser reproducida de una manera paulatina dando orden y generando desorden involucrando un proceso llamado –Entropía- (*Apuntes Seminario Organización Cultura, Modulo IV, Xavier Ávila, 2004*)

Al interior de la empresa se observa esta reorganización de los departamentos según su conveniencia desempeñan sus labores de una forma en la que se faciliten y apoyen entre sí para alcanzar su metas individuales que en ocasiones no son las de la empresa sino las de su conveniencia.

4.2. LA PERCEPCIÓN DE LA EMPRESA DESDE LA SUBJETIVIDAD DE LOS INTEGRANTES

La empresa ha pasado por diferentes etapas de bonanza y recesión económica, sus empleados han aprendido de estos tiempos en los que el entorno ha transformado su forma de hacer el trabajo, antes era menos organizado, su estructura más sencilla y su comunicación más eficiente, su productividad era óptima decían que todo era más fácil y ahora todo se complica con la modernidad y la tecnología.

La visión individual o en algunos casos de grupos específicos muestra la subjetividad de los integrantes de la empresa –percepción desde una realidad construida por los individuos a través de sus representaciones- en la que han visto la transformación de su área de trabajo, para ellos la tecnología vino a entorpecer la manera en que se organizaban y comunicaban sin tomar en cuenta que el aislamiento o falta de capacitación para su manejo era lo que realmente los aislaba de la nueva forma de trabajo.

Como vivenciará su espacio laboral la interpretación lógica de estos hechos operaba de la siguiente manera, la gente veía crecer a la empresa en dimensiones, ingresaban a sus filas como empleados, gente capacitada y especializada en áreas que antes se manejaban fácilmente con una o dos personas, la percepción de la gente era sobre la bonanza de la empresa “Hay dinero y estamos creciendo” no identificaban los factores de modernidad y reestructuración. A. Moles hace referencia a este enfoque de la percepción de los individuos en las organizaciones, el habla de que le WNWELT es un mundo cercano que involucra sus sentimientos, dentro de este primer mundo las necesidades básicas de los individuos se cumplen, el siguiente nivel es MERKWELT mundo en el que los individuos comparten y perciben su entorno social, dentro del que su hegemonía como grupo hace presencia y existe pertenencia al mismo, el último mundo el FERTWELT parte de la intuición de los integrantes de la organización su conocimiento les permite anticipar algunas acciones a lo que sucederá (*Apuntes en clase , A. Moles*)

La comunicación es una alternativa de comportamientos, que supone una interacción y que ahorra energía por el recurso a la información, es indispensable para mantener el equilibrio dentro de la organización. De esta forma la comunicación se ubica en el seno de las relaciones sociales, actuando, configurando y transformando estas mismas. (*La Organización Habitable, Rafael Serrano y Autores, 2001*). La comunicación adquiere un valor sui generis con la finalidad de coordinar acciones para un ahorro de energía.

Las organizaciones atienden a la fundación sobre cuatro tipos de acciones, a las que responden y garantizan la supervivencia del sistema social estas atienden a proceso de producción y reproducción.

- La acción teleológica: Da como producto bienes o servicios para el sustento de la vida diaria, dentro de la empresa representa el salario percibido por su jornada de trabajo.

- La acción regida por normas: Se realiza en el ámbito de las relaciones sociales, crea los valores, normas y roles que rigen y ordenan estas relaciones, persiguen la integración o pertinencia al grupo, para los empleados es necesario sentirse parte de un organismo que comparta sus ideas y busque las mismas metas u objetivos que pueden llegar a ser los de la organización o alguno planteado de acuerdo al momento en que se den las situaciones.
- La acción dramaturgica: Liga al sujeto, con otros individuos, externa su subjetividad en la búsqueda de identidades, es una auto escenificación. En la empresa mucha gente ha vivido de estas representaciones actúan o interpretan un rol que designo el grupo para su desarrollo dentro de la misma.
- La acción comunicativa: Produce expresiones y se caracteriza por que intervine en la relación de las otras acciones. La comunicación es necesaria en la coordinación de los procesos ejecutivos o teleológicos que habrán de traducirse en bienes o servicios. Indispensable para la supervivencia humana dentro de la empresa. (La Organización Habitable, Rafael Serrano y Autores, 2001)

La comunicación es un tipo de acción social clave por que participa en los procesos de producción y reproducción sociales en la identidad, cohesión y coordinación – de la acción ejecutiva – a la vez que es también un elemento indispensable en el desarrollo y difusión del conocimiento los valores. (*La Organización Habitable, Rafael Serrano y Autores, 2001*)

La mayoría de las acciones se realizan de una manera inconsciente, aún y cuando existe la posibilidad de que se lleve una doble significación de la intención de lo que producen los empleados “Haces como que me pagas, hago como que trabajo”, la subjetividad del individuo entra en función de lo que percibe la empresa recorta gastos y pregona carencia pero por el otro lado el dueño adquiere un vehículo deportivo último modelo, existe la contradicción e incongruencia. No todos los ejemplos que se pueden

citar son negativos, algunos grupos de empleados se apoyan entre sí para hacer mejor su trabajo y poder seguir conservando el empleo “Ayudo a mis amigos para que no los corran y seguimos siendo el mismo grupo de cuates dentro de la empresa”.

La planeación y estrategia de una buena comunicación debería organizar e integrar a los departamentos en función de un mismo fin u objetivo laboral, el de la empresa, pasando por las metas de los empleados.

4.3. LAS REPRESENTACIONES QUE SIGNIFICAN LA VIDA COTIDIANA

Se tiene como representaciones a ideas formadas acerca del mundo, estructuradas simbólicamente con aspectos de la realidad social, con la intención de dar un orden o forma. Una función ordenadora implica la regulación de las interacciones entre los sujetos sociales.

En la comunicación se intercambian datos sobre las cosas (por medio de la información que proporcionan las señales obtenidas de las expresiones), y no las cosas a propósito de las que se comunican. (*Teoría de la Comunicación, M. Serrano, 2da. Edición, 1993*)

Una definición de representaciones que ofrece (*M. Revilla, 2001*) habla acerca de los modelos estructurados y estructurantes, tanto de percepciones y expresiones, como de interacciones y manipulaciones de objetos. En el quehacer cotidiano de la empresa se viven diversas representaciones que los empleados interpretan de acuerdo a su aprendizaje y su referencia personal, cuando un empleado llega a su área de trabajo con una actitud negativa y una posición en contra de su trabajo, sus compañeros lo perciben incomodo y que le aqueja u incomoda algo, si su grupo tiene la confianza y determinación entablará a través de la comunicación una charla para conocer su molestia que como dirían “Se le nota a leguas, que no es su día”o “Te levantaste con el pie izquierdo” frases que refieren a una situación similar que han pasado los demás, referencia que ha dejado antemano su aprendizaje, el empleado ratificara su molestia o

desmentirá su aparente sentir, su cuerpo manifiesta una postura que indica algo, pero su intención no es la de comunicar su descontento y sólo expresa su malestar, sus compañeros al interpretar esta situación intuyen lo que observan por su referencia y lo comprueban. Este sencillo proceso se reproduce infinidad de veces dentro de las organizaciones, diferentes niveles pero finalmente así se compone la comunicación humana.

El lenguaje articulado lleva un papel fundamental, se nombra al mundo que nos rodea, que producimos y alteramos y aun el mundo que ideamos sea lo que imaginamos. El lenguaje ordena más no sólo ordena al mundo perceptible, el mundo de los haceres: los valores culturales, fuente de toda normatividad, el mundo de los pareceres se ancla en la misma dinámica ordenadora, en la misma lógica. (*Representación el sentido de las cosas, Mario Revilla, 2001*).

La representación es un concepto clave para comprender la dinámica y complejidad de las relaciones sociales y de los constructos simbólicos (Berian, 90). En la compañía se tiene una devoción por la Virgen de Guadalupe y todos los años se organiza una celebración para la misa del día 12 de Diciembre, la gente del piso de producción se entusiasma mucho con esta celebración, ya que todos los días encomiendan su jornada de trabajo a la Guadalupana se muestra una gran participación de la planta laboral para esta fiesta, la gente que participa se integra de una manera especial, y el personal que se abstiene de la reunión sale del contexto de la planta productiva se le interpreta como fuera de la interacción de la gente normal, esta significación de identidad de un valor cultural, muestra hace referencia con la que se identifica a la gente, es parte de una representación social, la vida en comunidad ha establecido prácticas y relaciones benéficas / funcionales, que se convierten en valores, viven y se ilustran en las representaciones aprendidas y reproducidas por los sujetos, representaciones que les otorgan gratificaciones cognitivas y afectivas.

Su modelo de representación dentro del trabajo es transmitido por sus compañeros le indican como actuar dentro de las áreas y más como sobrellevar las cosas con determinadas personas, como con el llamado sindicato de La planta para trabajadores de

base, este organismo coacciona a través de la cohesión del grupo mediando entre la ideología de los individuos y los intereses propios del sindicato. Su representación del poder y dominio sobre la gente va más allá de su carácter formal otorgado por los mismos trabajadores.

Las representaciones sociales no sólo crean, sí no se re-crean: producen y se reproducen, todo sistema rompe su equilibrio y lo recupera al interactuara con su entorno.

La compañía es participe de este proceso de producción y reproducción su medio le demanda una calidad preestablecida por su competencia y Trueno constantemente mantiene su sistema interno al reproducir su conducta de fabricación con un estándar de calidad aceptado por el consumidor final, representación de un artículo producido por una marca de calidad en ropa interior. Pago justo por la calidad que adquiero / beneficios al comprar un artículo de esta marca.

4.4. EN BUSCA DE LAS REPRESENTACIONES DE LOS INTEGRANTES DE “PLAYERAS TRUENO”, VENTAJAS DEL ANALIS CUALITATIVO VS CUANTITATIVO

El enfoque metodológico de las llamadas técnicas cualitativas (La entrevista abierta semi-directiva y el grupo de discusión) es la investigación empírica de los discursos acercándose a la realidad social, acercándose a la interpretación motivacional de los actores sociales en su orientación interna. Las técnicas cualitativas de investigación de los discursos son ampliamente aplicadas de modo complementario con las encuestas estadísticas por muestreo.

La encuesta es un instrumento de investigación para las ciencias exactas, durante el pasado capítulo se realizó una encuesta sobre el uso de los medios de comunicación al interior de Playeras Trueno, la información que se obtuvo sirvió para identificar los canales de comunicación y su uso, el resultado fue el manejo de la comunicación informal de una manera horizontal a través de células al interior de la empresa. Los resultados expresados cuantitativamente verifican los acontecimientos que se estudian en

vez de interpretarlos, no se compromete con la subjetividad de los sujetos investigados ni con la del investigador. *(La apertura y el enfoque cualitativo, Alfonso Orti).*

Análisis Cuantitativo

- La información basada en un enfoque cuantitativo, parte de un cuestionario que involucra una o varias hipótesis por comprobar, existe correspondencia entre las respuestas del cuestionario y las igualdades del investigador.

Método Hipotético deductivo la hipótesis parte de lo General a lo particular

Análisis Cualitativo

- La información basada en un enfoque cualitativo, no tiene un sustento estadístico, busca la información diferente / distinción, su análisis parte de las representaciones más profundas de los integrantes de la organización.

Método inductivo que va de lo Particular a lo General

4.5. TÉCNICAS DEL ANALISIS CUALITATIVO

Son técnicas de observación directa donde el investigador tiene interacción con los sujetos o grupos investigados, se desentiende de cualquier tipo de forma de medición no producen ningún dato métrico referente a la conducta de los sujetos.

Las técnicas cualitativas se orientan a captar, analizar e interpretar los aspectos significativos diferenciales de la conducta y las representaciones de los sujetos o grupos investigados, no sólo exige la libre manifestación de los sujetos, sino que se pregunta por su sentido, discusión y significados.

El estudio de los discursos se analizan semiológicamente, surgen relaciones complejas, difusas, relaciones que sólo figuran en su contexto significativo global y concreto. *.(La apertura y el enfoque cualitativo, Alfonso Orti).*

4.5.1. ENTREVISTA INDIVIDUAL ABIERTA

Se pretende profundizar en las motivaciones personalizadas de un caso individual frente a cualquier problema social.

Esta entrevista consiste en un diálogo directo y espontáneo de una cierta concentración e intensidad entre el entrevistado y un sociólogo que oriente el discurso lógico y afectivo de la entrevista de forma directiva. En función de las circunstancias de referencia en la investigación, puede ser apoyada por un aparato técnico, consiste en el sometimiento del sujeto investigado a un test proyectivo, escalas de actitudes e incluso determinadas actitudes psicodramáticas.

La reproducción del discurso motivacional de una personalidad típica en una situación social bien determinada y/o ante objetos sociales relativamente definidos. La reducción semiológica e interpretación motivacional en tal discurso de las vivencias características ante la cuestión investigada inherentes al estatus social del sujeto, las creencias y mitos entorno al objeto investigado, articulados por la ideología de clase .

Lo que aspiramos a ver y podemos estudiar en el discurso del entrevistado es la forma social de su estructura de personalidad y los condicionamientos ideológicos de su proceso motivacional típico .(*La apertura y el enfoque cualitativo, Alfonso Orti*).

4.5.2. GRUPO DE DISCUSIÓN

Se pretende captar y interpretar una vivencia colectiva y observar experimentalmente los comportamientos y producciones, trasladadas al terreno de la investigación motivacional con finalidades sociológicas (Configuración de imágenes de la realidad o comprensión significativa de actitudes sociológicas: ante el cambio social, las ideologías o el consumo. La discusión de grupo es la técnica cualitativa de aproximación empírica a la realidad social denominada (Reunión de grupo, Discusión de grupo o entrevista de grupo).

El objetivo de la reunión de grupo configurado para la investigación sociológica motivacional es fundamentalmente pragmático, macro sociológico y extra grupo: el grupo tan sólo interesa como medio de expresión de las ideologías sociales, como unidad pertinente de discursos ideológicos, el grupo es un marco para captar las representaciones ideológicas, valores, formaciones imaginarias y afectivas. Los miembros del grupo colaboran en la definición y el texto de sus propios papeles, semidirectivamente orientados por un director experimentado en la conducción de grupos de este género, sentido común y una cierta capacidad de empatía y la mayor cultura sociológica e histórica general posible y el conocimiento del problema de discusión.

La información recogida es sometida a un análisis semiológico orientado a saturar sus posibilidades significativas, e interpretarla en segunda instancia teórica y sociológicamente.

(La apertura y el enfoque cualitativo, Alfonso Orti).

La aplicación de esta técnica rica en diversidad e información permite conocer los diferentes enfoques de los integrantes de la organización, potencialmente llena de significados y contenidos semiológicos.

4.6. DESARROLLO DE LA TÉCNICA “GRUPO DE DISCUSIÓN”

El contacto

El contacto con las personas que han de formar el grupo tiene que realizarlo siempre alguien diferente a quien lo dirige (Moderador). Se debe de tener cuidado de que el contactador no contamine con un sesgo personal en las personas que lo componen. El individuo seleccionado ha de saber lo menos posible de la investigación y sus objetivos con el fin de que no prefabrica opiniones o posturas. El ideal del grupo de discusión es de 8 a 10 personas, se procurarán un mayor número de personas que las necesarias, buscando que el vínculo entre contactador y contactados tenga fuerza. *Transcripción del texto Consultar anexo 1.*

- El contactador : Roberto Olvera/ integrante del seminario

El local

Debe reunir un cierto número de condiciones de tipo técnico:

- Un sitio agradable y sin ruido, una mesa pequeña y baja, los asientos no determinarán una preeminencia en las condiciones del diálogo.

Debe reunir un cierto número de condiciones de tipo simbólico:

- El local siempre deberá estar separado al contexto de la vida real de los participantes el local no debe contradecir los valores simbólicos del grupo, de lo contrario coartaría la expresión de éste.
- Restaurante “El Charro”, salón de eventos privados, cercano a las instalaciones de la Planta de Vallejo.

El inicio de la reunión

El moderador no debe hablar previamente a la reunión con los participantes. En el centro de la mesa se colocará el magnetófono que grabará toda la reunión (Una vez empezada la reunión el moderador explicará su presencia y necesidad). Se colocará a todos los participantes de manera estratégica de modo que no formen grupo o alianzas, el moderador no ocupara ningún puesto preeminente. Se comienza a grabar y el moderador agradece su presencia, explicará los objetivos de la investigación y el objetivo particular introduciendo el tema. La función del moderador es dirigir técnicamente la reunión.

- El moderador no puede introducir juicios de valor sobre el tema
- Ha de adaptar su lenguaje a las características del grupo
- Debe mantener su carácter de autoridad moral
- Moderador – Maria de Lourdes Samano / Integrante del seminario

El desarrollo de la reunión

El moderador ha de intervenir lo menos posible, pero es necesario hacerlo en determinados casos:

- Cuando el grupo se calle o se encrespe, ni la paz ni la guerra absoluta permiten la producción de un discurso aceptable (El moderador se dedicara a relanzar la opiniones expresadas).
- Cuando el grupo derive hacia otro tema, el moderador interrumpirá y volverá a la discusión del tema por el punto en que se había dejado.
- Cuando un líder espontáneo monopolice la discusión, el moderador se las ingeniará para que intervenga menos.

El tiempo de la reunión debe oscilar entre una hora y hora y media, aún y cuando no exista ningún impedimento técnico para que excedan dichos márgenes.

Aquí se presenta el listado del personal seleccionado y la temática que se proponía para el arranque del grupo de discusión.

Asistencia del personal

Nombre	Cargo	Codigo
José	Cortador	JS/O
Raúl Peña	Mantenimiento	RP/S
Guillermo Montilla	Supervisor	GM/S
Marco A. Araiza	Encargado	MA/O
Leonor Pulido	Contador	LP/G
Roberto Olvera	Marketing	RO/G

Guía para Grupo de discusión

Preguntar nombre, ocupación y tiempo dentro de la empresa, a cada integrante del grupo

Quién es Playeras Trueno y a qué se dedica, están de acuerdo todos

Cómo se lleva la relación laboral antes y ahora, Cuál agradaba más y Por qué

Desarrollo

Su compañía es líder en el segmento de la ropa interior

Sus condiciones laborales son las óptimas

Con qué apoyos cuentas dentro de la empresa

Cómo es la comunicación con tus superiores y con los demás, de que manera realizas tus sugerencias y como son tomadas.

Conclusiones

Cómo debería de ser un esquema de trabajo ideal desde su punto de vista

Qué sugerencias aportarías para trabajar en conjunto por un mismo objetivo

Piensas que la comunicación con los demás ayudaría a mejorar tus diferencias

Cómo describirías esta dinámica y si te ayudo a conocer los puntos de vista de los demás.

Agradecimientos y entrega de obsequios

4.7. REPORTE DE RESULTADOS “GRUPO DE DISCUSIÓN”

Opiniones externadas respecto a los canales de comunicación

La opinión externada entorno a este tema por los integrantes del grupo en general es sobre una ausencia de medios de comunicación o formas de comunicarse, entre los empleados de la empresa. La comunicación es el medio natural por el cual interactúan los seres humanos en cualquier organismo, y como parte fundamental, los empleados la consideran indispensable.

En este tema intervinieron 4 actores, MA/O, RP/S, LP/G, RO/G.

Principal comentario: “Lo principal es la comunicación”

El reconocimiento de los integrantes en cuanto a su manera de comunicarse y los medios para hacerlo es de vital importancia para la aplicación de medidas que ayuden a los miembros a mejorar su comunicación interpersonal, reconocimiento de la causa y efecto.

Opiniones externadas entorno a la comunicación formal

La opinión que surgió en el grupo de discusión entorno a la comunicación formal ésta ligada a una deficiencia estructural de la forma de comunicarse, los empleados están acostumbrados a recibir información a través de sus jefes directos (información cara a cara) en pequeñas reuniones o juntas formales en las que se informa al personal de los objetivos, mencionan que en el pasado sí llevaban a cabo estas juntas y se ha perdido esta comunicación). En los tres niveles formales: Operadores, supervisores y gerentes se encontraron estas similitudes. Refieren saber que la comunicación fluye de una forma ordenada y reconocen la falta de este orden y medios de comunicación.

En este tema intervinieron 5 actores: GM/S, JS/O, RP/S, LP/G, RO/G

Principal comentario: “No tenemos juntas y las instrucciones no son claras y luego nos exigen de una manera inadecuada”

Orden, proceso del cual se vale la organización para evolucionar hacia un cambio.

Opiniones externadas entorno a la problemática administrativa

La opinión que externaron los actores atendió a una deficiente administración del personal y sus labores dentro de la empresa, no existe una definición de áreas de trabajo, de jerarquías establecidas o son confusas algunos empleados reportan hasta a tres personas diferentes y de igual manera reciben instrucciones diversas de estas mismas, la

administración de la empresa sigue modelos tradicionales, pero existen deficiencias en su adecuación a las necesidades actuales que demanda la industria textil en México, se destaca la principal pérdida del factor humano como parte esencial de la cadena productiva de la organización, el sentir de la gente tiene una atribución específica el cambio de administración y la contratación de un gerente de recursos humanos que no sabe lo que significa esta área.

En este tema intervinieron 5 actores: GM/S, MA/O, JS/O, RP/S, LP/G

Principales comentarios: “Recursos humanos no trajo gente preparada” y “Que se ponga a la persona adecuada que sepa de producción”

Opiniones externadas entrono a la problemática organizacional

La opinión que externaron en relación este tema mostró la manera en que los integrantes de la organización perciben la desorganización que existe para llevar acabo los objetivos por áreas y por consiguiente no se alcanza el objetivo de la empresa.

La intervención de los integrantes en este apartado dejo de manifiesto su experiencia en otras organizaciones, en las que ellos han aprendido ha hacer las cosa a través de una forma sistematizada en la que cada trabajador sabe sus labores, el objetivo de su área, su jerarquía en la empresa, cuales son sus planes a futuro dentro de la misma, éste reconocimiento de las carencias con que cuenta Playeras Trueno en esa rama genera opiniones encontradas, los empleados que se encuentran a nivel operativo atribuyen su problemática a la desorganización y falta de claridad en las instrucciones, y los mandos superiores como los gerentes atribuyen su participación en la reorganización de la misma, son parte del orden y el desorden, retoman algún problema al que le quieren dar solución e intervienen de manera individual sin contemplar a otros que dependen del trabajo en conjunto, ésta es una práctica cotidiana en la empresa cada quien lucha por destacar en su área de trabajo no buscan el bien común para alcanzar el objetivo de la fabrica.

En este tema intervinieron: GM/S, MA/O, JS/O, RP/S, LP/G, RO/G

Principales comentarios: “Sí la cabeza no esta bien, lo de abajo nunca va a estar bien”, “Que se organice todo, hay que partir de cero y se van estructurando las cosas”

Atribuyen su desorganización a la manera de comunicarse y dirigir las instrucciones sin un fin definido.

Opiniones externadas entorno a la cultura laboral

En este tema la opinión del grupo se polarizó en el sentido contrario los niveles jerárquicos más bajos dan por implícita una cultura laboral, la organización debe proveer de lineamientos claros y concisos a sus trabajadores, ellos sienten que no son tomados en cuenta para las decisiones importantes, la forma de trabajar ellos la dominan por que ahí viven más de 8 horas de su día, mencionan la falta de ambiente laboral se quejan de que no existe comparación entre los dos modos de producción (Comparación entre plantas México y Cuernavaca) la gente requiere del reconocimiento y motivación.

La otra opinión hace referencia a la claridad de los objetivos y metas que persigue la empresa, los empleados con mayor jerarquía, reconocen la cultura laboral como algo explícito que debe de ser enunciado de una manera sencilla, la administración va de la mano con esta cultura laboral.

En este tema intervinieron: GM/S, MA/O, JS/O, RP/S, LP/G, RO/G

Principales comentarios: “La gente no hace su trabajo adecuadamente en control de calidad y pasa la materia prima como viene”, “Haya se vive más pausado y aquí es más acelerado el ritmo de trabajo, no hay comparación”.

Demostración de la competencia y rivalidad por las dos grandes organizaciones que conforman la fabrica, entre mas organizados, mas productivos.

Opiniones expresadas entorno a la empresa antes y ahora

La diversidad de opiniones en este tema fue de los comentarios que aportaron más al grupo de discusión la significativa división y molestia entre los empleados por encontrar un parteaguas entre la administración actual y la anterior, son evidentes los cambios realizados el contrato laboral, la forma de pago en prestaciones, la reducción de empleados por apertura de la planta de Cuernavaca, la manera en que recursos humanos ha descuidado a la gente. Estas comparaciones generan incertidumbre al no saber que pasará con la fábrica actualmente, su enfoque muestra que las cosas no marchan bien. Para los mandos superiores se maneja algo de información para regular esta incertidumbre el problema se enfrenta cuando ellos tienen que transmitir a sus subordinados información que no tiene congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, el conflicto entre áreas es similar ya que existen departamentos que manejan más información que otros y se generan rumores que se transforman en información informal y repercuten en la productividad de la Fábrica.

En este tema intervinieron: GM/S, MA/O, JS/O, RP/S, LP/G

Principales comentarios: “Antes como trabajaban así motivaban”, “La gente está dispuesta a trabajar para que no se pierdan más empleos, viene el cambio de sexenio”

Opiniones expresadas entorno a los valores humanos

El factor humano es la parte fundamental de la empresa, el enfoque que se expuso en el grupo de discusión manifestó su total pérdida en las áreas operativas, los empleados están ansiosos por que escuchen sus inquietudes y sean tomados en cuenta, los operadores necesitan sentirse parte viva del proceso de producción su falta de integración ha generado que se sientan como máquinas que no tiene voz o voto, algunas opiniones expresadas manifiestan su inquietud por mejorar las cosas, cuando encuentran materia prima defectuosa ellos saben que el producto no será de calidad, pero tiene que callarse por que ya no interesa su opinión.

En este tema intervinieron: GM/S, MA/O, JS/O, RP/S, LP/G

Principales comentarios: “Todos somos seres humanos y somos iguales en la empresa”, “Que se nos tome en cuenta nos sentimos aislados”

Opiniones expresadas entorno a la problemática personal

Los empleados que participaron en este tema se centraron en las cualidades de algunas personas como sus jefes directos, citaron los modos de interactuar con ellos y sus diferencias personales, sobre la forma de llamarles la atención o el ambiente laboral que se suscita por este tipo de roces, algunas opiniones sobre todo a nivel supervisor resultaron contradictorias, en un principio se menciona que el ambiente laboral es tenso y luego se cita que la gente quiere regresar por que el ambiente no era tan malo, en general se encontró poca diferencia y aportación a este tema.

En este tema intervinieron: MA/O, JS/O, RP/S, RO/G

Principales comentarios : “Tengo mi carácter, pero le brindo la oportunidad a la gente de que haya contacto y se comunique conmigo”

Estos resultados se vaciaron en la **tabla 4.1**, muestra gráfica para el análisis en la que se recolecta la información obtenida durante el grupo de discusión, en ella se ubica a los actores del lado izquierdo en hileras o filas, otorgando sólo un código para distinguir su participación dentro del mismo y se ordenan los temas que fueron asociados durante el grupo en las columnas, ubicando su postura en cada uno de estos temas.

Se procede a realizar una primera lectura (Vertical) para encontrar las diferentes opiniones del tema, después se realiza una segunda lectura (Horizontal) para encontrar las similitudes entre las opiniones de los temas, para poder encontrar si existen percepciones similares o diferentes dentro de los grupos internos de la organización.

La opinión encontrada y respaldada dentro de esta técnica confirma y reafirma los pensamientos de algunos grupos definidos dentro de la organización, grupos que tiene la

misma problemática, sentir humano o necesidades individuales, la información obtenida con la técnica es de muy valiosa, los integrantes se encuentran deseoso de ser escuchados.

4.8. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA MATRIZ DE ANALISIS CUALITATIVO

Las opiniones manifestadas se enmarcan dentro de 4 grandes corrientes que se describirán a continuación:

Opinión sobre la necesidad de un orden y una estructura organizada

Los principales actores involucrados en una percepción de desorganización son los niveles jerárquicos más bajos de la organización se encuentran similitudes dentro de sus comentarios tales como “Que se organice todo, hay que partir de cero y se irán estructurando las cosas”. Desde su perspectiva perciben que se necesita partir de un orden para realizar su trabajo de una manera adecuada. La visión de otras áreas que supervisan y dirigen a estos trabajadores operativos concuerdan con la opinión de los anteriores, retoman la visión de liderazgo de la empresa “Sí la cabeza no está bien lo de abajo nunca va a trabajar bien”. En el primer capítulo se mencionó la carencia de una estructura formal y organizada debido a la fundación de la empresa como negocio familiar, problemática actual de la misma.

Estructura informal y su efectividad

Es importante resaltar la manera en que se organiza la gente del piso de producción, el grosor de la población pertenece a este grupo con más de 200 operadores que han descubierto la manera de organizarse para su supervivencia, las actividades informales que realizan a lo largo del año, como la misa del 12 de Diciembre, los partidos de fútbol, las convivencias del 10 de Mayo y algunos otros, resultan ser efectivas y alcanzan su objetivo, mostrando la disposición e interés de los empleados, esto responde también a sus creencias y costumbres. Posición que se contrapone con los mandos superiores que no logran organizarse ni informalmente y mucho menos laboralmente.

La comunión de interés de algunos integrantes como los gerentes o supervisores se observa al encontrar opiniones que muestran una corriente por aportar ideas o que mejoren y organicen las cosas en la empresa, “La gente está orgullosa por trabajar en esta

empresa, por el prestigio de la marca”. Grupos que tienen ingerencia en el grueso de la planta laboral por su orden jerárquico.

Opiniones que manifiestan la necesidad comunicativa y su relevancia

La opinión generalizada muestra una necesidad de la empresa por ser escuchada se ha coartado su comunicación al no haber medios por los cuales se transmitan las ideas o sugerencias, desde el empleado más sencillo hasta los jefes de la organización tiene esta deficiencia para ser escuchados, la organización demanda esta necesidad a gritos. La integración de los empleados ha hecho más evidente la deficiencia comunicativa, la competencia entre áreas y entre plantas mantiene una división constante en los integrantes de la organización.

Sus canales de comunicación son informales, se desenvuelve de manera horizontal, en grupos establecidos “No tenemos una cultura de comunicación, hay que conocer al personal para saber como comunicarte”, la mayoría de los mensajes pierden su efectividad por la manera en que se transmiten citaba uno de los integrantes del grupo de discusión, “No me da indicaciones adecuadas y yo no soy la persona indicada para realizarlas”, deficiencia que se liga a la estructura de la organización.

Canales formales de comunicación

Ninguno de los integrantes del grupo de discusión cito la manera adecuada de mantenerse en contacto con los demás o la forma en que podría transmitir sus inquietudes o sugerencias para ser tomadas en cuenta, algunas opiniones hablaban de la experiencia pasada en la que se organizaban en reuniones o juntas para ser tomados en cuenta. La falta de medios y su debido uso es un desconocimiento total para los empleados de Trueno, su manera de comunicarse es a través de los medios tecnológicos como el teléfono o el correo electrónico que dejan al aire el sentido del medio usado, en algunos casos utilizan el correo electrónico para comentar algunos chistes, o el chisme del día y la mayoría de los conversaciones telefónicas se quedan en la informalidad.

Este punto es de vital importancia al plantear la propuesta de intervención, ya en el capítulo 3 se observó y midió la efectividad que tienen algunos medios así como su frecuencia, se debe capacitar al personal para mejorar este punto.

Opiniones que manifiestan la deficiencia administrativa y su problemática actual

El grupo de discusión concordó en una deficiencia administrativa en todos los niveles jerárquicos de la empresa, los empleados con mayor antigüedad (5 años atrás) tiene una visión más general de lo que ha ocurrido con la compañía “La empresa ha cambiado y me causa nostalgia”, el despido masivo, la apertura de otra planta, el cambio de condiciones laborales, son acciones que han impactado en su forma de trabajar, la gente esta desmotivada y presionada psicológicamente.

Existe una opinión generalizada que es muy importante de destacar, el departamento de Recursos Humanos ha desempeñado un papel primordial en la empresa, dentro de estas diferencias que manifiestan los integrantes, perciben que la persona que ocupa este cargo actualmente es la culpable de muchos de los problemas que la presente administración tiene. “Recursos Humanos no trajo gente capacitada” el Director de operaciones no conoce del medio textil y no interactúa con los operadores, administra la producción desde su oficina, esta distinción que en un principio es una barrera física ya que el área administrativa se encuentra separada de la operativa por un desnivel y además la distribución de las oficinas marcan la jerarquía aún más al separar a los gerentes de los mandos medios, se reafirma con las actitudes y comportamientos de su grupo de trabajo.

La apertura de una planta en la Ciudad de Cuernavaca, Morelos por iniciativa de la nueva administración, integrada por el gerente de recursos humanos y algunos recomendados por el mismo, ha generado que se divida la fuerza laboral, generando una competencia desleal entre fábricas del grupo, que hacen los mismos productos y representan a la misma marca “Trueno”, “El grupo Cuernavaca está formado por amigos y no soluciona las cosas”, algunos empleados manifiestan estas representaciones de exceso de confianza para algunas personas y mayor rigidez en otras. Estas diferencias

están fundamentadas en lazos informales dentro de los grupos primarios de la empresa, recomendaciones o las sanguíneos son mas importantes que la capacidad que se tenga para desempeñar las labores, no existe un liderazgo reconocido por los empleados, se ejerce el poder .

La estructura administrativa con modelo clásico estructural.

A la gente no se le toma en cuenta, sus opiniones no encuentran una salida, sólo tiene que ocupar su posición y desempeñar la tarea que le asignen, realizar su jornada de trabajo lo más eficiente y productivamente, y listo. Esta manera de tratar al personal de la empresa, ser objetivado, medido y sustituido en cualquier momento esta basado en los alcances del administrador actual, la gente que participó dentro del grupo de discusión hace mucho énfasis en un antes y un después, el parte aguas es radical, las condiciones cambiaron, su trato es impersonal, las prestaciones son diferentes, la organización se perdió, y se dejó de lado lo más importante: el factor humano.

Opiniones que manifiestan la necesidad del reconocimiento del factor humano como parte esencial de la empresa.

El grupo de discusión arrojó en su temática principal un 50% de la opiniones externadas se centraron en la falta de cultura de laboral, los valores humanos, la problemática personal, la distinción entre como se les tomaba en cuenta en administraciones pasadas y la actual, los resultados indican una deshumanización del aparato productivo de la empresa, los niveles operativos y de supervisión en la mayoría de sus comentarios externan, “La gente se siente defraudada y ya no externa sus opiniones, se vuelve un secreto a voces”, “Que nos tomen en cuenta nos sentimos aislados”, “No hay ambiente de trabajo” este sentir se ha generalizado en ambas plantas de trabajo. La administración actual se enfoca en mantener los costos del personal lo más controlado posible, no motiva la integración entre áreas, el esparcimiento dentro de la empresa no existe y por ende su comunicación es deficiente en algunas áreas.

La experiencia de los mandos jerárquicos que han trabajado en otras empresas reconocidas o con estructuras definidas, manifiestan que en la compañía hace falta integración del personal, su clima laboral es muy tenso, se le aísla y no se toma en cuenta,

“Nuestro trabajo no se ve reconocido”, “Antes te presentaban en toda la compañía, es bonito que te den la bienvenida” estas opiniones son una constante en todos los niveles formales de la empresa, para los operadores el reconocimiento económico es indispensable ya que su salario le da para vivir al día, y en los gerentes o supervisores el reconocimiento personal, como logro de sus actividades cotidianas no llega se da como parte de su trabajo, no como alcances o fines que llegaron como producto del esfuerzo invertido por su iniciativa.

Esta información se codificó en la **Tabla 4.2** asignando un color por corrientes de opinión que se agruparon para la interpretación anterior.

4. 9. GRUPOS DE INTERACCIÓN EN TRUENO

Al realizar esta serie de análisis cualitativos se ha encontrado información variada que nos indica la existencia de diverso grupos dentro de la misma organización, están conformados por su carácter formal o informal según se ha el caso.

Un grupo es un conjunto de personas (Dos o más) que interactúan entre sí y que comparten un destino común, poseen estructura organizacional y se comunican a través del tiempo para lograr los objetivos establecidos. (*E.M. Einsenberg y H.L. Goodall, Nueva York, 1997*)

En los análisis que se han realizado se encontró que existen grupos secundarios-formales conformados por la estructura de la empresa, jerarquía determinada por la nueva administración. Los grupos secundarios suelen ser grandes y sus miembros tienen contacto intermitente entre sí, la comunicación intergrupala es indirecta, se da a través de mensajes escritos más que mediante expresiones verbales. Los grupos formales, poseen una estructura social sólida, establecida por autoridades externas, las normas son explícitas y formales, los miembros están concientes de la relación del grupo. (*C. Fernández Collado, La México, 2001*)

En Playeras Trueno existen 2 principales grupos “La planta de Vallejo y la planta de Cuernavaca” estas cuentan con integrantes definidos con funciones específicas, un grupo esta pendiente del otro siempre existe una codependencia entre ambos, estos a su vez están divididos en áreas de producción Nacional y Exportación y de ahí se dividen en operativos y administrativos estas relaciones son estrictamente de carácter formal.

Al interior de estos grupos se encuentran algunos más pequeños que tiene relación más estrecha, su convivencia es cercana y sus lazos sentimentales suelen entrelazarse. Estos grupos son definidos como informales – primarios, por su relación afectiva. Un grupo primario se caracteriza por ser una asociación cercana, cara a cara sus miembros cooperan, simpatizan y se identifican mutuamente, son fundamentales en la socialización de los individuos. Los grupos informales surgen de la interacción, las normas, papeles y

relaciones suelen ser implícitas, estos grupos son más pequeños y cohesionados que los grupos formales. (*Carlos Fernández Collado, México, 1993*)

Al interior de la planta de producción existen de 2 a 3 grupos informales que se reúnen cotidianamente para platicar de algunos asuntos personales, estos lazos han generado que se apoyen dentro de sus labores de trabajo y guarden respeto por sus compañeros de área, algunos otros tiene contacto fuera de las instalaciones de la fabrica se reúnen para jugar fútbol o echar “Chela” (expresión informal del grupo) en algunos grupos de éste tipo existen parentescos familiares, son hermanos, tíos, cuñados, amigos cercanos o vecinos, estos hacen aún más estrechas las relaciones entre miembros del grupo, se defienden, se encubren y solapan algunas actitudes.

La conformación de grupos formales establecidos para un fin común, producir mejor con estándares de calidad aceptables, la organización le asigna un líder o jefe de área quien se encargara de organizar y administrar a su personal. Este tipo de grupos existen, 2 principales y llamados plantas de ahí se desprenden otros 3 grupos formales, Producción Nacional, Producción Export y Producción Cuernavaca, grupos regidos por las normas laborales de la empresa.

Los grupos informales se derivan de las relaciones interpersonales que generan sus integrantes, relaciones que trascienden mas haya del plano laboral, que hacen que opere la fabrica de una forma cálida y cordial, con sus deficiencias organizacionales y comunicativas pero funcional.

Los grupos más unidos, son los que han aprendido a generar respeto y admiración por sus líderes, que en este caso son carismáticos, la función de estos como líderes de opinión es fundamental para el manejo del grupo, sí sus decisiones son positivas, su influencia será en el mismo sentido, se han dado casos en que una mala decisión, provoca descontento en la planta productiva y se logra encausar a través de los líderes que el propio grupo respalda.

La *figura 4.1* nos muestra la conformación de diversos grupos sociales al interior de Playeras Trueno, se hará una breve descripción de sus hábitos, costumbres, mitos y características de los miembros.

1er. Grupo Formal Secundario

Integrantes Formalmente:	Planta de Vallejo
Numero de integrantes:	230 personas
Tipo de agrupación:	Formal
Reglas o hábitos:	Las establecidas por el carácter formal de la empresa, legisladas por la ley federal del Trabajo.
Afinidad:	Laboral, remunerada por un salario
Nombre Formal:	Trueno

2 do. Grupo Formal Secundario

Integrantes Formalmente:	Planta Cuernavaca
Numero de integrantes:	150 personas
Tipo de agrupación:	Formal
Reglas o hábitos:	Las establecidas por el carácter formal de la empresa, legisladas por la ley federal del Trabajo.
Afinidad:	Laboral, remunerada por un salario
Nombre Formal:	Maquiladora Amely

3er. Grupo Formal Secundario

Integrantes Formalmente:	Departamento de Nacional
Numero de integrantes:	100 personas
Tipo de agrupación:	Formal
Reglas o hábitos:	Las establecidas por el carácter formal de la empresa, legisladas por la ley federal del Trabajo.
Afinidad:	Laboral, remunerada por un salario

Nombre: “Nacional”

4to. Grupo Formal Secundario

Integrantes Formalmente: Departamento Exportación
Numero de integrantes: 100 personas
Tipo de agrupación: Formal
Reglas o hábitos: Las establecidas por el carácter formal de la empresa, legisladas por la ley federal del Trabajo.
Afinidad: Laboral, remunerada por un salario
Nombre: “Exportación”

5to. Grupo Formal Secundario

Integrantes Formalmente: Departamento de Nacional
Numero de integrantes: 100 personas
Tipo de agrupación: Formal
Reglas o hábitos: Las establecidas por el carácter formal de la empresa, legisladas por la ley federal del Trabajo.
Afinidad: Laboral, remunerada por un salario
Nombre: “Los del Balneario”

1er. Grupo Informal Secundario

Integrantes Formalmente: Las gerencias de nacional y servicio al cliente
Numero de integrantes: 12 personas
Tipo de agrupación: Informal
Reglas o hábitos: Se reúnen normalmente los días martes por la mañana a tomar café, comentan algunos puntos de trabajo y vacilan en común con algunas anécdotas o objetivos de trabajo en los que participan estas áreas.
Tradición: Partir pastel en los cumpleaños, salir a comer juntos

Afinidad: Laboral y amistad en común
Nombre: “Micaelos”

2do. Grupo Informal Secundario

Integrantes Formalmente: Jefes de almacén y almacenistas
Numero de integrantes: 15 personas
Tipo de agrupación: Informal
Reglas o hábitos: Se reúnen a la hora de la comida en el comedor de la empresa, juegan fútbol, hacen bromas pesadas, utilizan sobre nombres.
Tradición: Bautizar con pamba a los nuevos
Afinidad: Laboral y amistad en común
Nombre: “Agresivos”

3er. Grupo Informal Secundario

Integrantes Formalmente: Gerencias de exportación, planeación y servicio al cliente
Numero de integrantes: 8 personas
Tipo de agrupación: Informal
Reglas o hábitos: Se reúnen los viernes por la noche en algún bar, les fascina la pizza.
Tradición: Despedía del integrante con una comida
Afinidad: Laboral y amistad en común
Nombre: “Los come pizza”

4to. Grupo Informal Secundario

Integrantes Formalmente: Piso de producción, operadoras
Numero de integrantes: 200 personas
Tipo de agrupación: Informal

Reglas o hábitos:	Se reúnen a la hora de la comida en el comedor de la empresa, asisten cuando hay eventos familiares de sus allegados, las que tiene mayor antigüedad son más apreciadas, sufren el duelo de las fallecidas
Tradición:	Invitar mole en casa de una de ellas, se hace comadre
Afinidad:	Laboral y amistad en común
Nombre:	“Hormiguitas”

1er. Grupo Informal Primario

Integrantes Formalmente:	Gerencia de Operación y Recursos humanos
Numero de integrantes:	5 personas
Tipo de agrupación:	Informal
Reglas o hábitos:	Se reúnen a comer un restaurante de mariscos a la salida de Cuernavaca, toman cerveza los fines de semana, son muy amigos
Tradición:	Asisten eventos sociales de índole personal, realizan reuniones cotidianas.
Afinidad:	Laboral y amistad en común
Nombre:	“Chot o mate”

2do. Grupo Informal Primario

Integrantes Formalmente:	Jefe de almacén nacional, aduana y 2 operadores
Numero de integrantes:	5 personas
Tipo de agrupación:	Informal
Reglas o hábitos:	Se reúnen a la hora de la comida, platican sus aventuras, se pasan las novias, son entrañables e inseparables

Tradición:	Asisten eventos sociales de índole personal, realizan reuniones cotidianas, se solapan toda clase de artimañas, existen relaciones extra empresa “Negocios”
Afinidad:	Laboral y familiar
Nombre:	“Los Panchos”

Esta serie de agrupaciones da como resultado un subcultura al interior de la organización, que la vuelve más compleja y difícil de organizar formalmente, y sin embargo se reorganiza de manera informal para su supervivencia.

4.10. APLICACIÓN DE LA TEORÍA DE LA MEDIACIÓN COMO ALTERNATIVA ENTRE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL

La teoría de la mediación se define por el estudio de los sistemas, de reglas y operaciones que se aplican en cualquier conjunto de hechos o de cosas pertenecientes a planos heterogéneos de la realidad para articularlos. Este es el tipo de procesos a los que se describen como mediaciones, son aquellos en los cuales se precisa acoplar planos de realidad distintos o contradictorios, como conductas o valores. (*Manuel M. Serrano, p 78*)

La comunicación es una práctica que permite o facilita que los sujetos sociales articulen en su experiencia cotidiana fenómenos contradictorios para poder ordenar la realidad: este tipo de prácticas son realizadas en las sociedades modernas por instituciones. La comunicación es una estrategia institucionalizada para modelar /ordenar compartidamente la realidad. (*Tesis M. Revilla Capítulo 5, 2001*)

La teoría de la mediación como la enuncia M. Martín Serrano y la retoma Mario Revilla en su tesis, la definen como una forma de modelar la realidad de los individuos, el uso de la comunicación como una herramienta que puede crear constructos sociales de las

representaciones de los individuos entorno a su medio ambiente, en la empresa se ha encontrado con la aplicación de técnicas cuantitativas y cualitativas, que la falta de comunicación formal ha cultivado los canales informales, en los que los individuos generan su propia realidad de la situación actual de la compañía, realidad que es representada por los líderes de opinión internos quienes interpretan según su sentido y vivencia dentro de la misma, si auguraban crisis por que ya se había comentado que la empresa del hermano del dueño de Trueno había quebrado, se generó una paranoia la gente empezó a buscar la manera de presionar a sus dirigentes sindicales para que despejaran la incertidumbre, respuesta que encontró solución, y a la parte mediadora entre los patronos y los empleados se había encargado de informar al sindicato de la situación actual, enlace que daría seguridad a los empleados para que la información fuera fidedigna. Esta estrategia ha funcionado en la iniciativa privada por muchos años se le conoce como sindicato “Charro”, no busca el beneficio real de los trabajadores desempeña la función de mediar entre los conflictos y sus posibles soluciones.

Esta institución denominada por la sociedad como sindicato funge como función de mediación, genera pautas para que los sistemas sociales y productivos, conserven una estabilidad o se ajusten a las nuevas condiciones que los llevaran ha interactuar de otra manera.

La Teoría de la Producción Social de Comunicación se ocupa de analizar específicamente a la comunicación como institución enculturizadora / mediadora, con todas sus características, tareas, agentes y productos, se resume en la intervención de la comunicación en el conocimiento y evaluación de la realidad social. Los agentes mediadores son de vital importancia ya que serán los que importen los modelos ideológicos para transcribirlos y adecuarlos a sus representaciones sociales.

Para realizar una buena propuesta mediadora se deben tomar en cuenta varios aspectos dentro de éstos radica el principio de tener una ética comunicativa adecuada, tomar en cuenta que él otro es un ser libre conciente que tiene voluntad coacciona en una

lógica de poder, para llegar a un acuerdo real la propuesta será incluyente desde el punto de vista del otro (Ego-Alter).

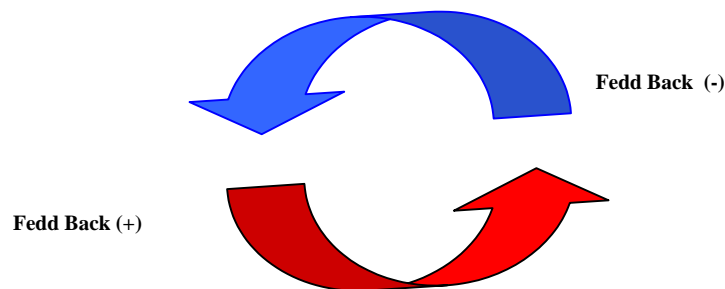
La pertinencia que se genera entre individuos y su representación de la realidad debe de estar mediada con principios reales, fundamentados en preceptos que den igualdad a ambas partes.

Las soluciones a los problemas serán planteadas en condiciones normales por los líderes del grupo buscando un beneficio implícito al encontrar estas soluciones, la ética comunicativa hace mención de al menos 4 principios básicos para llegar a acuerdos que incluyan a ambas partes.

4.11. MEDIACIÓN A TRAVÉS DE UNA ÉTICA COMUNICATIVA

- Acuerdo: compromiso con los principios éticos
- Igualdad: lógica de diálogo, principio de acuerdo entre iguales, validez en lo que dicen ambos.
- Autenticidad: realizar el diálogo sin la intención de engañar al otro
- Pertinencia: reglas de la propia relación, toda relación establece sus propias reglas de interacción que serán explícitas.
- Acuerdo: disponibilidad en llegar a un acuerdo con el otro

Cuando se habla de propuesta incluyente se deberá tomar en cuenta la retroalimentación del sistema para alcanzar un acuerdo real, se modificara tantas veces sea necesario para aprender (Retroalimentación, un proceso de aprendizaje).



LA CIBERNÉTICA

La Cibernética realiza su anclaje en el concepto de “Feed back” ajuste, reacción, el concepto de reacción encuentra su fundamento en la noción de información / dar-orden o formar. Constitución dinámica de un sistema que tome en cuenta su entorno, los datos que le permiten ajustar las reacciones endo y exógenas del comportamiento del sistema, sí el ajuste es positivo (en el mismo sentido entrópico) el sistema produce esa pauta, pero si es negativo rompe con la inercia de la entropía se potencia la capacidad de sobrevalencia del sistema u organización social. (*Tesis M. Revilla Capítulo 5, 2001*)

Los sistemas sociales son de segundo orden es decir autorreferentes, generan procesos mediante los que se organizan y reaccionan para hacer frente a las inercias desinformadoras.

El último concepto que menciona Mario Revilla en su Tesis, se aplicará como un esquema a seguir dentro de las propuestas que se plantearan, se ha encontrado que los miembros reconocen la falta de reglas, procedimientos y procesos para su orden dentro de la misma, al incorporar el ideario y valores se realiza una entrada de información positiva, hacia el sistema cultural de la organización, no todos los individuos reaccionaran positivamente pero se observa que ajustes presenta y así sucesivamente se observa como van reaccionando a diferentes impulsos hasta lograra un ajuste óptimo. Suena fácil pero se involucra a seres humanos, complejos y dispersos, parte fundamental de la maquinaria productiva, se esta planteando supuestos en cuanto a como deben de funcionar las cosas por esos no se debe perder de vista este aspecto, “El ser humano impredecible por naturaleza”.

Cada uno de los sistemas en que se encuentra inmersa la organización responderá de manera diferente, hacia el exterior la empresa emitirá señales que también hablaran del proceso de transformación para con el entorno, si su imagen no era positiva y se realizan campañas con los clientes y usuarios al realizar ajustes se proyectara con la misma fuerza e intensidad con que se realizan, de aquí que se retome el slogan de Playeras Trueno “Expresa tu Interior”, los clientes observarán a los empleados viviendo cambios y manifestaran estos cambios de manera positiva o negativa generando mejor aceptación

hacia los productos o servicios, o en el peor de los casos rechazando rotundamente a la Marca.

Otra observación importante es la que se retoma del capítulo 2 en la que se realizó una medición y el impacto generado en la cadena productiva era de consideración, si se mejora la comunicación con proveedores, se planea la compra de materiales, se aprovisionan pagos, esta área estará mas organizada y podrá abatir costos innecesarios, costos que de primera instancia se reflejaran en pesos y en segunda en la actitud del personal, al no tener que correr contra el reloj, su costo psicológico disminuirá paulatinamente, la hará mas eficiente y productiva.

Estas entradas positivas y negativas generaran movimiento e inercia nuevamente, lo que se espera es que haya habido un proceso de aprendizaje y reaccione una forma positiva a estos impulsos del exterior.

CAPÍTULO 5

LA CULTURA LABORAL DE “PLAYERAS TRUENO”

En México las organizaciones en general cuentan con una cultura laboral basada en el modelo funcionalista que se rige por el control, medición de los tiempos y resultados, esta visión tan limitada en el mejor de los casos si es llevada con este enfoque al menos genera una cultura organizacional fuerte disfuncional, en la que los integrantes de la empresa conocen la misión, visión, valores y objetivos de la misma, buscando crear una identidad colectiva, la meta es que vean a su empresa como una aspiración a un modelo de vida. Cuando las empresas son verdaderamente organizadas, tiene definidas sus áreas de trabajo, los objetivos son claros y sus líderes valoran a los integrantes de su equipo, alcanzando con mayor facilidad las metas de la empresa.

La deficiente formación académica dentro de las organizaciones, su falta de visión hacia el futuro y la desarticulación de modelos de administración tradicionales ha generado que las organizaciones mexicanas atraviesen por momentos de verdaderamente críticos, la respuesta a la información recibida del entorno, no es inmediata y efectiva. Primero buscan encontrar soluciones que en el pasado tuvieron éxito y después reaccionan para tratar de solucionar más eficientemente los problemas. Las demandas que el medio reclama actualmente muestran que si las organizaciones no se preocupan por generar una cultura organizacional efectiva, incluyente, real y acorde a sus integrantes, su competitividad en el medio será nula, las hará cada vez más improductivas y costosas.

Al estudiar las diferencias culturales dentro de la organización se ha encontrado que existe una combinación de valores culturales al interior de Playeras Trueno, las jerarquías se encuentran marcadas por barreras físicas que aíslan y desintegran entre ellas mismas, las gerencias operativas son distinguidas con oficinas más austeras y sencillas, que las que tienen los gerentes administrativos.

La diversidad de elementos culturales que se producen de esta variedad de ideas y formas de percibir a la organización, hace complicada la elaboración de una estrategia con resultados tangibles, se necesita tomar en cuenta las opiniones de la gente, la propuesta de intervención es reestructurante la gente de Trueno debe de ver en esta compañía un modelo de vida, un proyecto en el cual pensar a largo plazo.

5.1. DEFINICIÓN Y ORIGEN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura dentro de las organizaciones es un quehacer diario y cotidiano que se va formando por los integrantes de las mismas, Jaime Pérez dice que está constituida por todos aquellos factores humanos que influyen en el rendimiento y funcionamiento de una organización, como sus aspiraciones, valores, opiniones, emociones, costumbres, tradiciones y modos de vida.

Estos factores son el resultado de la interacción del individuo con su organización, se determina como la representación del funcionamiento de la misma. Sí la unidad y la cohesión son valores / instrumentos importantes para cristalizar una organización, estos no pueden ser implantados en alusión a una lógica mecanicista, por la intervención de factores humanos, entonces la posibilidad de mejoramiento en las actividades de una organización dependerán de la intervención de los factores culturales (*Jaime Pérez, Recursos Culturales de la Organización, 1998*).

Cultura organizacional: es un detonador de productividad que aglutina las experiencias inconexas y las ideas mediante un flujo que tiene implicaciones implícitas y explícitas.

La organización se compone en su esencia por seres humanos, sin éstos, no existirían las organizaciones, privadas o públicas, partiendo de éste enfoque se estudiará la complejidad de los individuos, su comportamiento dentro de la empresa, sus hábitos grupales, sus costumbres y ritos, en general su cultura.

5.2. FUNCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Las principales funciones que desempeña la cultura organizacional son las siguientes.

- Como meta:** Por su significado social, su funcionalidad y naturaleza.
- Como funcionamiento:** Busca la excelencia, basada en el criterio de efectividad
- Como Herramienta:** Como instrumento de investigación crítica, se aplica a la estrategia desalienizadora social.

Estas funciones estarán determinadas por el líder u objetivos que persiga la organización por eso la utilización de una manera inadecuada e implantación de modelos culturales inapropiados generan una mala concepción de la misma.

La cultura organizacional encuentra sus contenidos dentro de dos tipos de expresiones culturales clasificadas en función sus resultado.

Expresiones de la cultura:

Expresiva: Se trata de un constructo simbólico, de productos culturales en sí mismos.

Enactiva: Establecimientos creadores potenciales de cultura. Las personas se reúnen regularmente de continuo, las mismas viejas caras (y algunas nuevas) se reúnen para hablar y hacer cosas juntas uno y otro día. *(Ruiz Olabuenaga, Diego, España, p.258)*

Cultura y liderazgo:

Esta encargado de interpretar y reforzar la identidad y el sentido colectivo de la organización, lo que estructura, identifica y da sentido, también da autoridad en las diferentes situaciones que se presentan en el trabajo, al líder le compete el fomento, gestión y control de la cultura en una organización.

- Estimular y mantener la cohesión para asegurar la eficacia de los individuos y los grupos.
- Definir la actitud que adoptará la organización para justificar y negociar las funciones y las reglas.
- Afrontar complejidades e incertidumbres a partir de la construcción de una base de conocimientos y de la habilidad práctica y creadora del gerente.

El líder es un mediador y creador de la cultura organizacional (lingüista, fomentador de valores, creador de significados, etc.). pose un sistema de jerarquización

La cultura organizacional es resultado de un proceso abierto, que por lo tanto nunca contiene un resultado definitivo, sino cambiante. *(Ruiz Olabuenaga, Diego, España, p.239).*

Ahora se examinará la relación existente dentro de los grupos y subgrupos culturales que integran Playeras Trueno, éste análisis partirá de la clasificación que se hizo en el capítulo anterior con las técnicas cualitativas.

Los 3 principales grupos culturales que se han detectado con estos estudios, han mostrado la conformación de culturas de carácter informal, o subculturas que tiene funciones específicas como las gerenciales que son de carácter formal pero su actuación y formación se da por alineación.

Algunas relaciones existentes dentro de estas subculturas deja de manifiesto relaciones familiares o de interés secundario, a continuación se citaran y describirán algunos aspectos.

5.3. CARACTERIZACIÓN DE LAS SUBCULTURAS EN “PLAYERAS TRUENO”

Horacio Andrade define la cultura como la manera en que actúan los integrantes de un grupo o sociedad (en este caso de una organización), que tiene su origen en un

conjunto de creencias y valores compartidos. La cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas.

Algunos otros autores la definen como la programación mental colectiva (Hofstede), un sistema de costumbres que hace que las personas se parezcan a ella y piensen igual (Fisher), creación de significados compartidos que permiten la construcción social de la realidad (Berger y Luckmann).

Estas definiciones se complementan con la comunicación que ya se ha determinado que coordina y organiza a los seres humanos, generando una cultura organizacional, la clasificación bajo la cual se ha determinado que Playeras Trueno cuenta con una Cultura Organizacional Débil Disfuncional definida por Horacio Andrade de la siguiente manera:

Cultura Débil-disfuncional: en ella existen pocos significados compartidos, lo que provoca una gran heterogeneidad tanto en la percepción de la realidad como en el comportamiento de las personas que la integran. Ante una crisis, la gente se siente desorientada, y por lo tanto va a responder reactivamente, al no tener experiencias previas de las que hubiera podido aprender.

Factores: Pocos significados compartidos, heterogeneidad en la percepción, desorientación, reactividad.

En la cultura débil-disfuncional las instrucciones deben ser claras y precisas acerca de qué hacer y como hacer para superar la problemática interna y externa, se requiere de terapia intensiva hay que salvar a la organización. En el caso de las organizaciones que tiene una cultura débil la cultura se vuelve un obstáculo para el manejo de las crisis, por la variedad de representaciones que existen en los individuos. (Horacio Andrade, *Razón y Palabra*, No.4, año 1, 1996)

A continuación se presenta una matriz, *Consultar Figura 5.1*, en la que se plantean los instrumentos que modelan la cultura organizacional dentro de las

instituciones, en esta matriz se hace referencia en el tipo de instrumento con sus efectos directos , la forma en que influye en los problemas, convirtiendo sus en debilidad o fortalezas, se plantean algunas soluciones directas al implantar éstos instrumentos.

La utilización de este recurso es para ver de una manera sencilla la representación inmediata de su aplicación, los elementos mencionados sirven para la formalización de la empresa, pero también generan un a cultura laboral sólida con valores enfocada a una claridad organizacional.

5.4 MODELO DE ANÁLISIS, FACTORES CULTURALES

Cultura Gerencial

Esta cultura esta constituida por un grupo de gerentes en diversas áreas de la empresa como finanzas, ventas, producción, exportación, embarques, marketing, compras y planeación, etc. La plantilla en esta categoría se conforma de 10 Gerentes, no todos cuentan con preparación académica, algunos se encuentran en este cargo por su desempeño y responsabilidad o su trayectoria dentro de la compañía, algunos cuentan con experiencia en otras áreas o al haber trabajado en empresas transnacionales su aportación es más específica. Aquí se reclama que el gerente de producción debe de bajar a la línea para poder entender a la gente y su método, el grupo de discusión cuestionó este modo de operar y su falta de integración con la fuerza laboral no es un generalidad, pero a nivel operativo se percibe ésto.

No. de Integrantes: 12

Hábitos: Reunirse ocasionalmente en los cumpleaños de los integrantes, salir a comer juntos

Nivel de estudios: Profesional o técnico en su mayoría (Pasantes)

Principales valores: Honestidad, Profesionalismo, competitividad

Signos: Forma de comportarse formal, vestir formal, actitud excéntrica.

Nombre: Los elegidos

Tipo de liderazgo: Dejar hacer, dejar pasar.

Cultura Operativa o Técnica

Esta cultura está constituida por los supervisores de área o coordinadores de actividades saben dar seguimiento a su trabajo, se encargan de mediar entre la “Tropa” y los jefes, sus roles están definidos por respeto y antigüedad, su jerarquía es más por respeto que por formalidad. Este grupo de integrantes de la empresa es muy sólido y clave dentro de la misma sus labores dentro del almacén de diferentes áreas como compras, producto terminado nacional y exportación.

No. de Integrantes: 30

Hábitos: Reunirse todos los días a comer, juegan fútbol, se reúnen los viernes en casa de alguien para bailar o tomar algunos tragos.

Nivel de estudios: Técnico en su mayoría

Principales valores: Competitividad, Unión y Amistad

Signos: Forma de comportarse informal, Visten casual, son jóvenes

Nombre: Los pamboleros

Tipo de liderazgo: Carismático

Cultura de masas (Producción)

Esta cultura en su mayoría se conforma por la planta productiva de la empresa, las “Costureras”, gente que ha permanecido en este puesto por años, conoce su labor a la perfección, sus roles son los mismos, operan y trabajan como hormiguitas coordinadas una tras otra, su labor es imprescindible para que la planta trabaje son el engranaje principal de la maquinaria.

No. de Integrantes: 165

Hábitos: Comer colectivamente, comparten todo, son solidarias en la enfermedad y el fallecimiento, gente muy unida.

Nivel de estudios: Básico en algunos casos técnico.

Principales valores: Competitividad, Unión y Amistad, lealtad a su trabajo

Signos: Forma de comportarse informal, visten muy humildemente, son mujeres en su mayoría, tradicionalmente Guadalupanas

Nombre: Las abejitas

Tipo de liderazgo: Democrático

En *Figura 5.2* se muestra la conformación de estas culturas y subculturas, así como su relación directa por interés u objetivos personales, se presentan 3 grandes subculturas que tiene correspondencia dentro de su nivel jerárquico dentro de la empresa, cultura gerencial, supervisión y la operativa.

Estos grupos cuentan con una identidad definida ya se mencionó el tipo de ritos, costumbres y la forma en que se les conoce entre ellos, las aspiraciones que tengan como

grupo y su hegemonía, la propuesta de intervención debe contemplar su planeación para integrar a estos grupos en una sola organización.

5.5. DIAGNÓSTICO COMUNICATIVO ORGANIZACIONAL EN PLAYERAS TRUENO

Del análisis anterior se determina que la compañía necesita establecer formalmente su estructura, dar a cada empleado su función y responsabilidades, así como orientar el objetivo de la empresa y las metas por área, ésta formalización marcará el curso de la misma.

La cultura que prevalece en la empresa muestra en su acepción general un modelo híbrido entre un sistema informal, flexible, abierto a información del exterior y una mecanización de los procesos productivos de la planta, rígidos, formales y objetivos, esta diversidad cultural entre gente preparada, amigos, parientes y personal técnico, invita a realizar estrategias comunicativas que integren a las culturas gerenciales y medien con las subculturas operativas.

El entorno ejerce una presión indirecta los dueños de la empresa perciben que la organización requiere de “ajustes” palabras expresadas por ellos, el como, de que manera y quien los realizará, son factores que involucran a sus integrantes, al plantear un cambio basado en la conservación del modelo actual se necesitan de planes específicos bien estructurados delimitados con tiempos, objetivos y alcances.

La integración de su personal, es fundamental para que crea en este nuevo proyecto de empresa que viva dentro de ella con un proyecto de vida, parte de esta integración dará como resultado de la creación de una cultura organizacional funcional, que sea parte esencial de la empresa el nombre de “TRUENO y su Gente” todo en uno mismo como un organismo vivo capaz de reaccionar eficaz y rápidamente a la problemática de su entorno.

Su proceso de comunicación deben ser reforzados y manejados de una manera óptima, práctica y funcional, sus redes informales y comunicación horizontal como

modelo comunicativo deben complementarse con la comunicación ascendente / descendente, y la formalización de sus canales comunicativo.

5.6 PRESENTACIÓN, PROPUESTA DE INTERVENCIÓN COMUNICATIVA

En las organizaciones la comunicación desempeña un papel fundamental por su participación en las interacciones de los individuos y su entorno, la comunicación atraviesa como si fuera un eje transversal estas relaciones, integrándolas, articulándolas o enriqueciéndolas de valores y factores culturales que ordena a las organizaciones o sí se utiliza con fines prácticos su función se vuelve instrumental, se utiliza como mecanismo de control.

La comunicación cumple con sus fines de desencadenar acciones de bajo consumo de energía que realicen acciones, que a su vez generen otras acciones, que vuelvan más productiva a la empresa. Podemos decir que por la comunicación está en contacto más de dos seres humanos se vuelve una coactuación, ejercer un mensaje con una finalidad específica. Cuando se utiliza para supervisar se cae en la debilidad de manejarla con fines externos a las partes involucradas y se pierde el beneficio mutuo.

La comunicación utilizada de una manera sabia y humana puede integrar a los individuos de la organización, cuando su ética se lo permite generará legitimidad, conveniencia. Cuando es utilizada como una función de supervisión, tiende a deshumanizarse se vuelve compleja, estadística que sólo mide el rendimiento y desempeño de los integrantes de la empresa.

La función que se manejará dentro de esta Propuesta de Intervención Comunicativa es instrumental sus logros servirán para enculturizar a los integrantes de la empresa, se transmitirán los valores, la misión, la visión que rescataron de las dinámicas realizadas entre las subculturas, los planes que se tienen a futuro y los objetivos concretos dentro de la misma.

El ideal será crear una empresa altamente productiva, que genere en sus integrantes un proyecto de vida, lealtad a sus valores personales que deberán ser adoptados por éstos como filosofía de vida, un desarrollo interno en un ambiente laboral propicio, generando la nueva identidad de Playeras Trueno.

Este proceso de cambio por el que atravesará la compañía, Ángel Sánchez lo define como punto de quiebre, es la entrada a una nueva era; la de la realización y desarrollo del potencial humano, exige cambios de actitud y mentalidad para dirigir creativamente la transformación empresarial. Para realizar este proceso de transformación se debe de pasar por 3 etapas específicas definidas como fases: Formación, Normativa e integración ó realización.

Al involucrar a los líderes de la empresa se busca que desarrollen el papel de mediadores entre su equipo de trabajo y los nuevos lineamientos, deben de permitir la libre expresión, escuchar, dar importancia al otro.

La propuesta se centrará en la formalización y enunciación de los objetivos de la compañía así como el mejoramiento de los proceso comunicativos en Playeras Trueno.

La propuesta debe contemplar a la permanencia como estrategia enculturizadora, conservar para cambiar / cambiar para conservar, Jaime Pérez menciona, de cómo reconocer la tradición como parte del cambio, se rescatan los valores más importantes de los empleados y su líderes, equiparándolos con la innovación-autocorrección. El liderazgo que emprenderán y del cual se partirá para integrar a todas las propuestas de los integrantes de la organización.

Necesidades Estratégicas:

- Aprender los lenguajes y valores de las diversas culturas y subculturas, innovadores y conservadoras.
- Se debe de haber realizado un diagnóstico previo
- Se manejará en algunas etapas la oposición

La integración de los gerentes es fundamental para que se alcance el funcionamiento óptimo de la compañía, se debe respetar el factor de oposición existente para encontrar el menor número de diferencias culturales entre ellos para integrarlos: se produce coordinación y buen funcionamiento, dando como resultado integración. (*Jaime Pérez, Diversidad y Comunicación, 1998*)

5.7 PLATAFORMA ESTRATEGICA

Se ha diagnosticado la falta de formalización de la empresa, su descripción específica, su objetivos y metas, se utilizará la herramienta de sistematización llamada **FODA** para determinar cuáles son los factores que se rescatarán para la estrategia comunicativa.

FORTALEZAS COMO ORGANIZACIÓN

Una marca con tradición en México
Calidad en sus productos
Gente comprometida con el Fundador
Experiencia de la gente de producción
Variedad de artículos
Costumbres y ritos sólidos
Credibilidad en la compañía

DEBILIDADES COMO ORGANIZACIÓN

Falta de formalidad en las áreas de la empresa
Falta del objetivo de la empresa
Falta de la Misión, Visión y Valores
Falta de planeación
Insolvencia económica
Personal con bajo perfil profesional
Proceso productivo altamente costoso
Falta de integración de los departamentos
Falta de capacitación
Personal desmotivado

interior

exterior

Una organización productiva, altamente costosa, procesos de comunicación en los que no se transmite la información de una manera adecuada

COMO ORGANIZACIÓN

Consolidación de una organización exitosa, altamente productiva

Integración de una cultura laboral fuerte
Negocios a nivel internacional
Proceso y Objetivos concretos
Mayor capacidad de penetración de la marca
Crecimiento económico
Organización como proyecto de vida
Empresa ideal

COMO ORGANIZACIÓN

Perdida del mercado nacional
Posicionamiento de la competencia
Crisis en el medio textil
Invasión de empresas maquiladoras de tipo Oriental (Modelo de Producción de bajo costo)
Competencia desleal con falsos productos
Principales competidores mejor organizados con estrategias definidas

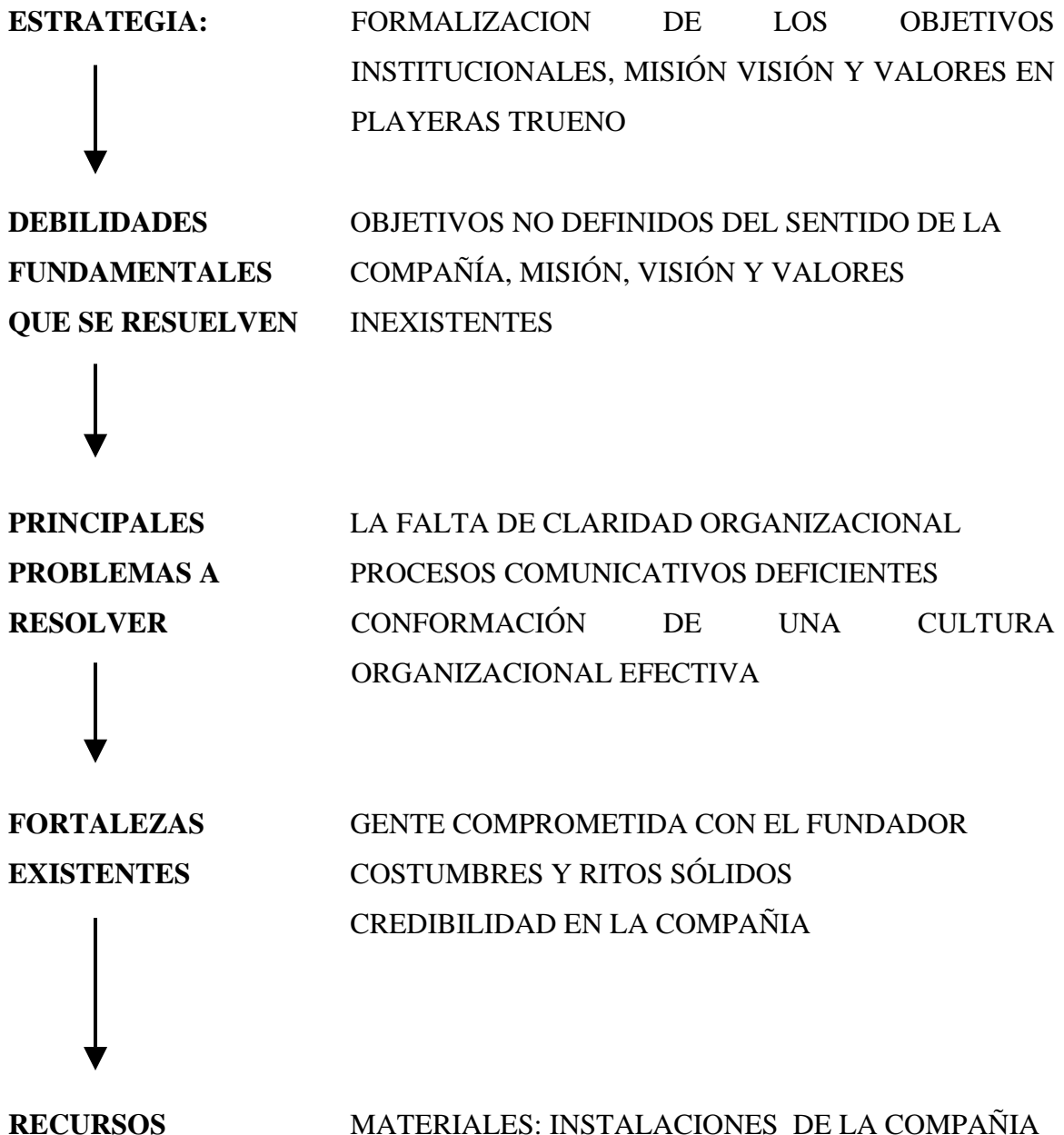
OPORTUNIDADES

AMENAZAS

Ahora que se tiene identificados los principales factores que influirán en la propuesta de intervención comunicativa se elaborará una estrategia comunicativa para mejorar a la organización.

5.8. ESTRATEGIA COMUNICATIVA

Planteamiento de la estrategia que mejor funcione a Playeras Trueno.



DISPONIBLES

HUMANOS: PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS Y
MARKETING

FINANCIEROS: PRESUPUESTO ASIGNADO PARA
ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN

Cual es el objetivo de la estrategia

- Dar carácter y sentido a los integrantes de la organización
 - Metas Claras y Específicas

Se percibe como debilidad el no tener definida la misión que en toda organización es fundamental, da el sentido de la misma, el porqué del trabajar en ella. Como pérdida de su existencia, se pierde la visión del trabajo, disminuye la calidad de vida, disminuye la motivación en los empleados. (*Jaime Pérez, Recursos Culturales de la Organización, 1998*)

El beneficio obtenido

- Individualmente: los gerentes de la compañía sabrán cuales son sus responsabilidades, sus objetivos por cumplir en cada área y luego el de la compañía en general.
- Colectivamente: los grandes grupos conformados dentro del mosaico cultural de Playeras Trueno, se integrarán a un proyecto de vida al construir una Misión que se incluyente, su identidad tendrá pertinencia de grupo.

Importancia del alcance de esta estrategia

- La empresa reducirá su problemática interna al mejora sus relaciones laborales
- Se integrará en un proyecto cultural de vida a sus integrantes
- A largo plazo se elevará la producción

El mensaje institucional que se desea transmitir a los empleados es el siguiente:

Muy pronto conocerán la Misión de la Empresa hacia el siglo XXI y sus beneficios

Finalidad: Dar sentido y orden a la organización

Proceso de comunicación: Interpersonal en su primera fase y grupal en las consecutivas

El Sr. Isidoro participará en la primera junta con el personal jerárquico más importante, realizará la solicitud de la nueva formalización de Playeras Trueno, la seriedad del evento generará un compromiso moral en el que participarán con gusto, sintiéndose tomados en cuenta.

Formas de aproximación: se relaciona con el primer acercamiento, el mayor efecto interpersonal. El Sr. Isidoro se acercará a la gente de la planta productiva para comentar con el personal de mayor antigüedad de esta nueva etapa por la que atraviesa la compañía, los tiempos cambian y su hijo buscará lo mejor para toda la gente de la planta.(Confianza en sus palabras, involucrar el vocabulario rector)

Campaña de información donde se mostrará la propuesta de formalización de la empresa: **Ubicación de materiales corporativos generando expectativa por conocer la Misión, Visión y Valores de la compañía.**

Sistemas de evaluación y retroalimentación para medir la efectividad de la estrategia implementada: Sondeos de la pertinencia de la gente dentro de este proyecto su opinión cuenta para saber si se está alcanzando el objetivo o hay que implementar una segunda estrategia.

5.9. PLAN DE COMUNICACIÓN “PLAYERAS TRUENO UNA COMPAÑÍA QUE EXPRESE SU INTERIOR”

PRESENTACIÓN: La trayectoria que ha demostrado como compañía sólida, respetable y reconocida en el medio de la ropa interior, sienta antecedentes para creer en un proceso de formalización sencillo y fácil de implementar, la utilización del Tótem como elemento clave de esta estrategia integradora donde los grupos internos o subculturas adopten los valores que crearon mutuamente comprometiéndose con la institución, realizar un proyecto cultural de organización habitable que en sus primeras etapas enunciará su formalización, después integrará a sus individuos, para elevarlos a un nivel de interés por la misma empresa y sus integrantes, la empresa como tal físicamente o materialmente no

significa más que la ubicación, pero la imagen que proyecta de su gente, sus productos y su entorno habla de un organismo complejo, vivo que figura dentro de una sociedad.

OBJETIVO: Reformar a la compañía en su esencia, enunciando su Misión, Visión y Valores

Para integrar a sus individuos en un proyecto de empresa productiva y habitable.

POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN: Se establecerá un código ético para la formalización de los objetivos de la compañía basado en los principios de la comunicación.

Acuerdo: compromiso con los principios éticos

Igualdad: lógica de diálogo, principio de acuerdo entre iguales, validez en lo que dicen ambos

Autenticidad: realizar el diálogo sin la intención de engañar al otro

Pertinencia: reglas de la propia relación, toda relación establece sus propias reglas de interacción que serán explícitas.

Acuerdo: disponibilidad en llegar a un acuerdo con el otro

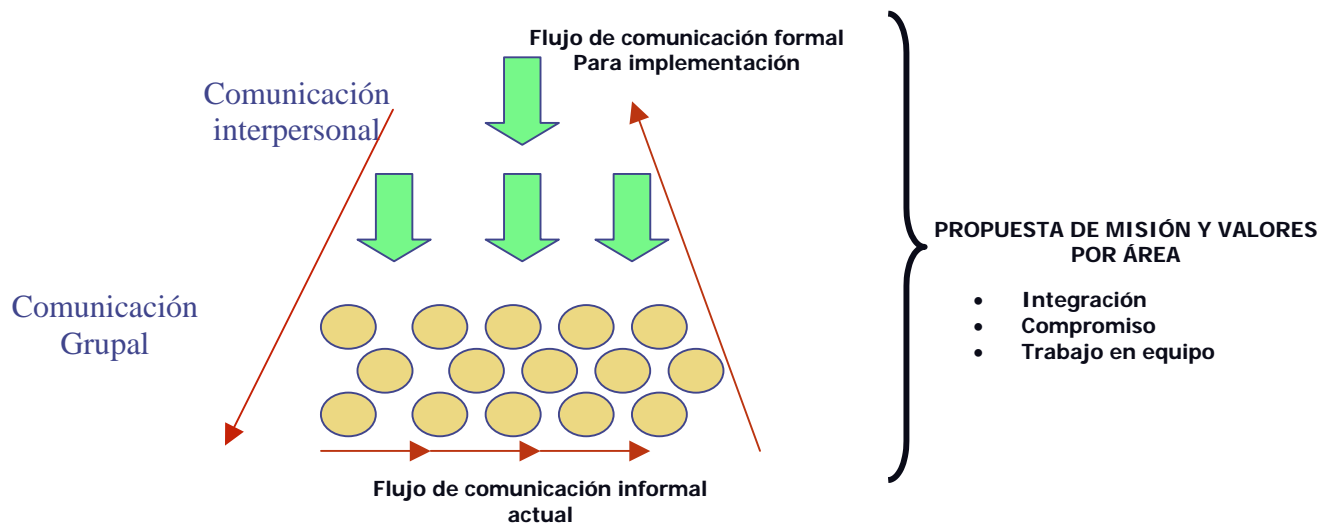
VOCABULARIO RECTOR: El lenguaje que se utilizará dentro de la implementación de esta estrategia se mediará de tres formas en su primera etapa se realizarán juntas con los gerentes de la compañía la utilización de la comunicación y su vocabulario puede ser manejado con algunos tecnicismos, será precisa y clara, en la segunda etapa cuando los gerentes transmitan a sus subordinados esta información utilizarán un lenguaje coloquial apto para gente con un nivel de preparación técnico, en la tercera etapa, cuando la propuesta haya sido puesta en práctica la comunicación será específica fácil de comprender por cualquiera de los integrantes de la organización, para su interpretación y representación, es un logro creado de ambas partes.

PROGRAMA ESPECÍFICO: Comunicación interna, la empresa asignará un presupuesto para generar dinámicas de integración en las que las subculturas participaran dentro de la formalización de la empresa, se destinarán espacios específicos donde se

reúna cotidianamente el personal, como el comedor, la cafetería, la zona de embarques, etc.

Se convocará a los mandos superiores a través de el correo electrónico como primera opción y el teléfono como segunda. Se realizarán 3 juntas formales y 2 de carácter informal (con sus subordinados). La comunicación en su primera etapa de implementación será descendente de manera vertical motivando la comunicación entre jefes y empleados, al llegar a la fuerza laboral se reforzará, la compañía cuenta con una red de comunicación informal que fluye de manera horizontal en pequeños subgrupos, dando como resultado un ciclo comunicativo al recabar sus opiniones en buzones de sugerencias y reuniones cotidianas de carácter informal para medir su efectividad.

Se planea un segunda etapa: La capacitación al personal es fundamental, el manejo de de los medios internos de comunicación, es fundamental para reducir los rumores y articular los canales formales de comunicación posteriormente la integración de las subculturas (Gerencial Supervisión y Operativa) hará los procesos mas eficientes y productivos.



PRODUCTOS COMUNICATIVOS: La planeación estratégica por parte del operador organizacional quien será el que implemente estos planes deberá de manejar un discurso claro, conciso y sencillo de comprender, mostrando algunos ejemplos de misiones concretas, valores congruentes y visión futurista, la preparación previa de la junta será de vital importancia para la credibilidad del proyecto, los materiales de apoyo y el vocabulario son básicos para su comprensión. Cómo evaluar su efectividad realizando algunas entrevistas u breves cuestionarios sobre la junta de arranque para medir su comprensión y despejar dudas respecto a la intención del proyecto.

Las reuniones que sostendrán los jefes de área con sus subordinados se realizarán en un ámbito informal, su lenguaje es más sencillo y digerible, se les facilitará algo de tiempo para que exista relajación y fluya la información de una manera correcta. Se elaborarán carteles impresos donde se colocará con una campaña de expectación dónde los empleados puedan ver idealizado su pensamiento, se les tomó en cuenta para la formalización de la empresa, se realizarán en materiales llamativos con los colores institucionales como el negro, blanco y azul reflex, la sustitución de estos materiales se realizará cuando se implemente la propuesta formal en la que los empleados participaron junto con sus jefes.

Los materiales impresos como manuales, folletos, catálogos recurrirán a la fecha y la frase a que hace alusión a la formalización de la empresa en el siglo XXI.

La integración de las subculturas en una sola cultura organizacional, que genere una organización con un ambiente laboral, productivo, integral y habitable.

“PLAYERAS TRUENO UNA COMPAÑÍA QUE EXPRESE SU INTERIOR”

Misión, Visión y Valores

Consultar el cronograma para seguimiento de objetivos

CONCLUSIONES

Playeras Trueno es un organización que ha sabido responder a los cambios que su entorno le demanda por la fortaleza de sus sistema interno que se adecua a las situaciones extremas que se presentan, está forma de operar no puede ser una constante en la que se desempeñe laboralmente, en la actualidad las empresas privadas necesitan de estar conformadas formalmente, sus metas deben ser precisas, los modelos económicos donde la globalización genera la riqueza económica y no la cultural, establecen empresa altamente mecanizadas y poco humanas, he aquí la importancia de rescatar al factor más importante de la cadena productiva el humano, complejo y paradójico.

El liderazgo mal enfocado, un liderazgo autoritario no permite una integración adecuada su percepción sobre la realidad y sus representaciones del trabajo, han hecho que las labores cotidianas sean tediosas y rutinarias, dejando en sus integrantes un desinterés por la problemática de la organización y sus posibles soluciones.

Uno de los valores que se enuncian constantemente en las organizaciones es el trabajo en equipo y por el contrario siempre se tiende a la desintegración por una competencia interna, si realmente se tomarán en cuenta las diferencias culturales para implementar estrategias que integren a sus ocupantes este valor sería productivo y eficaz.

La vida social en la que se encuentran inmersas todas las organizaciones, son los principales signos de cambio e innovación que reciben, la conformación al interior de las mismas reaccionara de acuerdo a su percepción y respuesta del entorno, sus impulsos pueden ser económicos, políticos o culturales.

La comunicación juega un papel fundamental en todo organismo sin ella la coexistencia e interacción con otros seres humanos es vital, esta atraviesa todos los aspectos sociales en la vida de las organizaciones, aquí la importancia de fomentar la comunicación adecuada en los integrantes, ahorrando energía y evitando malos entendidos.

Los líderes de las redes de comunicación horizontal en las organizaciones, lo serán no por su puesto, conocimiento, competencia, libertad de movimiento y carisma o atractivo personal. Se ha llegado a la conclusión de que la organización está buscando canales alternos para comunicarse, ya que los canales formales son muy rígidos y jerárquicos y solo tiene acceso algunas áreas de la empresa. Esto también responde a el tipo de organización que cuenta con una estructura poco regida por reglamentos o procesos, se centraliza en el control de la información y su utilización para el manejo de la gente.

Dentro de las propuestas a retomar para mejorar la comunicación entre las áreas de la empresa se enunciarían las siguientes:

- Utilización adecuada de los medios
- Determinación de la estructura formal comunicativa
- Fortalecimiento de la estructura formal comunicativa
- Planeación y desarrollo de comunicación organizacional en la empresa para reducir los costos innecesarios y eficientar la productividad

Propuestas que involucrarían desde el Director de Playeras Trueno, hasta el personal operativo del mismo, llevaría tiempo, pero se fortalecería la organización para responder ante las contingencias del medio exterior.