



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN**

Supervivencia Institucional: Análisis del sistema organizacional y comunicativo de
Automation Solutions Factory.

Reporte de investigación en la opción de Seminario ó Taller Extracurricular
õOrganización, comunicación y culturaõ

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
Licenciada en Comunicación**

PRESENTA
Alicia Vianey Garay Fones

Asesor: Lic. Jorge Pérez Gómez

Mayo de 2013



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a mi familia, quienes siempre y en todo momento me han apoyado a lo largo de mi vida, sin ellos no habría podido lograrlo.

Gracias a mi madre por enseñarme que la base para el éxito es el trabajo, el esfuerzo y la dedicación, todo se puede lograr, el secreto está en la constancia.

Gracias a los maestros del seminario y a la FES Acatlán por todas las enseñanzas y el conocimiento brindado durante mi estancia en ella.

Gracias a Jorge Pérez por haber sido mi asesor, no pude haber tenido mejor asesor.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN

Capítulo I. El Entorno de *Softlution*

1.1. Los factores del entorno de <i>Softlution</i>	5
1.1.1. Historia, desarrollo y momento actual	5
1.1.2. Análisis sistémico: Suprasistema, sistema y subsistemas	9
1.1.3. El ciclo productivo de <i>Softlution</i>	16
1.1.4. <i>Softlution</i> y su entorno relevante	18
1.1.5. Coyuntura, oportunidades, problemas y retos de <i>Softlution</i>	20
1.2. Análisis del entorno	22
1.2.1. Entorno organización específico	25

Capítulo II. Estructura y funcionamiento de *Softlution*

2.1. Caracterización de la empresa	26
2.2. Análisis de la estructura organizacional	40
2.3. Estructura formal vs estructura funcional	48

Capítulo III. Grupos y actores de *Softlution*.

3.1. Teoría de los actos: el costo de una comunicación no efectiva	53
3.2. Comunicación, individuo y grupo: interrelación en la organización	57
3.3. Análisis cuantitativo de la comunicación: redes de comunicación y auditoría comunicativa	65
3.5. Teoría y metáforas de la organización	76

3.6. Organización y comunicación: diagnóstico de la comunicacióní í í í í í í í 79

Capítulo IV. Diagnóstico de los problemas comunicativos en *Softlution*.

4.1. Detección de problemas de comunicacióní í í í í í í í í í í í í í í í í í .. 81

4.2. Metodología para el diagnósticoí .. 81

4.3. Planeación de la comunicacióní 91

Capítulo V. Estrategia comunicativa y de cultura organizacional en *Softlution*.

5.1. Cultura y comunicacióní 93

5.2. Hacia una estrategia para el cambioí 102

5.3. Propuesta de intervencióní ... 104

Conclusiones Generalesí 106

Fuentesí 109

Anexos.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es un diagnóstico de la empresa Automation Solutions Factory, conocida comercialmente como *Softlution*, a través del cual se analizará el funcionamiento, estructura, procesos comunicativos y cultura organización de la empresa, para desarrollar estrategias comunicativas para un cambio en la cultura organizacional de la misma.

Con este trabajo se busca analizar los problemas comunicativos, estructurales y culturales de *Softlution* con el objetivo de proponer una nueva cultura organizacional basada en la cooperación y eficiencia.

Automation Solutions Factory, *Softlution* es una empresa de servicios de automatización control de procesos industriales y compra venta de equipo eléctrico, electrónico e industrial que se ha enfrentado a diferentes factores en su entorno como son los retos del Tratado de Libre Comercio, la globalización, la inestabilidad del dólar, la falta de financiamiento, la falta de técnicas de planeación, la falta de una estructura formal y la falta de capacitación de su personal.

A diez años de su creación no se ha logrado establecer una estructura formal de la organización, se ha dejado en segundo plano los procesos de comunicación y la cultura organizacional, lo que ha repercutido en la dirección de la empresa y en la productividad, aunado a ello se ha enfrentado a constantes problemas por la falta de comunicación efectiva.

A través del diagnóstico organizacional de *Softlution* se podrán identificar los factores que han influido directamente en su desarrollo y permanencia, así como la relación que existe en la forma en la que se dirige a *Softlution* y las implicaciones que tiene en la productividad basada en la teoría de sistemas.

Las técnicas metodológicas que se emplearon para esta investigación se describen a continuación:

Elemento I. Descripción del entorno, se empleará investigación documental para la obtención de un diagnóstico de los principales factores que influyen en el funcionamiento de *Softlution*.

Elemento II. Estructura y funcionamiento, el cual se resuelve con técnicas cualitativas, cuantitativas e investigación documental para la realización de un diagnóstico del funcionamiento y estructura de la organización y poder identificar los problemas estructurales, comunicativos y culturales que aquejan a la misma.

Elemento III. Grupos y actores, el cual se resuelve con técnicas cualitativas, cuantitativas e investigación documental para la obtención de un análisis de la función y roles que tienen los actores dentro de *Softlution* e identificar los problemas comunicativos y culturales que aquejan a la organización.

Elemento IV. Diagnóstico de los problemas comunicativos, el cual se resuelve con técnicas cualitativas, cuantitativas e investigación documental para la obtención de un análisis de los problemas comunicativos que están presentes en *Softlution*.

Elemento V. Estrategia comunicativa y de cultura organizacional, el cual se resuelve con técnicas cualitativas, cuantitativas e investigación documental para la obtención y desarrollo de una estrategia comunicativa en *Softlution*, que permitirá solucionar los problemas diagnosticados y fomentar el cambio hacia una nueva cultura organizacional de cooperación y eficiencia.

Este es un trabajo de investigación que se desarrolló en el Seminario Taller extracurricular Organización, comunicación y cultura para obtener el título de licenciado en comunicación, el cual se divide en cinco capítulos y en cada uno de ellos se analizan diferentes aspectos de la organización para poder conocer los conflictos por los que atraviesa y desarrollar un estrategia de comunicación y cultura que conlleve a un cambio.

En el primer capítulo se describen los principales factores del entorno que influyen en el funcionamiento de *Softlution*.

En el segundo capítulo se analiza la estructura y funcionamiento de *Softlution* para identificar los problemas de comunicación y cultura.

En el tercer capítulo se hace una identificación de los grupos y actores que inciden en los problemas encontrados en la misma organización. En este capítulo se retomarán los principales problemas estructurales identificados en el capítulo anterior, pero ahora se analizará desde el comportamiento de los grupos y actores, de las redes de comunicación y la interrelación entre organización y comunicación.

En el cuarto capítulo se diagnosticaran los conflictos y problemas comunicativos de *Softlution*, es decir en este capítulo nuevamente se retomarán los principales problemas identificados en el capítulo anterior, pero ahora se analizara desde el comportamiento de los grupos y actores, la interrelación entre organización y comunicación, desde la perspectiva de las interacciones y representación.

En el quinto capítulo se desarrollará y propondrá un modelo estratégico de comunicación y cultura organizacional para el crecimiento de *Softlution*.

A lo largo de seminario se desarrolló un análisis de diferentes enfoques en *Softlution*, desde el análisis del entorno, el funcionamiento y estructura, grupos y actores y la comunicación dentro de la organización.

En este capítulo se conjuntara toda la información recaba para desarrollar e implementar estrategias de comunicación que coadyuven al cambio a través de la comunicación y un enfoque cultural.

En este capítulo se abordaron también aspectos de la cultura organización, identidad, complejidad y comunicación para poder entender y proponer una acción de mejora dentro de la organización.

A través del diagnóstico organizacional de *Softlution* se podrán identificar los factores que han influido directamente en su desarrollo y permanencia, así como la relación que existe en la forma en la que se dirige y las implicaciones que tiene en la productividad basada en la teoría de sistemas.

CAPITULO I.
EL ENTORNO DE *SOFTLUTION*.

1.1. LOS FACTORES DEL ENTORNO DE *SOFTLUTION*.

1.1.1 Historia, trayectoria y actualidad.

En el presenta capítulo se hizo una descripción de los factores que influyen en el funcionamiento de *Softlution*, necesario para poder comprender el contexto en el que se ha desarrollado.

Partiendo de la definición de entorno de Pilar Baptista (Baptista, 1991), como el conjunto que enmarcan las actividades de cualquier organización para funcionar, en este capítulo se describirá el entorno de Automation Solutions Factory, conocida como *Softlution*, indispensable para poder entender a la organización.

Automation Solutions Factory, surge como un proveedor de soluciones en sistemas de control, automatización y monitoreo de procesos de control por computadora, con el objetivo de proveer a la industria mexicana tecnología innovadora, eficiente, efectiva y de bajo costo.

Sin embargo el ser un proveedor de ese tipo de servicios no ha sido fácil, con la firma del tratado de libre comercio en 1994, se apertura la entrada de mayor capital extranjero al país y el auge al comercio transnacional con bienes, servicios, fuerzas de trabajo y el movimiento del capital y la tecnología. (Safranski, 2004).

Lo que obligó a *Softlution* a voltear a otros mercados y a dar un giro de 360 grados en su objetivo comercial, redefiniéndola como una empresa de servicios de ingeniería, además de que era inevitable ser absorbido por las tendencias de la globalización.

Para contextualizar mejor el entorno, fue necesario definir los siguientes conceptos.

Globalización, Giddens la define como una serie compleja de procesos a través del cual los mercados y la producción en los diversos países entran cada vez más en una dependencia con el intercambio económico, principalmente con las empresas trasnacionales. (Giddens, La

globalización según Anthony Giddens, sin núm. recuperado el 18 de agosto de 2012, de <http://vesteban.webs.ull.es/La%20globalizacion%20segun%20Anthony%20Giddens%201.htm>)

Tecnología es el conjunto de conocimientos y técnicas que, aplicados de forma lógica y ordenada, permiten al ser humano modificar su entorno material o virtual para satisfacer sus necesidades, esto es, un proceso combinado de pensamiento y acción con la finalidad de crear soluciones útiles. (www.sialatecnologia.org La ciencia, la técnica y la tecnología. Diferencias y relaciones).

Automatización Industrial es el uso de sistemas de control y de tecnología informática así como de elementos computarizados y electromecánicos para controlar maquinarias y procesos industriales sustituyendo a operadores humanos.

Softlution es una empresa que depende de la tecnología y las empresas trasnacionales, vende servicios de ingeniería, desarrollo de software, automatización y control industrial, a través de la automatización de los procesos ofrece a sus clientes incremento en la productividad, mejora en la calidad de sus productos, incremento en la capacidad de producción, reducción de inventarios en proceso, control y disminución de costo.

Para poder atender ese tipo de mercado es necesario contar con proveedores que estén enfocados en diseñar, implementar y brindar soporte para la automatización de procesos a la industria, las empresas que dan ese tipo de servicios son trasnacionales, entre las que se encuentran FESTO, Rockwell Automation, ABB, LASSO, SMC, Invensys y AMME, por mencionar algunas.

Actualmente *Softlution* ha crecido en estructura, tecnología y comercialmente, a 10 años de estar en el mercado, tiene como sus principales clientes a Nestlé de México (Plantas Cuautitlán y Tlaxcala), Unilever de México (Planta Tultitlán), Femsa Coca-Cola (Plantas Toluca y Los Reyes), Diveysey de México (Planta Tlalnepantla), PRISA, RYMSA, Mecánica Serv y ha desarrollado desarrollar relaciones comerciales estratégicas con los proveedores de software y hardware líderes en el mercado de la automatización industrial, como son ABB,

LASSO, Allen Bradley, Invesys, Weidmüller, Belden, Hirschman, Schneider
principalmente.

1.1.2 Análisis Sistémico: Suprasistema, Sistema y Subsistemas.

Después de haber explicado bajo que contexto fue creada *Softlution!*, ahora haré un enfoque centrado en la propia empresa como un sistema inserto en un entorno y a su vez, el sistema como contenedor de otros subsistemas, por lo que es necesario hacer una referencia teórica a estos conceptos con la finalidad de esquematizar la relación sistémica de *Softlution*.

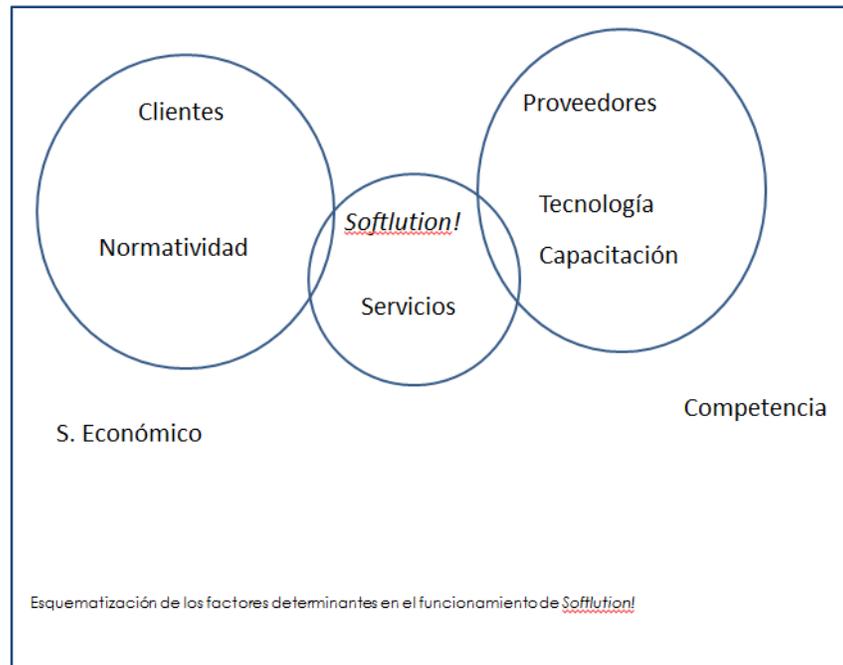
Para Ruiz (1995) un suprasistema se conforma con los elementos que permiten a la organización operar y funcionar, y a su vez caracteriza a la organización como un sistema social abierto, que reconoce la existencia de un entorno cuyos elementos interactúan con los suyos propios, influyendo y siendo influidos por él.

Ruiz afirma también que el conjunto de elementos propios a una organización pueden ser explicado en dos niveles, uno macro y otro micro. Por nivel macro, el autor entiende los flujos provenientes de los entornos institucionales legales, económicos, culturales, políticos, educativos, etc. Mientras que en el nivel micro se encuentran los elementos que configuran a la organización en sí misma, es decir, los individuos, grupos y otras organizaciones relacionadas con el giro y ramo de la organización específica.

Es importante resaltar que el entorno no debe ser entendido como una entidad completamente diferenciada por una frontera entre él y la organización, ni como algo impuesto, determinado, el autor dice que la frontera entre la organización y su entorno puede ser difusa, sin embargo, el sistema puede elegir su propio entorno sobre todo para cambiarlo y alterarlo.

En el esquema que se presenta a continuación se da cuenta gráficamente de cómo está constituido el sistema, cuáles son sus componentes (subsistemas), así como los elementos que se encuentran en su periferia (suprasistema) y de los cuales depende para realizar sus funciones.

Esquema 1. Entorno de Softlution



Softlution está inmersa en un sistema en el que la dependencia con sus clientes y proveedores es lo que sostiene a la organización y a su vez es regulada por el sistema económico y tecnológico.

La relación comercial de *Softlution* con cliente y proveedores es fundamental para la operación de la empresa, ya que sin ellos no podría existir, aunado a ello, ser una empresa que vende soluciones de ingeniería la hace depender de la economía globalizadora, pues es necesario contar con el respaldo de marcas posicionadas a nivel mundial.

Ese respaldo lo obtiene a través de las empresas líderes en el mercado de la automatización y el control, lo que ha obligado a *Softlution* a buscar alianzas comerciales con las empresas distribuidoras de las marcas que dominan el mercado, o sea con los monopolios impuestos por los mismos clientes.

Los clientes imponen las marcas con las que trabajan, lo que ha obligado a *Softlution* a establecer relaciones comerciales con los proveedores de esas marcas para poder ofertar sus servicios a la industria.

Entre las empresas con quienes *Softlution* tiene relación comercial se encuentran Rockwell Automation, Invensys Wonderware, SMC Corporation, ABB, Schneider Electric, LASSO, Weidmüller, Panduit, Hirshcmman, entre otras.

A ese tipo de alianzas comerciales se les denomina Integradores, *Softlution* ha sido aceptada en el grupo de las empresas integradoras del monopolio de la automatización.

Ser integrador equivale a tener una certificación en el uso del software y equipo de automatización y control, así como a aceptar las condiciones del proveedor para poder distribuir su marca, es decir someterse a las condiciones del mercado globalizador.

Los beneficios que se obtienen como integrador son capacitación constante en equipo y software, así como en las nuevas tecnologías, precio preferencial en la adquisición de sus productos, pero a cambio de esos beneficios hay que posicionar sus productos con nuestros clientes.

Esta etapa es complicada ya que para conseguir la certificación como empresa integradora, es necesario pagar una anualidad por hacer uso de las marcas, invertir en capacitación y tecnología como requisitos, tener un porcentaje de compra mensual para obtener un registro como su cliente y comprobar que tienes una cartera sustentable de clientes a quien vender los productos de sus marcas.

Además hay que aceptar sus políticas de venta, los costos y la disponibilidad que tengan, pues en la medida en la que se posicionen sus marcas con nuestros clientes, es en la medida en la que otorgan descuentos en sus productos, capacitación en tecnología y equipos de vanguardia, apretura de crédito para compras y promoción entre sus clientes.

Aunado a ello, el sistema económico capitalista juega otro factor fundamental, las variaciones en los precios del dólar representa pérdidas intercambiarías para *Softlution*, pues los proveedores son empresas trasnacionales que manejan sus precios en dólares y al cliente hay que cotizarle moneda nacional.

Softlution tiene como principales clientes a Nestlé de México, Unilever de México, Femsa Coca-Cola, Productos Rivial, Diversey de México, Mecánica Serv, esas empresas imponen a sus proveedores las marcas con las que trabajan de acuerdo a políticas corporativas para sus procesos de automatización y control, lo que nos hace tener una dependencia hacia los proveedores de esas marcas.

Otro factor que debemos resaltar, es que Nestlé representa el 80% de los ingresos de *Softlution*, esa dependencia ha permitido al cliente influir en la organización, condicionándola a aceptar todas sus políticas de compra, pues tenemos que cubrir todos y cada uno de los requisitos que impone para poder ser su proveedor.

Esto implica costos altos para la empresa ya que sólo se permite emplear equipo y herramienta certificada por las marcas que el cliente condiciona, capacitar y certificar a nuestro personal con los requerimientos del mismo, hay que alinearse a las políticas corporativas de operación del cliente, a sus políticas de recursos humanos, de normatividad, de seguridad social y financieras.

Quien no cumple con las políticas del cliente no puede ser su proveedor.

Aunado a los requisitos permanentes del cliente, tenemos que financiar cada uno de los proyectos adquiridos con ellos, pues cada cliente tiene sus propias políticas de pago que van de 60 a 120 días, y nuestros proveedores sólo nos otorgan crédito de 15 a 30 días.

Softlution es una organización que depende de sus clientes y proveedores, tiene un entorno turbulento por el impacto de las tecnologías, la globalización económica, la inestabilidad del

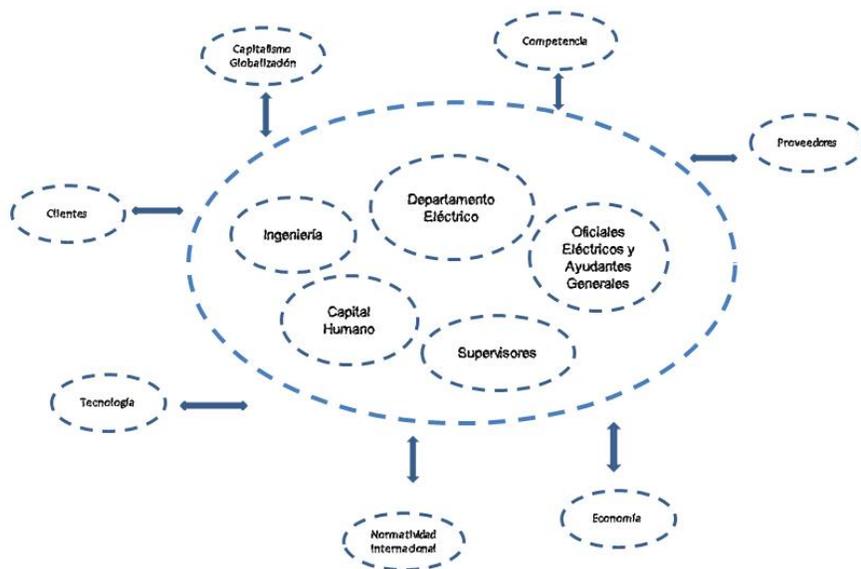
dólar, es noble porque es rico en oportunidades y apoya nuevas acciones, pero a su vez es contingente debido a la presencia de inestabilidad en su ambiente, Baptista, P. (1991).

En relación con otros sistemas, es decir organizaciones similares a la nuestra, hay una relación cercana con nuestra competencia, lo que nos permite identificar las ventajas en comparación con ella, una ventaja es el contar con recursos humanos con una amplia experiencia en el área y con una capacidad extraordinaria de ejecución de tareas.

Otra ventaja que se puede destacar de *Softlution* es su inversión en capacitación, certificaciones y tecnología, lo que ha permitido cubrir dos áreas esenciales en el ramo industrial control y automatización a diferencia de nuestra competencia que sólo ofrecen una de las dos áreas.

El contar con recursos humanos altamente calificados, ofrecer servicios especializados en cualquiera de las dos áreas, no es suficiente sin el recurso económico, *Softlution* ha logrado mantener una solvencia económica para financiar los proyectos de sus clientes.

Esquema 2. Ecología organizacional de *Softlution!* (adaptado de Baptista, P. (1991)).



Con este esquema se pretende explicar de manera gráfica todo aquello que necesita la organización para funcionar efectivamente, tomando como base a Baptista (1991).

Se utilizaron líneas punteadas y no cerradas para representar la interacción y límites que existe entre todos el sistema, los subsistemas y el suprasistema, ya que la organización recibe y envía información al mismo tiempo, es decir entre la organización y su entorno existe un influjo mutuo que priva a la organización de total autonomía e independencia, pero al mismo tiempo le otorga la capacidad de influir, cambiar y alterar su propio entorno.

Es por ello que los elementos externos representan lo que permite operar al sistema, los que introducen energía, los que generan e influyen en los cambios y reajustan al sistema, pues por la dependencia con clientes y proveedores, estos se convierten en los proveedores de insumos.

Softlution tiene como su principal cliente a Nestlé Planta Cuautitlán, el 60% de sus ventas totales pertenecen a ese cliente, por lo que los insumos energéticos provienen de ese cliente y repercute en la vulnerabilidad que ejerce en el sistema.

Sin embargo el factor económico es determinante pues la organización tiene adaptarse a las condiciones comerciales establecidas por el mercado globalizador, debido a la gran dependencia que *Softlution* tiene con los mismos, ya que sin ellos no podría operar.

Otros factores que juegan un papel fundamental en el sistema son la tecnología y los proveedores, pues van de la mano, es decir, los clientes condicionan a la organización con el uso de marcas específicas y a su vez los proveedores dueños de esas tecnologías condicionan al mismo tiempo para poder comercializar sus marcas, pues además de cumplir con las condiciones comerciales del cliente también hay que aceptar las impuestas por los proveedores, lo que repercute en una competencia inequitativa, falta de oportunidad de crecimiento, dificultad para acceder a las tecnologías de vanguardia, costos elevados en capacitación, dificultad para ofrecer salarios competitivos a nuestros colaboradores.

Aunado a ello, tenemos que competir con nuestros propios proveedores, es decir, nuestros proveedores no sólo venden equipo y software sino que también ofrecen a nuestros clientes soluciones de ingeniería, por un lado son nuestros proveedores pero por el otro son nuestra principal competencia, pero es difícil competir con ellos, por ser empresas transnacionales con infraestructuras sólidas que les permiten ofrecer servicios a bajos costos, lo que los PyMES no podemos ofrecer.

Esto se convierte en un círculo vicioso dentro del sistema capitalista globalizado en el que cada día es más difícil mantenerse vigente y cumplir con las exigencias del mercado, así como ofrecer precios competitivos y más aún cumplir con los requisitos legales, fiscales, laborales, de capacitación, financieros, de responsabilidad social que nuestros clientes exigen, piden operan bajo políticas similares a las de sus corporativos sin tomar en cuenta que hay una gran brecha entre sus sistemas económico y el nuestro.

1.1.3 El ciclo productivo de *Softlution!* (entrada-proceso-salida)

Continuando con el diagnóstico del entorno, en este punto se describirán las condiciones para el funcionamiento de *Softlution*, de acuerdo con Baptista (1991) toda organización se encuentra en un continuo proceso de transformación de insumos a resultados. Los insumos o *input* son los recursos que la organización toma de su entorno de manera selectiva y estratégica para poder alcanzar sus objetivos, como son las materias primas para hacer el producto final, es decir el *output*.

Softlution es una empresa con poco más de 30 colaboradores, su principal producto son los servicios de automatización y control, ofrece a la industria soluciones de ingeniería automatizando sus procesos de producción, sin embargo no puede vender soluciones de ingeniería a cualquier empresa, los clientes deben ser empresas sustentables, del ramo alimenticio, con tecnología de vanguardia y que implementen constantemente cambios tecnológicos en sus procesos industriales.

Desde esta perspectiva las únicas empresas que cumplen con esas características son las transnacionales, pues son quienes tienen el capital económico para invertir en tecnología e innovación constantemente para ser más competitivas en el mercado.

Sin embargo, no es suficiente tener clientes con las características descritas, es necesario también contar con el respaldo de proveedores de marcas posicionadas en el mercado de la automatización y control, quienes certifiquen y proporcionen capacitación en nuevas tecnologías a *Softlution*.

Como ya se ha mencionado a lo largo de este trabajo que *Softlution* vende soluciones de ingeniería en automatización y control para la industria, pero ¿cómo se da ese proceso de venta?

Primero es necesario describir el tipo de servicios que *Softlution* vende, como se ha mencionado ya en este trabajo, los servicios son soluciones en control y automatización, que pueden ir desde un servicio de mantenimiento eléctrico, de equipos o de software, hasta la automatización completa de línea de producción.

Nuestros clientes licitan los diferentes servicios que requieren a través de su intranet, es decir concursan sus proyectos, envían a través de correo electrónico una invitación a todos sus proveedores para concursar el servicio requerido, en la convocatoria del proyecto licitado, se especifican las condiciones y requerimiento que se deben cumplir para poder cotizar y se programa una visita, en el sitio del proyecto, con todos los proveedores para verificar físicamente las condiciones de trabajo y aclarar todas las dudas que puedan surgir antes de emitir la cotización.

Después de la visita en campo, un grupo de ingenieros especializados en software, hardware y proyectos se reúnen para trabajar la cotización para ser enviada al cliente, vez que la cotización esta lista se sube a través del portal de intranet del cliente la cotización, una vez que se cierra la convocatoria se publica en el mismo portal quien obtuvo el proyecto licitado.

Una vez notificados de la asignación de proyecto, comienza la distribución y asignación de recursos humanos y materiales para la ejecución del mismo, sin embargo en esta etapa se debe cumplir con la normatividad del cliente, se debe contar con los materiales, equipo y software solicitado, así como con la certificación que avale el manejo de dicha tecnología y herramientas.

Para el desarrollo del proyecto *Softlution* designa a un responsable de planta, un supervisor de obra, un supervisor de seguridad, un ingeniero de software, un ingeniero de hardware, una cuadrilla de oficiales eléctricos y ayudantes generales.

1.1.4 Entorno Relevante.

Partiendo del entorno relevante, según Baptista, como todo aquello que necesita la organización para funcionar efectivamente, me enfocare a la descripción del entorno relevante de *Softlution*.

El giro de *Softlution* como se ha mencionado a lo largo de este trabajo, es el desarrollo de software y comercio de equipo eléctrico, electrónico e industrial, está catalogada dentro de las empresas integradoras en el ramo industrial, a este tipo de empresas las respaldan marcas posicionadas en el mercado de la automatización y el control como expertos en el uso de esas tecnologías, tanto de hardware como de software.

Como empresas integradoras en automatización y control, somos quienes posicionan las marcas de esas tecnologías en el mercado, mientras más proyectos se desarrollen, mayor es la presencia de esas marcas en el mercado y mayores son los beneficios que se obtiene con los proveedores, como mejores precios, mayor capacitación y una carta de presentación para los clientes y proveedores.

Por lo que es necesario resaltar la relevancia que tienen nuestros clientes y proveedores para el funcionamiento de *Softlution*, es una dependencia inevitable, ya que por el sistema capitalista en el que estamos inmersos, las condiciones de competencia son inequitativas, no podríamos ni siquiera competir con los monstruos de los monopolios que dominan el mercado, ya que los acuerdos comerciales para el uso de marcas en el mundo de la automatización y el control viene impuestas desde las mismas tendencias del capitalismo.

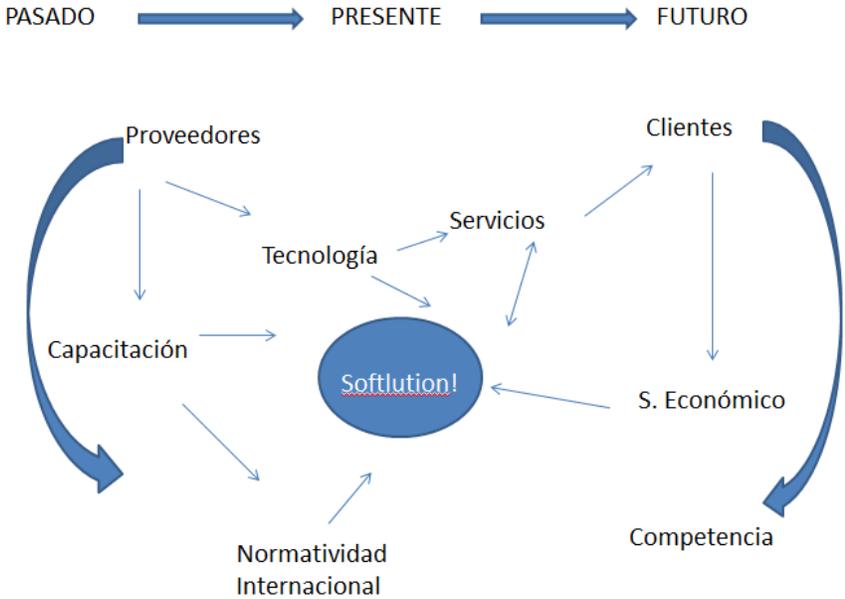
Actualmente *Softlution* tiene como su principales clientes a Nestlé México Planta Cuautitlán y Tlaxcala, Unilever de México Planta Tultitlán, Diversey México Planta Tlalnepantla, Fems Coca-Cola Planta Toluca y Cuautitlán, lo que representa una parte mínima de esos consorcios industriales.

Pero no solo dependemos de nuestros clientes y proveedores, sino también del sistema económico, pues es necesario contar con un sistema de financiamiento para poder soportar los proyectos con cada uno de nuestros clientes, ya que el financiamiento va de 2 a 6 meses.

Para poder atender los requerimientos de nuestros clientes ha sido necesario establecer alianzas con otros proveedores, e incluso con la propia competencia, pues empresas como nosotros no podríamos mantener una amplia cartera de recursos humanos, sin asegurar tener proyectos durante todo el año, lo que se vuelve una debilidad para la empresa, ya que por un lado tenemos personal muy especializado pero no el suficiente para atender más de 4 proyectos a la vez, no hemos logrado consolidar una infraestructura sustentable aún.

A pesar de ser integradores certificados por las marcas líderes en el mercado seguimos siendo proveedores locales de las plantas, es decir no hemos logrado establecer convenios comerciales a nivel corporativo para poder vender servicios al grupo empresarial en su totalidad.

A continuación se esquematiza el entorno relevante de *Softlution*.



Entorno relevante de Softlution!. Se puede observar la alta dependencia con Clientes y Proveedores.

1.1.5 Análisis contingente: problemas recurrentes, coyuntura, oportunidades y retos; mecanismos de retroalimentación.

Partiendo de la definición de contingencia, de Miguel Ángel Corona, como los diversos fenómenos que inciden notablemente en la organización causando inestabilidad en el ambiente en este apartado se destacarán las principales contingencias de *Softlution*.

Entre los problemas recurrentes que se enfrenta la organización es la falta de una estructura organizacional consolidada, pocos recursos humanos para la ejecución de los servicios debido a la incertidumbre de la cantidad de proyectos que se tendrán.

Softlution cuenta con su base de empleados sin embargo debido a la inestabilidad de trabajo constante, se ha visto en la necesidad de mantener sólo al personal necesario para operar y una vez que se tiene proyectos se comienza a contratar personal para la ejecución de los mismo.

Esa contratación acelerada provoca muchos conflictos tanto en el interior como en el exterior, pues el personal de base trabaja de forma ordenada, rápida, con calidad y sobre todo mucha técnica por la experiencia que tienen en el área, por lo que el cliente espera que todo el personal que se contrata tenga la misma capacidad teórica, técnica, práctica y la experiencia.

Esto genera costos para la empresa pues hay que invertir en capacitación para el nuevo personal, los empleados de base tienen que bajar su ritmo de trabajo para poder integrar a los nuevos elementos, lo que provoca retrasos en las tareas.

Otro problema recurrente es el suministro de materiales y equipo, pues mucho del equipo y software empleados tienen varias semanas de tiempo de entrega, lo cual retrasa la ejecución de nuestro trabajo, pero es difícil preverlo ya que no es posible invertir en equipo si no hay Orden de Compra, es el único documento que certifica la solicitud del servicio.

La falta de un suministro oportuno de materiales, se debe a la no planeación de las actividades, a la improvisación constante, en resumen a la falta de esa estructura formal que de una claridad de funciones y tareas.

El sector económico es otro problema recurrente, ya que todos nuestros clientes pagan de 60 a 120 días, hay que financiar prácticamente todo el proyecto pues dentro de las políticas de los clientes está el de no autorizar anticipos de varios proyectos a la vez.

Otro problema es lo referente a la normatividad, ya que los clientes manejan políticas de responsabilidad social y hay que cumplirlas para poder laborar con ellos, piden la alineación de sus proveedores a sus políticas corporativas y de certificación, lo que implica tiempo y costo.

A pesar de tener identificados algunos de los problemas que aquejan a *Softlution* es claro que no se cuenta con una técnica para obtener información del entorno, pues lo que le interesa a *Softlution* es lo inmediato, el presente y no mira al pasado ni al futuro.

Paradójicamente *Softlution* vende entre sus soluciones de ingeniería sistemas de información y nosotros no contamos con un sistema de información que nos ayude a tomar decisiones, efectuar cambios medir nuestros procesos.

Los miembros de la organización se enfocan en sus actividades del momento y no hay una visión global, porque no hay claridad de funciones y tareas, lo cual representa una debilidad para la empresa pues es un factor para no identificar de manera eficaz las oportunidades que puedan presentarse.

1.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Softlution como empresa ha tenido que enfrentarse a la globalización con el tratado de libre comercio, a la inestabilidad del dólar, a la falta de financiamiento, a la falta de un plan de negocios que le indique el rumbo del negocio, de técnicas de planeación, de una estructura formal, de capacitación de su personal, de controles de calidad.

Sin embargo se ha logrado consolidarse como empresa integradora en el área industrial aunque es difícil lidiar con los monopolios, hay que adaptarse a sus costos y reglas para lograr que nos consideren dentro del grupo.

Un factor que es muy recurrente en *Softlution* es el financiamiento a sus clientes, lo que provoca altos y bajos ingresos de la empresa pues hay que financiar todo el proyecto, el cual se paga hasta que concluye, aunado a ello las variaciones del dólar, tiene mucho que ver pues se cotiza a nuestro clientes en moneda nacional y recibimos el pago 60 días después.

Es difícil ya que los clientes siempre piden un ajuste en los costos y eso nos lleva a crisis financiera durante el primer trimestre de cada año, porque es cuando se liberan los recursos y se tienen que ajustar los precios para ser beneficiados con los diversos proyectos que se licitan.

Es necesario consolidar relaciones más sólidas con nuestros proveedores pues en la medida que se logre los beneficios serán mayores, tendremos mayor capacitación, mejores créditos para compras, promoción con su cartera de clientes.

Pero para lograrlo se necesita un historial de respaldo, ya que influye el tipo de clientes, el número y tipo de proyectos ejecutados, el volumen de ventas, como te ven te tratan y muchas veces te condicionan para venderte o te rechazan hasta que corroboran que sí eres un cliente potencial para su marca.

A pesar de ser una empresa integradora y tener registro como proveedores de empresas trasnacionales no ha sido posible consolidarnos como proveedores a nivel corporativo por ser una empresa PYME (Pequeña y Mediana Empresa).

Como dato informativo, cabe mencionar que las PYMES constituyen la columna vertebral de la economía nacional por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional.

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son MIPYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país.

Es difícil competir con las marcas posicionadas en el mercado pues cuando surgió *Softlution* intento implementar en la industria sistemas con tecnología propia, desarrollada por sus ingenieros sin embargo no fue aceptado y se condicionó a establecer alianzas comerciales con las marcas de los clientes para poder proveer soluciones de ingeniería a sus clientes.

Softlution! siempre se ha esforzado en proveer servicios de calidad al cliente, cumplir con todos los requerimientos, contar con personal calificado y certificado en las áreas de trabajo y brindar un plus en cada servicio.

Ese plus en el servicio, es lo que ha diferenciado a *Softlution* de su competencia, además de buscar constantemente la calidad en sus servicios y la atención al cliente, gracias a que cuenta con personal altamente calificado y especializado en las áreas de automatización y control, el manejar tecnologías de punta en la industria es lo que ha permitido ganarse la confianza de sus clientes.

Pero a pesar de ser una empresa que cumple al 100% con cada uno de los requisitos, aún falta mucho por trabajar para lograr ser un proveedor a nivel corporativo, pues el factor económico juega un papel fundamental, aunado a ello, hay factores como la corrupción, que ha sido clave

para la falta de oportunidades, pues *Softlution* tiene la convicción y la política de ser reconocido por los servicios que vende y obtener los proyectos por la calidad y trabajo.

Dentro del ramo industrial existe la corrupción para la obtención de proyectos, muchos de los integradores (nuestra competencia) pagan para obtener un proyecto y con ello son promovidos en la cartera de proveedores a nivel corporativo, en el porcentaje de la *mochada* (pago) es el número de proyectos y plantas en las que hay oportunidad de trabajar.

No habido ninguna planta en la que *Softlution* haya laborado a lo largo de su trayectoria, en la que no se haya presentado el fenómeno de la *mochada* a cambio de uno o varios proyectos, lo que nos ha cerrado la puerta y la obtención de nuevas plantas y proyectos.

La posición de *Softlution* ante ese fenómeno ha sido, *ño no le entramos a la mochada* (corrupción), es preferible perder la licitación y esperar nuevas oportunidades.

Gracias a la calidad de nuestros servicios se han ido presentando oportunidades de incursionar en otras plantas de nuestros clientes.

1.2.1 Entorno Organizacional específico: futuro (deseabilidad y posibilidad)

De acuerdo al análisis del entorno es llegamos a la conclusión de que las relaciones comerciales de *Softlution!* con cliente y proveedores debe consolidarse cada vez más, pues permitirá alcanzar capacitación constante, precios preferenciales, soporte técnico y comercial de las marcas líderes en la automatización y el control industrial y créditos que nos permitan soportar proyectos de mayor inversión.

Softlution! debe conservar sus recursos humanos y debe invertir en capacitación constante para poder satisfacer las necesidades del mercado, tener mayor presencia con sus actuales clientes y estar a la vanguardia tecnológica para mantenerse como una organización innovadora.

Una de los objetivos principales de *Softlution!* es ser una empresa líder en el desarrollo de sistemas de automatización, control y de información para aplicación industrial y consolidarse como una empresa sustentable, por lo que es necesario dejar de mirar sólo el momento y mirar a su alrededor, conocer el entorno en el que se encuentra para poder detectar y aprovechar las oportunidades que se vayan presentando.

CAPITULO II

ESTRUCTURA Y FUNCONAMIENTO DE *SOFTLUTION!*

2.1 CARACTERIZACIÓN DE *SOFTLUTION*.

Un recorrido por su trayectoria.

En este segundo presenta capítulo, se describirá y analizará la estructura y el funcionamiento de los procesos de producción de *Softlution*, desde un enfoque cuantitativo, ya que en el capítulo anterior se hizo un análisis del entorno de la organización, este capítulo es la continuación del análisis pero ahora enfocándonos en la caracterización de la empresa para abordar de los principales problemas de estructura y funcionamiento.

Para poder entender el funcionamiento de *Softlution* es necesario iniciar con la caracterización e historia de la empresa describiendo orígenes, trayectoria y momento actual.

Automation Solutions Factory, S.A. de C.V., conocida comercialmente como *Softlution* tiene 33 trabajadores, es una pequeña empresa, conforme a la clasificación de las empresas de acuerdo a su tamaño en México, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de Junio de 2009, pertenece al sector de servicios o sector terciario según la clasificación de los Sectores Económicos de México.

Softlution fue constituida el 11 marzo de 2002 como Sociedad Anónima de Capital Variable, con el giro comercial de servicios de ingeniería, desarrollo de software y automatización para procesos industriales, compra venta de equipo eléctrico, electrónico e industrial; está ubicada en Cándor No. 6, Col. Las Arboledas, Atizapán de Zaragoza, Estado de México. (Información obtenida del acta constitutiva de la empresa).

Softlution nace como una inquietud de tres ingenieros Alejandro, Marcos y Raúl egresados de la Licenciatura en Ingeniería en Electrónica de la Universidad Autónoma Metropolitana, quienes son amigos y compañeros desde la preparatoria y coinciden en la vida laboral en Advanced Technology de México, empresa de tecnología enfocada a proveer soluciones de control y monitoreo de procesos industriales a la industria en general.

La convivencia continua, la colaboración en trabajo por equipo y sobre todo la amistad mantenida y acrecentada en la relación estudiantil y laboral permitieron fortalecer el conocimiento de cada uno de nosotros con gran detalle en lo intelectual, emocional e inclusive económico. (Garay, 2012).

En Febrero de 2002, la inquietud de estas personas, generada a lo largo de la vida universitaria, que integran el Departamento de Desarrollo de Software para Soluciones de Monitoreo y Control de Procesos de la empresa Advanced Technology de México en conjunto con la situación laboral que no termina de satisfacerles, generan las condiciones que permite el surgimiento de Automation Solutions Factory S.A. de C.V.

Advanced Technology de México, pasaba por una crisis financiera por las constantes diferencias entre los dueños de la empresa, lo que derivó en falta de atención a los clientes, disminución de trabajo, falta de prestaciones sociales, salarios bajos y falta de oportunidades de crecimiento.

Raúl Garay fue quien comunicó a sus compañeros y amigos que renunciará a la empresa para conformar su propio negocio, pues no le gusta trabajar para un tercero que se lleva todas las ganancias y les pagaba lo que quería, además *ya vi cómo se hace, ya tenemos los contactos con los clientes, conocemos sus necesidades, nadie más puede darles soporte a sus sistemas, porque esos software fueron desarrollados por nosotros y nadie más los conoce. (Garay, 2012)*

La propuesta fue renunciar a la empresa y trabajar para la misma pero de manera independiente a través de proyectos, pues Raúl y Alejandro eran indispensables para esa empresa, además todos los trabajos que tenía pendiente Advanced, dependían de ellos.

La crisis económica y la falta de capital para pagar salarios de los empleados de Advanced Technology de México fue determinante para que al proyecto se unieron todos los que conformaban el Departamento de Desarrollo de Software para Soluciones de Monitoreo y Control de Procesos de la misma.

Es así como el 11 de marzo de 2002 Raúl Garay Fones, Alejandro Romero Martínez, Juan Marco Contreras Castillo, Iván Sandoval Rodríguez, Norma Jeny Figueroa Cruz y Aurelio Cerdaneres Ladrón de Guevara constituyen en la Notaría No. 98 de Zumpango, Estado de México Automation Solutions Factory, Sociedad Anónima de Capital Variable, con un inversión inicial de cada socio de 10,000.00 pesos.

Softlution surgió como un proveedor de soluciones en sistemas de control, automatización y monitoreo de procesos basados en la filosofía de control por computadora, desarrollando sus propias herramientas tecnológicas tanto en hardware como software.

Con la experiencia adquirida durante su desarrollo profesional tanto en el área de ventas como en la administración de proyectos, fijan como su objetivo proveer a la Industria Mexicana tecnología de actualidad, eficiente, efectiva y de bajo costo permitiendo con ello el desarrollo de sus propios clientes y de la empresa.

Los problemas a los que se enfrentaron fueron económicos, pues el constituir una sociedad implicaba inversión e infraestructura, la ventaja fue que los cuatro eran solteros e invirtieron todos sus recursos económicos con los que contaban, sin embargo a pesar de que cada uno de los socios se integró de manera voluntaria, había desconfianza e incertidumbre en perder lo que habían invertido y además había intereses diferentes.

Por un lado Aurelio buscaba beneficios personales, rápidos y directos, Alejandro buscaba hacer equipo con quien cubriera sus intereses personales y contribuyera a obtener ganancias inmediatas, Yeny ingresó a la sociedad porque no tenía nada planeado y le pareció interesante el proyecto, Marcos era el único que se interesaba por la formalización de la empresa pero nadie lo escuchaba, pues había otras prioridades y Raúl se enfocó a contactar a todos los clientes que atendían cuando laboraban en Advaced, a tocar puertas y desarrollar estrategias para conseguir proyectos y clientes, se ocupó de la parte comercial de la empresa.

Softlution comienza a operar bajo la premisa que cada uno de los socios, debería enfocarse a diferentes áreas de acuerdo a su experiencia y especialización de sus conocimientos, sin la imposición de un jefe, sino que cada uno sería su propio jefe y dependiendo de sus habilidades conseguirían clientes e ingresos, los cuales se distribuirían de la misma manera entre todos los socios.

Softlution comienza a operar como un café internet, en un local comercial, invirtieron en infraestructura para su apertura en José María Morelos No. 5, Los Reyes Iztalaca, Tlalnepantla, Estado de México, el cual, al mismo tiempo funcionaba como oficinas.

El café internet representaba su principal fuente de ingresos para poder solventar los gastos administrativos como renta, teléfono, energía eléctrica y agua potable.

De acuerdo a las reglas establecidas al inicio de la sociedad, cada uno de los socios se enfocó en buscar clientes con bases en la especialidad de cada uno, y su primer cliente fue la misma empresa para la que laboraban, pues tenía muchos compromisos pendientes que sólo ellos, sus ex empleados, podían atender.

Raúl se puso al frente del área de ventas y comenzó a dar servicio a Productos Rivial Planta Tabachin en Guadalajara, Ralston Purina Planta Cuautitlán y Danone Planta Huehuetoca, Alejandro se quedó al frente de las finanzas, Marcos se ocupaba del área administrativa junto con Jeny, Iván se dedicó a buscar empleo y Aurelio comenzó a tocar puertas con el objetivo de buscar nuevos clientes.

El primero en irse fue Iván, a los tres meses, pues no vio futuro en la empresa, además él siempre expreso su interés por encontrar un empleo bien remunerado, en el cual tuviera oportunidad de crecimiento.

Yeni y Aurelio se fueron a los 6 meses, pues tampoco encontraron la remuneración económica que buscaban, debido a que las ganancias se repartían de acuerdo a las ventas realizadas por cada uno de ellos, aunado a ello Aurelio *õera un persona envidioso que no*

compartía su conocimiento y sólo quería su beneficio propio, sin compartir a nadie. (Garay, 2012).

Marcos se fue casi 3 años después, por la apatía derivada de la frustración y de la ignorancia en negocios, no sabían qué hacer para que ese sueño funcionara y en ese círculo vicioso de no saber qué hacer, se sentaron a esperar a que les llegara la solución del cielo.

„Marcos se cansó de idear alternativas de solución pero jamás concretaba nada, quería darle estructura formal a la empresa y en ese momento lo prioritario era sobrevivir, por lo cual llegamos a discrepancias. (Garay, 2012)

Logros y fracasos que consolidaron a *Softlution!*

„El proyecto pudo iniciar y mantenerse en la búsqueda de nuevos negocios durante el primer año, no podemos asegurar un inicio exitoso ni tampoco de total fracaso, más bien diremos que no contamos con elemento que nos permitan evaluarlo. Lo que es un hecho, es que el aprendizaje que nos dejó ese primer año nos permitió saber que como ingenieros teníamos mucho que aprender si queríamos que ASF representará realmente una opción de plan de vida y de carrera. (Garay, 2012).

Softlution se crea con el objetivo de vender servicios de automatización a la industria mexicana, puesto que ellos desarrollaban su propia tecnología, su propio software a bajo costo y su visión era mostrar los beneficios de la automatización a la industria mexicana, para que sus mismos trabajos los recomendaran y se abriera el mercado.

Sin embargo conforme pasan el primer año se dan cuenta que a la industria mexicana no le interesa invertir en tecnología y mucho menos da oportunidad a empresas desconocidas en el mercado.

Los proyectos que pudieron consolidar como sociedad fue la venta de sistemas puntos de venta y su cliente principal, la misma empresa para la que laboraron por 1.5 años, vendieron soporte a los trabajos desarrollados anteriormente.

Posteriormente tocaron puerta con los clientes para los que habían desarrollado software y ofrecieron sus servicios de soporte a Productor Rivial Guadalajara, Ralston Purina Cuautitlán E industria de Alimentos Tepexpan, pues el software con el que operaban los sistemas de dichas plantas fue desarrollado por Raúl, razón por la cual era el único que podía darles soporte.

Uno de sus sistemas desarrollados en Ralston Purina estuvo en función por 10 años, lo que les permitió mantenerse vigentes como proveedores de esa planta.

Al estar en Purina soportando ese proceso se dan cuenta que las tendencias tecnológicas van por otro lado y era inevitable entrarle a la tecnología de la globalización, pero para ello necesitaban dinero para invertir en capacitación, equipo y software.

En 2003 Ralston Purina es absorbido por el Grupo Nestlé, pero no solo la planta, sino que conserva a sus proveedores, que fue una gran ventaja pues no se presentó obstáculo alguno para formar parte del grupo de proveedores de Nestlé.

El ser proveedor del Grupo Nestlé dio a *Softlution* un giro de 360 grados, pues ahora se enfrentaban a una empresa trasnacional, que dentro de sus objetivos estaba el modernizar a la planta con tecnología de punta y alinearla a los estándares internacionales de se marca.

El principal obstáculo al que se enfrentó la organización fue el económico y a las tendencias tecnológicas desconocidas para ellos, pues en ese momento Nestlé contrató los servicios de *Softlution* para dar soporte a los sistemas viejos y por otro lado invita a la empresa Aupromaq, que actualmente es una de nuestra principal competencia, a migrar los sistemas viejos con la nueva tecnología que Nestlé tiene como estándar mundial.

Aupromaq envía para dar soporte a Nestlé Purina Petcare a Juan Ramón Olvera Menchaca y Oscar Abundes Gallegos, quienes habían sido compañeros en la ingeniería de Raúl y posteriormente se convertirían en socios de *Softlution*.

Ramón y Oscar manejaban la tecnología de punta de las marcas líderes en el mercado de la automatización (Wonderware y Allen Bradley), Aupromaq es una empresa con una amplia trayectoria en el mercado industrial, situada en Toluca, Estado de México, lo que representaba para ellos un desgaste en viajar de Toluca a Cuautitlán y Raúl les ofrece sus instalaciones para trabajar sin tener que desplazarse hasta Toluca.

Raúl aprovecha la amistad que tiene con Ramón y Oscar para comienza a ofrecer los servicios de ingeniería basados en las nuevas tecnologías, con el apoyo de ellos y sin conocerlas, *¿siempre me he dicho, voy a pagar una sola vez para ver como se hace, para después hacerlo yoö.* (Garay, 2012)

Raúl enfoco todo su esfuerzo en dar soporte a los sistemas de producción de Purina, muchas veces sin remuneración, haciendo los servicios que nadie quería hacer y así por fin en septiembre de 2004 Nestlé Purina Petcare asigna a *Softlution* la migración del Sistema Torre de Covers que operaba con tecnología obsoleta a Wonderware y Allen Bradley, el proyecto fue por un monto de 300,000.00 pesos que incluía licencias, equipo y puesta en operación, pero ahora se enfrentaban la falta de solvencia económica para financiar el proyecto.

Aunado a la falta de capital para financiar dicho proyecto, se enfrentan a una realidad que no consideraron, no era tan fácil ser proveedores de dichas marcas, primero había que cubrir diversos requisitos para poder ser proveedor y *Softlution* era una empresa desconocida, sin ninguna carta de presentación y ningún aval que la respaldará como una empresa sustentable y seria.

¿Una vez con el proyecto, no había dinero para sustentarlo, tuvimos que pedir dinero prestado, no contábamos con la confianza de los proveedores, nadie nos daba crédito, ni

podimos obtener descuento de integradores porque los proveedores son muy especiales para aceptarte como integrador de sus marcas.

Tomé la decisión de invitar al proyecto a Oscar y Ramón para aprender programación y nos capacitaran en las nuevas tecnologías, a pesar de la inconformidad de Alejandro y Marcos, pero en ese momento apenas les cayó el 20 que por ahí estaba el negocio. (Garay, 2012).

Raúl hizo un buen equipo de trabajo con Ramón y Oscar, pues ellos tenían los conocimientos de las necesidades del mercado, lo que provocó una especie de rivalidad con Marcos, dicha situación fue determinante para la salida de la sociedad de Marcos a inicio de 2005, de esa manera Ramón y Oscar son invitados oficialmente a pertenecer a la sociedad con el objetivo de recibir capacitación en las tecnologías de punta.

Ramón se integra oficialmente a *Softlution* a finales de 2004 y Oscar en febrero de 2005.

Una vez integrados Oscar y Ramón al 100% en *Softlution* comienzan a llegar diversos proyectos basados en tecnología Allen Bradley y Wonderware.

La absorción de Ralston Purina por Nestlé y la llegada de Ramón y Oscar a *Softlution* representó un parte aguas para la empresa, pues tuvieron que redireccionar el enfoque del negocio y a las tendencias tecnológicas que se habían propuesto como objetivo a su inicio.

2005 representó un año de cambios para *Softlution* por un lado la incursión en las tecnologías del ramo industrial, la llegada de Oscar con el manejo de Allen Bradley y Ramón con el manejo de Wonderware son determinantes para dichos cambios, pues en ese año Nestlé comienza con la política de alinear a Purina con las políticas corporativas de manera global.

La incorporación de dichas políticas representó una fuerte inversión para *Softlution* en recursos materiales, tecnológicos, capacitación, infraestructura pero al mismo tiempo

representó la apertura comercial con proveedores estratégicos, ser proveedor de Nestlé equivalía a una carta de presentación y respaldo comercial.

Ser proveedor de Nestlé implica, tener sustentabilidad para financiar los proyectos obtenidos.

En 2006 Nestlé invita a *Softlution* para concursar en un proyecto de automatización y control eléctrico, el requisito para licitar ese proyecto es que las empresas participantes cubrieran los servicios de automatización y control, *Softlution* sólo hacía ingeniería sin embargo Oscar Abundes había regresado de un proyecto en Corea contratado por Aupromaq y conoce a Guillermo Cárdenas, quien también fue contratado para el mismo proyecto en el que participaba y expresó a Oscar que estaba buscando empleo en el área eléctrica.

Raúl asistió al recorrido de licitar del proyecto de Batcheo Control y Automatización, ofreciendo ambos servicios, que en realidad la empresa no cubría.

Nestlé otorga en proyecto de Batcheo a *Softlution* y en octubre de 2006 Guillermo Cárdenas Jaramillo junto con otro equipo más de colaboradores son contratados para la desarrollo de la parte eléctrica de dicho proyecto, Raúl lidera la parte eléctrica, mientras que Alejandro y Oscar desarrollan la ingeniería en conjunto.

En 2007 Raúl decide aperturar el Departamento Eléctrico pues era un área de oportunidad para el crecimiento de la empresa, se da cuenta que el contar con un área especializada en control industrial representaría una ventaja sobre las otras compañías, debido a que la competencia de *Softlution* sólo maneja un área, es decir Servicios de Ingeniería o Servicios de Control e Instrumentación Eléctrico.

2007 fue un año difícil para *Softlution* comienza a reflejarse una lucha por el control de la empresa entre Ramón y Raúl, pues ambos son inteligentes pero con visiones diferentes que conlleva a choques constantes, en ese momento Ramón, Raúl, Oscar y Alejandro conformaban *Softlution*.

La lucha por el control y poder de la empresa lleva a Ramón a trabajar de manera independiente, buscando sus propios clientes para no tener que trabajar con Raúl y mucho menos intervenir en los proyectos eléctricos, pues él nunca estuvo de acuerdo con ese departamento, por ser costoso, muy riesgoso y poco rentable a diferencia de la ingeniería.

Esa diferencia en la visión de negocio de cada uno de ellos, provoca que el área eléctrica sea atendida exclusivamente por Raúl y sea tratada como un área ajena a la empresa.

El trabajo independiente de Ramón y Raúl genera un incremento de actividades, pues había nuevos clientes, por lo que era necesario contratar más personal para poder atender esos nuevos proyectos que se iban presentando.

A pesar de las constantes diferencias y conflictos que tenían Ramón con el área eléctrica y la insatisfacción de los clientes que manejaba Raúl, a Ramón sus clientes comienzan a solicitarle servicios de control para el desarrollo de ingeniería que él prestaba, lo que provocó una mayor insatisfacción en él, pues significaba aceptar que la visión de Raúl no era tan mala, como él creía.

Ramón decide dejar su orgullo a un lado porque es invitado a participar en el proyecto de actualización del sistema de control de jarabes y redes en la planta de Toluca de Femsá-Coca Cola, la más grande América Latina.

El aceptar participar en ese proyecto implicaba un verdadero trabajo en equipo de todo el personal de *Softlution* y la contratación de muchos recursos humanos para el área eléctrica, pues era un proyecto de mucha carga de trabajo a desarrollarse en poco tiempo.

Softlution es favorecido con el proyecto de Femsá y comienza otra etapa de muchos cambios, el proyecto requirió de contratación de nuevo personal, capacitación, equipo e inversión y sobre todo mucho trabajo en equipo.

Es en 2007 cuando *Softlution* comienza apenas a ver frutos de los proyectos realizados y se comienzan abrir las puertas en otras industrias como Nestlé Chocolates y Cafés, Femsa Orizaba, Wonderware, y Chocolates Turín.

Es en este año cuando se ven reflejadas también las consecuencias de la falta de una estructura formal de la empresa, pues anteriormente la principal preocupación de los socios era sobrevivir y conseguir clientes.

Sin embargo el tener de clientes a empresas trasnacionales implicaba atender la parte estructural de la empresa y formalizar los procesos de trabajo, operación y administración para lo cual contratan a un externo para dar formalidad a *Softlution*, un nuevo recurso que atendería la parte de la que hasta ese momento nadie se había querido responsabilizar.

La contratación de Ignacio Hernández como Director de *Softlution* provocó mucha insatisfacción e incertidumbre dentro de toda la estructura, pues se implementaron reglas, salarios de acuerdo a resultados, reasignación de tareas que no convencían ni a los propios socios, el cambio fue repentino de un día para otro sin consultar a nadie.

2007 y 2008 fueron años muy difíciles en cuanto a la dirección de la empresa, pues una vez que concluyó el proyecto que lideraba Ramón en Femsa, volvió a trabajar de manera independiente y continuaba expresando la insatisfacción que le provocaba la forma en la que se dirigía a la organización, estaba convencido que las decisiones tomadas no eran las correctas y que a la larga se verían las consecuencias, lo que terminó en una apatía total entre ambos, hasta el punto de no tener relación alguna de trabajo en la empresa.

Conforme pasaban los meses la situación se volvía mucho más difícil, la apatía y la lucha de poderes se reflejó en todas las áreas de la empresa, pues Ramón tomó la actitud de trabajar sólo con el personal que compartía su forma de pensar y aprovechó sus habilidades intelectuales para manipular al personal de la empresa y provocar una división en *Softlution*.

Comenzó a reflejarse mucha indisciplina en la forma de trabajo del personal de oficina pues Ramón busca un ambiente laboral en el que no existieran reglas ni restricciones, dónde cada persona trabajara a su ritmo, tiempo y gusto, en donde no hubiera horario laboral, cada uno se tomará el tiempo que quisiera para comer, fumar, convivir.

Quería una empresa en dónde todos fueran felices haciendo lo que les gustara y con un salario bien remunerado, el personal que trabajaba con Ramón comenzó a llegar a la oficina después de las 10:30 de la mañana, se tomaba más de 2 horas para comer y hasta una hora cuando bajaban a fumar.

Ramón transmitía a los empleados que exigieran sus derechos y no se dejaran explotar, parecía que en lugar de beneficiar a la empresa lo que deseaba era perjudicarla.

La falta de proyectos para *Softlution*, la división del personal en la empresa y la falta de sustentabilidad para continuar pagando salarios a todos los empleados provocó que en 2009 Miguel Hernández presente su renuncia, argumentando no contar con el apoyo de todos los socios para sacar adelante el proyecto que se había trazado como meta.

La salida de Miguel de *Softlution* provocó un cambio en el personal de la empresa pues comenzó a haber mayor colaboración y ante la crisis que estaba atravesando, los mismos empleado sugirieron se recortara su salario hasta que mejorará la situación económica porque ellos se sentía muy a gusto en la empresa y lo menos que querían era ser separados.

Nuevamente *Softlution* se enfrenta a la falta de un líder que dirija a la empresa, se ofrece a Ramón que tome la rienda de la empresa, que es lo que siempre había buscado, pero la rechaza porque argumenta ser muy inteligente para ese carago, tener la solución para el éxito de ASF pero no compartiría su conocimiento con los demás porque a él le había costado mucho aprehender y no estaba dispuesto a que lo utilizaran para salvar el barco.

Después de muchas platicar con Ramón, los socios toman la determinación en 2010 de separarlo de la sociedad pues representaba una piedra en el camino.

Una nueva crisis se presenta en 2010 que contribuyo a mejorar las estrategias de negocios, experimentar una etapa de crecimiento constante que conllevo al reacomodo de las actividades de los socios, en el transcurso de estos años *Softlution* se había enfocado en especializarse en las áreas de ingeniería, automatización, instrumentación y control.

Los requerimientos de sus clientes han orillado a la empresa a incursionar en nuevas tecnologías para el desarrollo de los sistemas y a ampliar su fuerza de trabajo, principalmente en las áreas de ingeniería, administración, capital humano y comercialización.

Las relaciones comerciales de *Softlution* con clientes y proveedores son cada vez más sólidas permitiendo alcanzar capacitación constante, precios preferenciales, soporte técnico y comercial de las marcas utilizadas en los desarrollos y el contar con créditos permite soportar proyectos de mayor inversión.

Por ahora se pretende la formalización la organización, poniendo énfasis en 4 principales áreas, independientes a un sistema de gestión interno que sustente la formalidad de la organización que son:

- Imagen corporativa
- Registro de marca
- Actualización de página Web
- Plan Marketing

Actualmente *Softlution* necesita formalizar su estructura, lograr mantener y mejorar el nivel de ingresos y la viabilidad de negocio pues a pesar de encontrarnos en una situación que podemos considerar favorable y de consolidación comercial la estructura formal de *Softlution* no existe, nuestra principal fortaleza es la capacidad técnica, el ambiente de compañerismo y la colaboración de grupo que nos ha permitido enfrentar y superar los compromisos adquiridos, con resultados que superan las expectativas de nuestros clientes y nuestras y en consecuencia los resultados económicos han sido favorables a pesar de que la parte administrativa y financiera no ha recibido la atención requerida.

2.1 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

¿Quién es *Soflution* actualmente y cómo se encuentra estructurada?

Filosofía: Somos una empresa líder en el desarrollo de sistemas automatizados e información industrial. Fundada en 2002 por un grupo de ingenieros con amplia experiencia que había trabajado para diversas empresas integradoras.

Brindamos soluciones a la industria que van desde un servicio técnico para la solución de fallas hasta proyectos llave en mano, que abarcan desde la ingeniería de proceso hasta la puesta en marcha y entrega del sistema.

Hemos desarrollado con éxito más de 100 sistemas para clientes de diversas empresas multinacionales en industrias que incluyen: Alimentos y Bebidas, Química, Metalmecánica y Petroquímica entre otras. Entre nuestros principales clientes se encuentran Nestlé Purina y Coca-Cola FEMSA (Información tomada de la página web).

Retomando a Mayntz y Olabuenaga que toda organización funciona sobre la base de la división del trabajo a base de repartir las distintas tareas entre los distintos miembros de la organización y que toda organización persigue objetivos y fines específicos que rigen sus decisiones, actividades y sus procesos.

MISIÓN

Proveer a nuestros clientes con soluciones innovadoras que los hagan los más productivos y eficientes en sus respectivas industrias.

VISIÓN

Ser reconocidos por nuestros clientes como la compañía más orientada brindarles un servicio de calidad y a resolver sus problemas de automatización y productividad.

Proporcionar los sistemas de control de procesos industriales más robustos y confiables.

Proveer a nuestros clientes sistemas de productividad que entreguen en tiempo real la información necesaria para conocer el desempeño de su proceso y les ayude a tomar mejores decisiones.

Brindar a nuestros colaboradores las oportunidades de desarrollo profesional y humano que les permita tener una vida plena y productiva.

VALORES

En la búsqueda de lograr nuestra misión, nos guiamos por los siguientes valores éticos:

Integridad y Confianza.- Ten un comportamiento ético ejemplar. Gánate la confianza de los demás cumpliendo tus compromisos.

Comunicación.- Se abierto y honesto. Comunícate de forma clara, constante y efectiva.

Respeto por la gente.- Trata a los demás como esperas ser tratado. Tomate el tiempo para demostrarle a las personas que te importan.

Calidad y mejora continua.- Sé el mejor. Excede las expectativas. Tomate el tiempo para aprender y alimentar tu curiosidad. Enorgullécete de tus conocimientos y compártelos con los demás.

Innovación y simplicidad.- Genera soluciones creativas. Toma riesgos, puedes equivocarte pero corrige rápidamente. Mantén las cosas tan simples como sea posible.

Disfruta lo que haces.- Cultiva la amistad de quienes te rodean. Contribuye a crear un gran lugar para trabajar. No tomes los comentarios de forma personal.

Trabaja duro y de forma inteligente.- Aprovecha el tiempo, haz tu trabajo en el momento adecuado. Sé realista y cumple tus compromisos.

Seguridad.- Lo más importante es tu seguridad y la de los que te rodean.

En lo referente al ideario organizacional sucede algo muy peculiar, ningún trabajador conoce esta parte de la empresa, es decir no hay un medio de difusión a través de la cual se dé a conocer ese ideario, *Softlution* no tiene una cultura de inducción para el personal que se va integrando a la empresa.

Ni siquiera los socios conocen este ideario pues fue introducido bajo un ambiente tenso y de apatía, quien se encargó de crearlo fue Raúl, cuando estudiaba la maestría en administración, convocó a los socios a una reunión para desarrollarlo y ahí se quedó guardado.

A pesar de no existir una difusión del ideario organizacional, *Softlution* sí se rige bajo esas premisas, es decir, la empresa no pierde de vista la misión y visión pues ha sumado esfuerzo para implementar mejoras continuas en tecnología, recursos humanos y materiales, infraestructura, capacitación para el crecimiento de la empresa y de sus miembros.

Los valores se ven reflejados en cada uno de los miembros de *Softlution*, pues desempeñan sus actividades bajo dichos valores, ello se ha logrado a través del compromiso que tienen los socios con cada uno de sus colaboradores, es decir pregonan con el ejemplo y eso ha permitido que se transmitan continuamente a todos los que integran *Softlution*.

Los objetivos de la empresa fueron tomados del acta constitutiva:

- Compra, venta, importación, exportación, distribución y comercialización de material y equipo eléctrico, electrónico e industrial.
- Proyectar, reparar y reconstruir equipos eléctricos, electrónicos para toda clase de industrias.
- Prestación de toda clase de servicios técnico-industriales.
- Establecer oficinas en cualquier parte de la República Mexicana o el extranjero.
- Desarrollar patentes y derechos de propiedad industrial.
- Comercialización e instalación de equipo de instrumentación, adquisición de datos y control industrial.
- Desarrollo de software y automatización de procesamiento de datos industriales.

Sucede algo similar con los objetivos, no hay una difusión formal de ellos, no están documentados más que en el acta constitutiva sin embargo *Softlution* sí se rige a través de ellos, es decir la actividad comercial está enfocada a dichos objetivos.

Todas y cada una de las actividades que se desarrollan en la organización están basados en dichos objetivos pues son la razón de ser de la empresa, los cuales confirman la actividad comercial de la empresa.

Todos los objetivos de *Softlution* son claros y la han dirigido aunque en diferentes prioridades y circunstancias.

La estructura formal es un punto débil de la empresa, pues al día de hoy no se ha logrado consolidar esa parte, por a la falta de interés de los socios, nadie quiere hacerse responsable y evitan abordar el tema.

En *Softlution* el organigrama se ha manejado de forma situacional, es decir se ha tenido que implementar para cubrir un requisito de los clientes, cada vez que es requerido se estructura de acuerdo al desarrollos de las actividades del proyecto en curso.

Sin embargo la división de actividades está repartida de acuerdo a especialidades, las áreas que están establecidas formalmente son Administración y Finanzas, Ingeniería y el Departamento Eléctrico, el área que hasta el día de hoy sigue sin una dirección clara es la última, debido a que es el área con el mayor número de personal de la empresa y nadie quiere tomar la dirección por la carga de trabajo que implica.

Actualmente *Softlution* se encuentra en una etapa de cambios y formalización de la estructura organizacional pero aún no se ha concretado debido a la apatía de los Oscar y Alejandro, no quieren hacerse responsables de nada, no quieren desarrollar nada que implique mayor esfuerzo y tiempo del cotidiano.

El no tener una estructura formal, a través de la cual se documenten actividades, responsabilidades y se delimitación de actividades, ha provocado incertidumbre y confusiones

constantes al momento de buscar a los jefes de las áreas para trámites, solicitudes y todo lo relacionado a la empresa y su trabajo.

Esta situación provoca que existan improvisaciones constantes, falta de planeación, tareas y roles, falta de responsabilidad con los proyectos y el personal, falta de coordinación y ejecución de las actividades en tiempo y forma.

Mientras no haya una estructura formal bien establecida, los miembros seguirán evadiendo su responsabilidad y trabajando a su conveniencia y sin rumbo.

Softlution tiene que definir su estructura a través de la cual se podrán delegar funciones, tareas, roles, actividades y se alcanzarán el nivel de cooperación, compromiso, responsabilidad y trabajo en equipo necesarios para el crecimiento e innovación de la empresa.

En *Softlution* no hay un reglamento establecido, pues la empresa es muy flexible en horarios laborales, ausencias, tiempos extraordinarios, sin embargo cuando se integran nuevos miembros a la organización, al momento de ser contratados se les brinda una pláticas del funcionamiento general de la empresa, la normas, reglas, comportamiento dentro de la empresa, como complementos para la pronta integración de los nuevos miembros los supervisores y responsables de área son quienes se encargan brindar mayor información y capacitar al nuevo personal.

Miembros:

Actualmente *Softlution* está conformada por 33 personas, de los cuales, las direcciones las ocupan los socios, 7 Ingenieros en Electrónica y Automatización, 2 asistentes administrativos, 19 operativos entre oficiales eléctricos, soladores, ayudantes generales, 1 mensajero.

Número de miembros	Cargo	Nivel Educativo	Antigüedad Promedio	Forma Ingresar	Tipo de Trabajador
4	Socios y directores de área	3 Licenciatura 1 Maestría	7.5 años	Amistad	Permanente
3	Ingenieros de Proyecto	Ingeniería	3.5 años	Depto. Ingeniería UAM-Azcapotzalco	Permanente
1	Jefe del Depto. Eléctrico	Ingeniería	4 años	Convocatoria Interna	Permanente
2	Asistentes Administrativos	Licenciatura	2 años	Bolsa de Trabajo	Permanente
3	Supervisores de Planta	1 Primaria 1 Secundaria 1 TSU	3.5 años	Recomendación	Permanente
2	Oficiales Eléctricos	Primaria	2.5 años	Recomendación	Permanente
3	Medios Oficiales	Preparatoria	1 año	Recomendación	Eventuales
2	Supervisores de Seguridad	Licenciatura	8 meses	Bolsa de Trabajo	Eventual
4	Auxiliares de Ingeniería	Licenciatura	3 meses	Bolsa de trabajo	Eventual
1	Mensajero	Secundaria	2 meses	Recomendación	Eventual
8	Ayudantes eléctricos	3 Secundaria 5 Técnicos	3 meses	Bolsa de Trabajo	Eventual

Softlution tiene 2 formas comunes de reclutar a su personal operativo una a través de las bolsas de trabajo de los municipios cercanos a la zona de trabajo y la otra mediante una convocatoria interna, ambas formas han dado buenos resultados, ya que los supervisores de planta se

encargan de la inducción de los nuevos miembros, de la evaluación de su desempeño en las tareas asignadas y de la promoción del personal.

Softlution tiene un método de reclutamiento a través del cual se busca un perfil específico, que es definido por recursos humanos en conjunto con el responsable de área de la vacante, una vez definido el perfil, se lanza una convocatoria a través de las bolsas de trabajo y de manera interna y se agenda citas para entrevista a los candidatos que cubran el perfil requerido.

En la entrevista de selección se verifica que el candidato cubra al 100% con el perfil, se aplica test psicométrico y un test técnico para las áreas de ingeniería y eléctrica.

No están definidos todos los perfiles, ni los puestos para los que sí hay un perfil son operativo, ingeniero de proyectos, auxiliar de ingeniería, supervisor de seguridad, supervisor de planta y auxiliar administrativo.

Para *Softlution* es muy importante fomentar el desarrollo y crecimiento de su personal, razón por la cual recluta a recién egresado de carreras técnicas y licenciaturas con el objetivo de capacitar, formar y moldear a los nuevos miembros y contribuir al desarrollo profesional de las nuevas generaciones.

En la medida que cada uno de los nuevos integrantes se adapta a la empresa y se desarrolla, se van promoviendo y se evalúa la permanencia o separación, generalmente los que se van integrando a la empresa se quedan y van haciendo carrera dentro.

Pero para quien no hay un perfil definido es el que ocupan los directivos y el de jefe del departamento eléctrico, pues como son áreas estratégicas de la estructura de la empresa, las ocupan los socios y jamás se ha hecho un análisis del perfil de los directivos.

Recursos tecnológicos

Softlution es una empresa que proporciona capacitación constante a sus diferentes áreas, no escatima en recursos para adquisición de herramienta, equipo e infraestructura, cada integrante cuenta con el quipo y herramientas necesarios para realizar el trabajo en óptimas condiciones.

La empresa busca constantemente tanto el desarrollo y crecimiento de la empresa como de sus integrantes, pues tiene la convicción que sin recursos humanos no existiría y en la medida que brinde oportunidades de crecimiento, mayor será la satisfacción y el compromiso de los miembros con la organización.

La empresa tiene la política de brindar soporte y mantenimiento a los equipos y herramientas de trabajo constantemente, así como a sustituir los equipos de cómputo de las diferentes áreas por equipos que optimicen mejor el trabajo y así atender las necesidades de todas las áreas para dar soluciones prontas y no se retrasen las actividades de cada uno de los miembros.

Otra política que tiene *Softlution* es certifican a su personal en las marcas líderes en el mercado y en las tecnologías de punta.

Tienes también un plan de financiamiento para los trabajadores permanente, para la adquisición de automóviles y proporciona apoyo para cubrir gastos de tenencia, seguro y mantenimiento de los autos que sus colaboradores.

En lo referente a equipo de protección personal, la empresa proporciona equipo que cubra con los estándares internacionales de calidad, normatividad y marcas certificadas.

2.3 LO FORMAL VS LO FUNCIONAL

Proceso formal de trabajo.

Nuevamente nos enfrentamos a la falta de formalidad, este es uno de los puntos más vulnerables y críticos de *Softlution*, pues jamás se ha puesto atención a esa parte y como hacía mención en la descripción del organigrama, las actividades se asignan de acuerdo a proyectos y necesidades del momento, sin embargo hay puestos clave que nadie cubre y ocasiona retrasos e improvisaciones en el óptimo desarrollo de los procesos.

La empresa vende soluciones de ingeniería, que se cotizan y se planean para un determinado tiempo sin embargo durante la ejecución de todos los proyectos de la empresa no se ha podido desarrollar un plan de trabajo que cubra y disminuya en la medida de lo posible los imprevistos, incidencias y necesidades de los procesos.

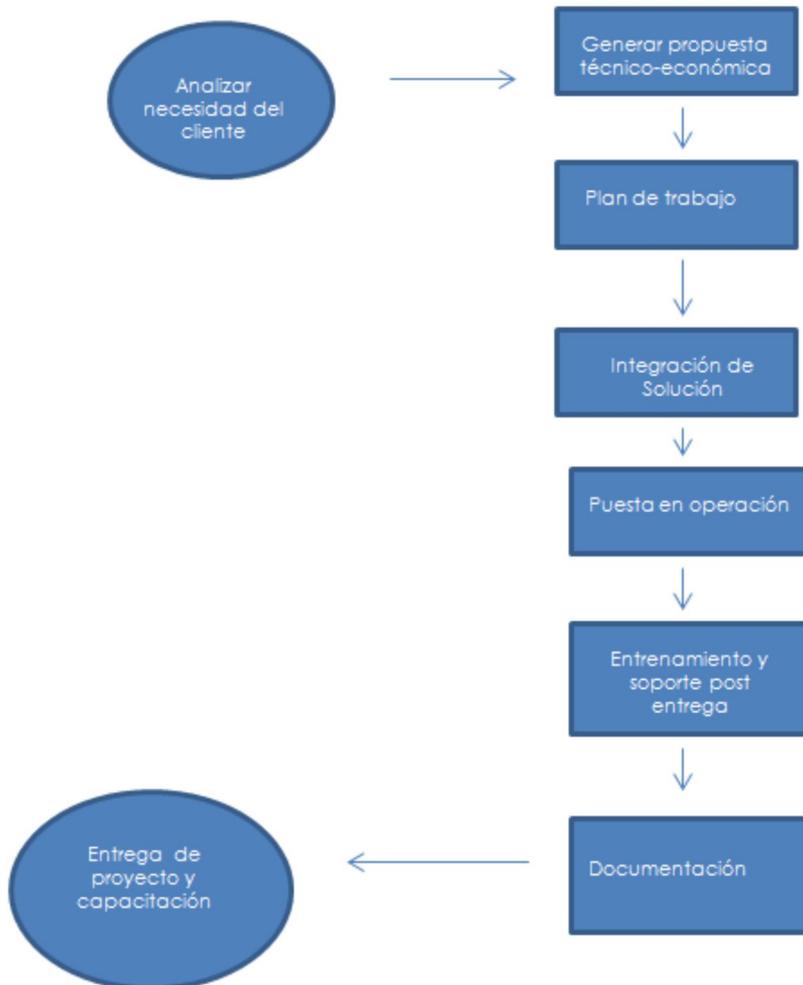
Softlution desarrolla proyectos de ingeniería, automatización y control, los colaboradores de las áreas operativas son ingenieros, técnicos y operativos, todos tienen al menos un año de experiencia en el área por lo cual reparten las actividades de acuerdo a su formación, conocimientos y experiencia.

Las actividades se han realizado de acuerdo a la experiencia en el desarrollo de procesos, por lo que nunca se han documentado los procesos, debido a que cada proyecto se realiza de acuerdo a la experiencia y conocimientos que tiene el responsable, esa es una de las razones por la que en *Softlution* no existen flujogramas de procedimientos, sin embargo mediante observación y entrevistas en la ejecución de los proyectos, se pudo observar que la secuencia de las todo servicio de ingeniería es el siguiente:

1. Analizar necesidad del cliente. Se hace un recorrido en el lugar en donde se realizará el servicio o proyecto para conocer la necesidad del cliente.
2. Generar propuesta técnico-económica. Una vez realizado el levantamiento técnico se genera una cotización del servicio o proyecto a realizarse.

3. Plan de trabajo. Una vez aceptada la propuesta técnico-económica se realiza un plan de trabajo para ejecución del mismo, en el que se especifican cronogramas de ejecución, materiales, herramientas, equipo, recursos humanos y económicos.
4. Integración de la solución. Ejecución del plan de trabajo y coordinación con todos los involucrados en el proyecto a ejecutarse.
5. Puesta en operación: Una vez concluidos los puntos anteriores y tiene todo listo para la puesta en operación del proyecto, es decir, el arranque de lo desarrollado.
6. Entrenamiento y soporte post-entrega: Una vez puesto en operación el sistema y trabajando correctamente, se capacita a quienes operaran el proyecto del sistema desarrollado.
7. Documentación: Una vez operando el sistema, capacitando el personal que opera dicho sistema, se entrega una carpeta con la documentación del proceso desarrollado, que incluye toda la información técnica, manuales de procedimiento, especificaciones, descripción y desarrollo.
8. Entrega del proyecto: Una vez cubiertos todos los puntos anteriores, el cliente firma la carta de liberación y entrega del proyecto desarrollado.

Flujograma del proceso de proyectos de ingeniería, automatización y control



De acuerdo a lo observado y documentado, este sería el flujograma de la operación de *Softlution*.

Estructura formal vs estructura real.

Continuando con el análisis de la estructura de *Softlution* y enfatizando en la falta de procedimientos para el desarrollo de los servicios que ofrece, es decir la falta de una adecuada planeación ocasiona diversos problemas, que deriva en pérdidas económicas para la empresa.

Softlution! a lo largo de los 10 años que tiene en el mercado ha enfocado sus acciones en la sobrevivencia, en la apertura comercial y en obtener más clientes por lo que la parte administrativa la ha dejado en segundo plano.

La necesidad de un cambio estructural de la empresa es producto de la demanda del mercado, pues el tener como clientes a empresas trasnacionales implica cubrir diversos requisitos económicos, estructurales, sociales y administrativos que sustente y consolide a *Softlution*.

Durante el mes de junio se observó el proceso de producción de *Softlution*, obteniendo que unos de los principales problemas es la falta de planeación para el desarrollo de los proyectos y servicios, es decir no se hace una revisión adecuada de los procesos derivando en retrasos en la ejecución por falta de especificaciones de equipo, material y la incorrecta asignación de tareas.

La falta de roles y áreas asignadas en específico tiene como consecuencia tiempos muertos durante la ejecución y desarrollo, pues se abusa de esa condición para que los miembros simulen tener trabajo y extender los tiempos asignados.

Para obtener una medición de los problemas comunes en *Softlution!* se utilizó la Hoja de Inspección, que es una herramienta estadística que permite reunir datos basados en la observación con el fin de detectar tendencias.

1. Se observó que durante el mes de junio la empresa realizó 14 veces improvisación en compra de material, por la falta de planeación y revisión de los cronogramas de actividades, lo que se traduce en de las cuáles 5.25 horas perdidas semanalmente por esta situación, si efectuamos un cálculo de ese tiempo perdido por la falta de material por el costo en horas que eso implica, se obtiene que esos imprevistos tiene un costo de 78,100.00 pesos semanalmente.
2. Se observó también que la falta de áreas y tareas específicas tiene como consecuencia tiempo muertos de oficina en el área de ingeniería, para ello se observó durante 4 semanas las actividades de cada uno de los ingenieros del área y se obtuvo que la improvisación en la asignación de responsables diferentes para esa área provoca se pierda la continuidad en las tareas asignadas, es decir cada jefe situacional asigna actividades y no se da continuidad a las tareas ya asignadas, lo que se refleja en muchas horas de inactividad.

La hoja de inspección arrojó que en promedio se tienen 10 horas semanalmente de inactividad por cada uno de los miembros de esa área, en cifras a *Softlution* le cuesta 21,500.00 pesos semanales.

Softlution no cuenta con flujogramas de sus procesos, razón por la cual no se anexan, me fue difícil identificar los pasos del proceso de trabajo, el cual no termino de comprender, pues por ser servicios de ingeniería se vuelve un tanto confusa y sistemática la manera en la que se realiza.

El cuello de botella está entre el plan de trabajo y la integración de la solución, pues es la parte que se ha desatendido y no se busca información suficiente, no se hace un análisis de los riesgos y fallas que se pueden presentar durante la ejecución del mismo, lo que se refleja en mayor tiempo del estipulado, contratación improvisada de personal, falta de material y retrasos en la adquisición o errores en los materiales, herramientas y equipo.

CAPITULO III
GRUPOS Y ACTORES DE
SOFTLUTION

3.1 EL COSTO DE UNA COMUNICACIÓN NO EFECTIVA PARA *SOFTLUTION*.

Este capítulo está enfocado al diagnóstico del funcionamiento, grupos y actores que permitirá reconocer la incidencia de los mismos en la organización, además se analizará y evaluará el papel que la comunicación, los individuos y los grupos tienen en la Organización.

Una organización es un sistema complejo a través del cual interactúan sus miembros, es por ello que en este tercer capítulo se hará un análisis de las características de la organización, del comportamiento de sus diferentes miembros para entender por qué se conforman diversos grupos dentro de la misma y de qué manera se comunican e interactúan.

En los dos capítulos anteriores se hizo un análisis del entorno, estructura y funcionamiento de la organización, lo que permitió conocer bajo qué condiciones se formó, cuales son los factores que influyen directamente sobre ella, por qué se comporta de cierta forma, logrando identificar las características que permiten la sobrevivencia de *Softlution!* así como los principales problemas estructurales que la aquejan y que si no se toman en cuenta pueden tener resultados caóticos dentro de la organización, lo cual fue fundamental para poder retomar en este capítulo, los principales problemas estructurales identificados pero ahora se analizará desde el comportamiento de los grupos y actores, de las redes de comunicación y la interrelación entre organización y comunicación.

Para ello es necesario retomar el concepto de organización como una estructuración y jerarquización de roles, establecida para el logro de objetivos organizacionales, (Olabuenaga, 1991) siendo que la estructura define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas laborales, especialización laboral, departamentalización, etc, es necesario hacer un análisis del comportamiento de los actores dentro de la organización (Robbins, 1998).

Entonces la estructura organizacional es un mecanismo de ensamblaje entre la coordinación y la división del trabajo, entre el sistema técnico y el sistema social, entre el comportamiento formal y el comportamiento informal. (Etkin, 1992)

Una vez definidos los conceptos de organización y estructura, se retomará el concepto de acción como un desplazamiento visible del ser en el espacio, que crea una modificación en su medio ambiente del esfuerzo de realización de un acto. (Moles, 1983).

Abraham Moles en su teoría de los actos aborda que la vida social es interacción, un intercambio de actos y mensajes por lo que existen acciones de gran energía y acciones de bajo costo energético, lo que se traduce a pequeñas causas-grandes efectos, estas interacciones son las que permean entre hombres y las organizaciones, por ello es necesario hacer un análisis de la relación costo-beneficio. (Moles, 1983)

Un individuo efectuara mejor una actividad con mayor frecuencia si esta actividad es recompensada o le proporciona un beneficio. (Moles, 1983).

Entre más frecuentemente el individuo haya recibido una compensación o un beneficio particular por una acción efectuada en un pasado reciente, menor valor relativo tendrá una nueva unidad de beneficios para incitarlo a esa actividad. (Moles, 1983).

Cuando la acción de un individuo no recibe el beneficio esperado o incluso, recibe una sanción inesperada, resulta una frustración proporcional a la causa y un comportamiento agresivo en el que el resultado constituye en sí mismo una especie particular de beneficio para este individuo. (Moles, 1983).

Es necesario retomar la teoría de los actos para poder entender por qué los miembros de nuestras organizaciones actúan de cierta forma y cómo interactúan.

La falta de una estructura formal, la inexistencia de un organigrama bien definido tienen como consecuencia roles y actividades mal asignadas en *Softlution*, aunado a la falta de una comunicación efectiva ha provocado diversos conflictos dentro de la organización, en este capítulo se retoman los principales problemas identificados en el capítulo anterior.

Tiempos muertos durante la ejecución y desarrollo de las diversas actividades que se realizan en la organización, retrasos, confusión y errores continuos en la ejecución de las mismas son consecuencia de una falta de una comunicación efectiva.

Con base en la teoría de los actores, se tiene en cuenta que la realización de cada acto tiene un costo, en el caso de *Softlution* el mayor costo que se genera es el económico, pues en el capítulo anterior se concluyó que la falta de comunicación y planeación tiene como consecuencia 5.25 horas perdidas semanalmente en el área eléctrica, si realizamos un cálculo de ese tiempo perdido por el costo en horas que eso implica, se obtiene que esos imprevistos tiene un costo de 78,100.00 pesos semanalmente.

En el área de ingeniería se observó que la falta de roles y tareas específicas tiene como consecuencia la improvisación de actividades provocando perdida en la continuidad de tareas asignadas, derivado de la implementación de jefes situacionales, lo que nos arroja que en esta área, aproximadamente se tiene 10 horas semanalmente de inactividad, en cifras a *Softlution* le cuesta 21,500.00 semanales.

El costo económico total para la empresa a consecuencia de la falta de comunicación y planeación semanalmente es casi 100,000.00 pesos, esto sin considerar los costos energéticos, psicológicos y temporales.

La actividad principal de *Softlution* es servicios de ingeniería y control para la industria, por lo cual considero que el cuello de botella está en la falta de comunicación entre el plan de trabajo y la integración de la solución, pues es la parte que se ha desatendido, le dan más peso a la solución que a la planeación y no se busca estar comunicados e informados, como consecuencia hay retazos, errores continuos, tiempos muertos, aumento del tiempo del estipulado y costos altos que tiene que cubrir la empresa.

3.2 COMUNICACIÓN INDIVIDUO Y GRUPO EN *SOFTLUTION*.

Toda organización necesita organizarse y comunicarse con sus miembros, la comunicación debe ser un medio de motivación y de estrategia por el cual se deben poner énfasis en esta, ya que a través de la comunicación se transmiten datos, ideas, tareas, información, órdenes, (Bartoli, 1992).

Es por ello que las organizaciones deben tener una identidad bien definida pues esta es la que cohesionan a la misma. (Etkin, 198).

Sin embargo antes de ahondar en los grupos e individuos es necesario hacer una descripción del tipo de organización que es *Softlution*, identificando el carácter de la misma con base en *El Carácter de la Organización* de Bridges.

Bridges dice que toda organización se puede describirse, categorizarse e identificarse a través de las siguientes características:

- Extravertida: Se enfoca al exterior, reacciona a los estímulos externos.
 - Introversa: Los estímulos y el poder son de origen interno, son bastante cerradas.
 - Sensibles: llega a conclusiones basadas en valores y creencias.
 - Sensata: Se interesa en la realidad, presta atención a los detalles.
 - Pensante: depende de principios y problemas impersonales.
 - Juzgadora: prefiere las cosas claras y definidas, busca no dejarlas a medias.
 - Perceptiva: Prefiere mantener abierta sus opciones, desconfía del exceso de definición.
- (Bridges, 2003)

Para determinar el carácter de *Softlution* se aplicó el instrumento ICO (Índice del Carácter Organizacional) a todos los miembros del área eléctrica de *Softlution* de Bridges y el resultado fue el siguiente.

Softlution es una organización ESTP, es decir Extravertida, Sensata, Pensante y Perceptiva, dice Bridges que las organizaciones con este carácter casi siempre tienen un estilo emprendedor. Utiliza sus recursos y es capaz de capitalizar los hechos intempestivos aunque no los haya previsto, no suelen desarrollar procedimientos y políticas formales que constituyen una barrera natural a los cambios, progresa por su habilidad de manipular el entorno externo, tiene una visión instintiva del entorno y de una situación llena de necesidades insatisfechas y problemas no resueltos.

La organización ESTP es buena y rápida, no se frena por reglas internas ni le atemorizan los riesgos susceptibles de evaluarse de manera racional, actúa algunas veces como si estuvieran en una aventura sin nada que perder. Este tipo de organizaciones están más motivadas cuando hay crisis o situaciones de alto riesgo que cuando hay calma.

Les gusta los cambios frecuentes, se reorganizan cuando no les gustan las situaciones para enfrentarlas y después se reorganizan al surgir otra situación, sin embargo pueden ser poco confiables en sus compromisos surgidas de situaciones pasadas, suelen tomar decisiones de posturas a corto plazo, relativamente son desinteresadas en las motivaciones internas, hay constante insatisfacción del personal.

Este tipo de organizaciones se enfocan al presente y se olvidan del pasado y no se preocupan mucho de por la planeación a futuro por lo cual suelen tener problemas para perseverar en sus esfuerzos y aprender de sus errores. Pueden pasar con gran rapidez de grandes éxitos a catástrofes, pero son capaces de transformar la catástrofe en éxito.

Las organizaciones ESTO son de carácter agresivo y apaga-fuegos pues domina el desorden para seguir adelante. Motivada en gran parte por el placer de sus propias acciones, tiene poco

tiempo para divagar en el futuro, no se preocupan por convertirse en una empresa de larga vida.

Esta caracterización describe el por qué *Softlution* se comporta de esa manera, es decir porque no hay una estructura formal, falta de organigrama, roles específicas ya que no ha logrado desarrollar una prospectiva que le permita reorganizarse para mantenerse vigente.

Softlution es una organización que se ha preocupado por el presente, por sobrevivir, atender las necesidades que se van presentando sin voltear y aprender de los errores que la ha cometido a lo largo de su existencia, por tal motivo no prevé las contingencias que se le puedan presentar.

Sin embargo no sólo es suficiente describir el carácter la organización sino también hay que hacer énfasis al comportamiento organizacional como el estudio sistemáticos de los actos y las actitudes que la gente muestra en las organizaciones. (Robbins, 1998)

El comportamiento organizacional es de suma importancia, puesto que de ello deriva la productividad, que es la calidad y cantidad de los resultados que cada empleado produce, la cual se ve afectada por al ausentismo y rotación de personal, pues es difícil que el empleado sea productivo sino está en el lugar de trabajo y por otro lado la rotación de personal eleva costos y bajan los niveles de productividad. (Robbins, 1998)

Pero para que haya productividad debe hacer satisfacción en el trabajo pues hay un lazo estrecho entre satisfacción y productividad por lo cual Robbins, menciona que las metas del comportamiento organizacional es el por qué se comportan del tal forma, predicción como reaccionaran los empleados ante cierta situación o cambio y usar la información para una acertada toma de decisiones, control se buscan controlar la conducta de los miembros para lograr una eficiencia en el trabajo. (Robbins, 1998).

Para entender el comportamiento del individuo debemos hacer mención en tres aspectos fundamentales actitud, percepción y aprendizaje.

La actitud: son afirmaciones de valor acerca de objetos, gente o acontecimientos, muestra cómo nos sentimos acerca de algo, actitud hacia el trabajo, quien está satisfecho con sus actividades laborales tiene actitud positiva en el trabajo.

Lo que determina la satisfacción en el trabajo es: trabajo intelectual estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores, un trabajador feliz es un trabajador productivo, se busca reducir la disonancia es decir la incongruencia entre el actuar y el predicar.

Motivación: La gente motivada se esfuerza más por tener un mejor desempeño que la que no lo está, es la disposición a hacer algo, y que está condicionada por la capacidad de estos actos para satisfacer alguna necesidad individual.

Una necesidad insatisfecha crea tensión, que estimula los impulsos internos del sujeto, a su vez los impulsos suscitan la búsqueda de metas particulares, que si se consiguen, satisfarán las necesidades y reducirán la tensión.

Los empleados motivados se encuentran en un estado de tensión y para aliviarla emprenden actividades. Entre más grande sea la tensión, mayor será la actividad necesaria para temprarla.

Necesidades inferiores y superiores: Abraham Maslow dice que cada ser humano tiene un ordenamiento de cinco necesidades: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de estima y necesidades de autorrealización y cuando una necesidad es satisfecha deja de motivar. (Robbins, 1998).

La Teoría de las Necesidades de Robbins dice que hay tres necesidades:

- Necesidad de logros: El impulso por sobresalir, de ejecutar en relación con un conjunto de normas, de lucha por triunfar.

- Necesidad de poder: El anhelo de hacer que otros se conduzcan de una manera que de otro no hubieran seguido.
- Necesidad de afiliación: El deseo de relaciones personales estrechas y amistosas. El deseo de ser querido y aceptado por los demás, luchan por la amistad, prefieren las situaciones de cooperación y no las competitivas

Algunos tienen un impulso imperioso por triunfar, pero luchan por las realizaciones personales y no por las recompensas del éxito; tienen el deseo de hacer las cosas mejor o con más eficacia que antes. Les gusta imponerse metas realistas pero difíciles.

La necesidad de poder es el deseo de causar un efecto, de influir y controlar a los demás, disfrutan estar a cargo, luchan por el influjo sobre otros

Grupo: dos o más individuos interdependientes que interactúan y se reúnen para alcanzar objetivos particulares.

Grupo de trabajo es el que actúa para compartir información y tomar decisiones para que sus miembros se ayuden a desempeñarse en su área respectiva de responsabilidad.

Equipo de trabajo crea una sinergia positiva merced al esfuerzo coordinado. Los empeños individuales dan lugar a un nivel de desempeño que es mayor a la suma de las entradas de cada miembro.

Comportamiento: las actitudes que muestran las personas determinarán su proceder.

Las metas definen los objetivos finales, pero los equipos necesitan estar comunicados para lograrlo pues la comunicación sirve a cuatro principales funciones en los grupos y las organizaciones: control, motivación, expresión emocional e información. La comunicación actúa para controlar el comportamiento de los miembros de varias maneras. (Robbins, 1998).

Liderazgo: Capacidad de influir en un grupo para la consecución de metas, líder debe tener rasgos naturales y conductuales heredados. (Robbins, 1998).

Poder: Es la capacidad de A de influir en el comportamiento de B de modo que haga lo que de otro modo no haría, es una función de dependencia, mientras A depende más de A, este tendrá más poder en la relación. (Robbins, 1998. P 156).

Poder coercitivo, se basa en el miedo.

Poder de recompensa accede al poder y control del otro porque obtiene beneficios, asensos, asignación de trabajo, cambio de trabajo.

Poder legitimado el que se obtiene por la posición jerárquica en la organización.

Poder experto: el que se expresa por el conocimiento, habilidades y destreza.

Poder referencial el que se ejerce por la admiración.

Negociación: permea las relaciones de casi todo individuo en los grupos y las organizaciones, los trabajadores negocian con la dirección para arreglar los conflictos generados en la organización.

3.3 ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LA COMUNICACIÓN.

Una vez descritos los problemas que aquejan a *Softlution*, los individuos y grupos que están dentro, es necesario hacer una descripción de cómo se da y fluye la comunicación dentro de la organización.

Iniciare describiendo canal de comunicación como las condiciones materiales que permiten a A dirigir comunicaciones a B. (Flamet, 1977).

Red de Comunicación: Conjunto de canales de comunicación existentes en un grupo; AB, AC, BA, CA. Una red de comunicación es un conjunto de posibilidades materiales de comunicación. (Flamet, 1977).

Estructura de Comunicación: Conjunto de comunicaciones realmente intercambiadas de un grupo. (Flamet, 1977).

Sin embargo existen diferentes tipos de redes: Centralizada (Rueda), Cadena, En Y, Circular, Completa (Estrella, Homogénea y a su vez existen Estructura Centralizada y Estructura Homogénea.

En *Softlution* existen diferentes canales de comunicación como son, correo electrónico, celulares, radios, memorándums y auditiva.

Softlution tiene una estructura de comunicación centralizada con una red homogénea porque las comunicación se centra en una persona sin embargo todos los miembros se pueden comunicar libremente, es asimétrica porque solo reciben información, es decir no se comunican.

Comparando el tipo de estructura y red de comunicación con el funcionamiento de la estructura de *Softlution* se observa que la comunicación surge de esa forma porque así es como funcionamos, es decir de forma jerárquica, un director emite un mensaje, orden, tarea a los

jefes de área, ellos a su vez lo transmiten a los encargados y supervisores y ellos a sus subordinados, en cadena y de forma descendiente.

Sin embargo a pesar de que la comunicación se da de manera descendiente si hay una libertad para que todos los miembros se comuniquen entre los diferentes áreas, puestos y grupos. A pesar de existir una libertad en la manera de comunicarse, no hay comunicación en *Softlution* pues las ordenes, mensajes, tareas, actividades son recibidas pero no hay una retroalimentación puesto que no se busca de ninguna de las partes.

3.4 AUDITORIA COMUNICATIVA

Una vez definida la red o manera formal de comunicación ahora se analizará el tipo de comunicación que se da en este grupo de trabajo, así como la efectividad de la misma.

La técnica a utilizar para diagnóstico de la comunicación en *Softlution* es Diagnóstico del Flujo de Comunicación en la Organización, pues considero que esta técnica arrojará información importante de cómo fluye la información dentro de *Softlution*.

Sin embargo hare mención de las de las técnicas revisadas en este Seminario: Incidentes críticos, Mediaciones Comunicativas, Clima Comunicativo, Flujo de Información, Comunicación Interpersonal, Juntas y Conferencias, Presentaciones Orales, Habilidad para escuchar y Comunicación Escrita.

La primera técnica que se abordó fue la de Incidente Crítico, que busca detectar la incomprensión como fuente de problemas. Esta técnica se basa en reportes o descripciones que la gente hace de sus propios comportamientos, los cuales son grabados y clasificados según los propósitos.

Esta técnica no se viable es *Softlution* por la premura en los tiempos de entrega del reporte de investigación.

Mediaciones Comunicativas, consiste en un registro de acciones de comunicación, contando la frecuencia de las mismas en un cierto periodo de tiempo, aunque esta técnica es muy oportuna cuando queremos concientizar el tiempo y la frecuencia de las actividades y herramientas comunicativas; esta técnica no arrojaría resultados al cómo fluye la información pues sería desgastante y complicada para ejecutarla.

La técnica de Efectividad de la Comunicación, también conocida como Análisis de Interacción Allred (AIA), la cual permite evaluar la comunicación cara a cara, y consiste en la grabación y evaluación sistemática de nuestras propias interacciones comunicativas. Esta técnica describe dos categorías de respuestas que podemos producir en otros: la interacción vertical y la interacción horizontal o nivelada. Esta técnica cubría parte de la expectativa de lo investigado

sin embargo considere más relevante investigar cómo fluye la comunicación que determinar el tipo de comunicadores para este reporte, no por ello restándole importancia a ello.

Las técnicas descritas a continuación fueron descartadas por el tiempo que tardaría en realizarse, además no cubrían con las expectativas de lo investigado, pues no cubrían con la expectativa completamente con lo determinado anteriormente.

La técnica Efectividad de Juntas y Conferencias, en la cual los participantes llenan de manera anónima su índice de actuación del grupo, a través de la evaluación de las juntas y conferencias en una organización.

La técnica llamada Resúmenes y Presentaciones Orales, en la que se recurre a un crítico capacitado para evaluar la habilidad oratoria del expositor y actuar en consecuencia

Habilidad para escuchar, la cual requiere al menos de dos personas, y que compara el mensaje escuchado contra la información emitida. Consiste en la exposición de un tópico sencillo que expone una persona por tres minutos, con ello se crea la dinámica de pasar de una persona a otra el mensaje, de tal manera que al final se evalúa la fidelidad del mensaje original.

La técnica de la Habilidad en la Comunicación Escrita con sus dos variantes, una para aplicar a las cartas y memos de la organización, y otra para mediar la legibilidad de los documentos escritos.

La técnica empleada para determinar los flujos de comunicación fue la ECCO, Diagnóstico de Flujos de Información, para dicha técnica se utilizó un mensaje emitido anteriormente y se empleó un cuestionario a través del cual se abordaron preguntas relacionadas al mensaje. (Ver anexa de Instrumento ECCO).

Se utilizó esta técnica porque a lo largo del reporte planteó que uno de los principales problemas que aquejan a *Softlution* es la falta de una comunicación efectiva que provoca tiempos nuestros, improvisaciones, retrasos en la ejecución, falta de planeación y costos económicas para la empresa.

Con la aplicación del instrumento se evaluó como fluye la comunicación entre Ingeniería, Departamento Eléctrico y la Oficina, como resultado se obtuvo que la comunicación fluye mejor entre el Departamento Eléctrico, es decir los supervisores dan las instrucciones a sus subordinados y entre ellos hay una interacción de retroalimentación, mientras que Ingeniería se comunica con el Departamento Eléctrico pero la información ahí se queda, ya no regresa, es decir se emite pero jamás se da seguimiento, Ingeniería da por hecho que se entendió el mensaje y no se supervisa que así sea.

Hay una estrecha comunicación entre Ingeniería y el Departamento Eléctrico porque esas dos áreas trabajan en conjunto pero, a diferencia de ello, el Departamento Eléctrico tiene muy poca interacción con el área administrativa, es decir la oficina no tiene mucha comunicación con ese departamento.

El cuello de botella está en Ingeniería porque ellos reciben la información de Oficina, pero la transmiten a destiempo, a medias, distorsionada o se les olvida hacerlo.

Se transmiten los mensajes o información hasta que surgen conflictos o Capital Humano presiona a Ingeniería acerca de lo asignado.

3.5 TEORIAS Y METAFORAS DE LA ORGANIZACIÓN. FUNCIONAMIENTO.

Ya hemos abordado en este capítulo las interacciones comunicativas y su efectividad, el carácter de las organizaciones y de sus miembros, que nos arrojará información sistemática para una mejor conducción de la organización.

Con el propósito de entender mejor el funcionamiento y comportamiento de la organización se hará un análisis a través de la Teoría Clásica, la Teoría Humanista, la Teoría de Sistemas y la Teoría Contingente.

La escuela clásica maneja "Los principios de la administración científica", cuyos postulados incluyen la optimización de la producción basada en "tiempos y movimientos", haciendo énfasis en el producto organizacional, más que en consideraciones individuales. Asimismo, propone la correlación entre puesto y capacidades físicas - mentales, y la sistematización e integración de funciones mentales y manuales.

Henry Fayol complementa esta visión sistematizada de las organizaciones clásicas al considerar los elementos administrativos como fundamentales para la planeación y predicción.

Como respuesta a esta sistematización de las organizaciones, surge la Teoría Humanista, interesándose en el impacto y desempeño de los actos del individuo, sobretodo en aspectos tan importantes como el liderazgo, la motivación, las relaciones y la comunicación informales, el cambio y el desarrollo de recursos humanos.

Ambas escuelas, la clásica y la humanista, se complementan para determinar el funcionamiento óptimo de las organizaciones, basadas en una orientación "interna", sin considerar el entorno que puede afectar el desempeño de cualquier organización.

Como respuesta a este enfoque meramente interno, surge la Teoría de Sistemas y la Teoría Contingente, las cuales consideran relevante para la comprensión organizacional, la apertura al medio y la influencia del contexto.

De acuerdo a las teorías expuestas, se puede determinar que *Softlution* es una organización con enfoque humanista puesto que es abierta, se interesa por el desarrollo y crecimiento de cada uno de sus integrantes sin embargo esa apertura organizacional no se ha sabido manejar correctamente, lo que ha derivado en poco control y libertad excesiva entre los miembros.

Softlution es una organización que invierte en la capacitación, seguridad y bienestar de sus colaboradores y se ha olvidado de la formalización de la estructura, de la normatividad y reglamentos de control interno, lo que se ha mal interpretado en una actitud abusiva y convenenciera de los colaboradores, reflejándose un ambiente de confort y apatía al cambio.

Likert propone dos modelos de diseño organizacional (autoritario y participativo), con ejemplos de variables clave como son el liderazgo, la motivación, la comunicación y la toma de decisiones. (Likert en Robbins, 1998).

De acuerdo a las técnicas empleadas para determinar los flujos de comunicación e identificada la red de comunicación *Softlution* tiene una tendencia al autoritarismo, pues muchas veces se pasan por alto las opiniones y decisiones de los miembros y se impone la decisión de los jefes, lo que ha provocado insatisfacción, desmotivación y falta de liderazgo dentro de la organización.

Dado que estas teorías se centran en la parte interna (sistema de trabajo y sus miembros), es necesario abordar a las organizaciones en sus interacciones con el exterior sin perder el enfoque humanista.

Además de la teoría clásica y humanista, tenemos a Gareth Morgan, quien de una forma sencilla explica a las organizaciones a través de las imágenes o metáforas explicar, diagnostica y determina los diferentes tipos de organización que existen.

La organización visualizada como una máquina. En esta metáfora retoma los principios básicos de la Teoría Clásica de la Dirección sustentada por el ámbito militar, donde la empresa se asemeja a una maquinaria militar, priorizando la unidad de mando, la jerarquía escalar, staff

y línea, división del trabajo, autoridad y responsabilidad, centralización de la autoridad, disciplina, anteposición de los interés organizacionales sobre los individuales y un trabajo sistematizado que suma esfuerzos. En esta teoría se incluye la variante de la "Dirección Científica", propuesta por Taylor.

La organización como Cerebros, organizaciones fragmentadas, rutinarias y limitadas en sus procesos de producción con el fin de manejarlos y controlarlos. La burocracia sería un ejemplo de este modelo al basar su funcionamiento en la división de tareas complejas para poderlas controlar mecánicamente.

La organización como cultura, donde éstas toman a su entorno como un proceso de representación social, eligiendo y estructurando a través de sus decisiones interpretativas.

La organización como sistemas políticos y de gobierno, sustentándose en recursos como el interés, el conflicto y el poder. Esta imagen de la organización se concentra en las variantes de ejercer el poder y su repercusión en los empleados, aludiendo a la autocracia, burocracia, tecnocracia, cogestión, democracia representativa y democracia directa.

Las organizaciones como cárceles psíquicas, imponiendo en sus miembros visiones equivocadas de la realidad. Son en estas organizaciones donde los mediadores ven su mejor oportunidad para dejar aflorar los deseos reprimidos en el "inconsciente".

La organización como instrumento de dominación, donde ciertos individuos son capaces de imponer su voluntad sobre los demás, utilizando a los empleados sólo para conseguir sus propios fines.

De acuerdo a la descripción de las diferentes metáforas, *Softlution* es una organización en la que se combinan diferentes metáforas por una lado actúa como cárcel psíquica pues mientras los líderes tratan de vender sus ideas por justificar el por qué actúan de cierta forma, cuando lo que se percibe es la mezcla de todos los conflictos guardados internamente por otro lado tratan de en culturizar a los miembros de la misma para lograr una mayor implicación y compromiso.

3.6 ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN

Bartoli afirma ñentre las condiciones de éxito de una organización activa, se encuentran las necesidades de sistemas de información estimulantes, de mecanismos de coordinación eficaces y las acciones de comunicación coherentesö (Bartoli, 1992)

Asimismo Bartoli dice que debemos emplear a la comunicación como un instrumento de motivación sin embargo en *Softlution* le dan más peso a la ejecución de tareas que a la comunicación provocando bomberazos, improvisaciones y no le prestan atención a la comunicación a pesar de estar conscientes que la falta de la misma ha provocado errores graves, pérdida de tiempo, falta de coordinación y planeación, así como retrasos en la ejecución de las diversas actividades.

Diagnóstico cuantitativo de la comunicación.

De acuerdo al análisis realizado a lo largo de este capítulo dentro de *Softlution* se puede determinar que la comunicación es ineficaz, no hay retroalimentación, los líderes sólo emiten mensajes pero jamás se preocupan por corroborar que se haya obtenido correctamente el mensaje.

El instrumento aplicado a los miembros de la organización sirvió para determinar que la información fluye de mejor manera en el área operativa, es decir entre los supervisores de área y sus subordinados a diferencia de los directivo hacia estos.

Se observó también que de las tres áreas que hay en *Softlution* Oficina, Departamento Eléctrico e Ingeniería, fluye mejor la comunicación en el departamento eléctrico, es decir ellos se comunican e informan a su personal sobre las actividades, tareas, mensajes que emite la organización mientras que los líderes sólo dan el mensaje pero jamás buscan retroalimentación.

CAPITULO IV
DIAGNÓSTICO DE LOS PROBLEMAS
COMUNICATIVOS EN *SOFTLUTION*.

4.1. PROBLEMAS Y CONFLICTOS DE COMUNICACIÓN EN *SOFTLUTION*.

Una organización es un sistema complejo a través del cual interactúan sus miembros, es por ello que en este capítulo se hará un análisis del comportamiento de los diferentes miembros que conforman *Softlution* para entender por qué se conforman diversos grupos dentro de la misma y de qué manera se comunican e interactúan.

En este capítulo se retomarán los principales problemas identificados en el capítulo anterior, pero ahora se analizarán desde el comportamiento de los grupos y actores, la interrelación entre organización y comunicación, desde la perspectiva de las interacciones y representación.

Siendo la comunicación una interacción entre dos o más individuos y partiendo de la ausencia de comunicación en las organizaciones es de suma importancia poner énfasis en este aspecto, en el capítulo anterior mediante técnicas cuantitativas se identificaron los principales problemas que aquejan a *Softlution*.

Toca en este capítulo retomar esos problemas identificados pero ahora bajo un análisis cualitativo con el objetivo de entender cuál es el origen del conflicto, cómo los perciben los diferentes miembros de la organización y desarrollar acciones específicas para solucionar dichos conflictos.

Los principales problemas a los que se enfrenta *Softlution* son de estructura, pues la empresa no ha logrado consolidarse a lo largo de los 10 años que tiene de existencia, esos problemas de estructura han derivado en una serie de conflictos de comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales, pocas expectativas del trabajo y de la empresa.

La complejidad organizacional.

Sin embargo no sólo se hará énfasis en los problemas identificados en la organización sino que esos problemas encontrados son resultado de la complejidad del ser humano, cada cabeza es un

mundo y retomando que dentro de una organización se dan diferentes tipos de interacciones entre grupos diferentes de personas.

Definiendo sistema en su concepto clásico: conjunto de elementos que mantienen determinadas relaciones entre sí y que se encuentran separados de un entorno determinado.

La sociedad se diferencia progresivamente, a lo largo de la evolución temporal y de la historia, en diferentes subsistemas sociales. Para Luhmann la sociedad es un sistema autorreferente que se compone de comunicaciones. A su vez, se maneja que la comunicación es propia de los sistemas sociales; la comunicación es uno de los ejes centrales de la sociedad. La sociedad no está compuesta de seres humanos, sino de comunicaciones. La sociedad se diferencia internamente, según su grado de evolución y desarrollo, en diferentes subsistemas sociales.

Luhmann tiene una ambición siempre de observación y está convencido de que no se trata de apartar lo complejo de un modo mecánico, sino de enfrentar lo complejo de un modo directo, (Luhmann, 1975).

La organización debe ser vista como un organismo vivo.

La acción comunicativa es el vínculo que conecta los mundos, es lo que soporta todas las acciones, entendiéndose acción como un catéter por el que fluye cualquier cantidad de cosas, reglas, deseos, etc.

Metodología para la investigación, diseño y aplicación de grupo de discusión.

Como ya se mencionó, la intención de este apartado es aplicar la metodología cualitativa, en el capítulo anterior ya hemos visto la metodología cuantitativa que nos sirvió principalmente para medir los problemas que existen en la organización estudiada, así como registrarlos a partir de análisis y observación de grupos y actores.

Lo anterior, también lo podemos explicar de la siguiente manera: las significaciones culturales de la comunicación simbólica, estructurada por un sistema de signos intersubjetivo o lenguaje, atravesada por el sentido subjetivo. (Ortiz, pág.172), las técnicas cuantitativas miden los hechos sociales (el que hacer de los actores), pero no pueden medir como el individuo interpreta lo que vive en la organización, es decir, no existe modo de que una realidad social se pueda cuantificar.

A continuación se describe la técnica cualitativa que se empleará para la identificación de las interacciones comunicativas, grupos, subgrupos y cultura.

Definición de Grupo de discusión (Técnica cualitativa): es una conversación cuidadosamente planeada y diseñado para obtener información de un área definida de interés que exprese las diferencias de los actores.

Objetivo: Analizar las percepciones y puntos de vista que tienen los empleados.

Analizar e identificar los diferentes conflictos comunicativos que existen en la operación de los procesos de *Softlution* con el propósito de conocer las diferentes percepciones y puntos de vista que tienen los miembros referentes al trabajo, a la organización y la comunicación.

Justificación: Se eligió grupo de discusión por ser una técnica cualitativa que arrojará una gran cantidad de información enfocada a los conflictos que aquejan a la organización pero desde una perspectiva diferente, desde el punto de vista de los trabajadores, con esta técnica se podrán conocer los diferentes puntos de vista de los miembros que intervienen directamente en el proceso de operación, su opinión acerca de la organización, el trabajo, las relaciones interpersonales y la comunicación.

Los miembros de la organización que se eligieron para realizar esta técnica fueron los siguientes.

ACTOR	PUESTO	DESCRIPCIÓN
Actor 1	Oficial Soldador	Hombre, 36 años, antigüedad de 2 años en la empresa
Actor 2	Ayudante General	Hombre, 20 años, antigüedad de 6 meses en la empresa
Actor 3	Supervisor de Obra	Hombre, 23 años, antigüedad de 6 meses en la empresa
Actor 4	Oficial Soldador	Hombre, 51 años, antigüedad de 5 años en la empresa
Actor 5	Ayudante General	Hombre, 42 años, antigüedad de 8 meses en la empresa
Actor 6	Oficial Eléctrico	Hombre, 25 años, antigüedad de 2 años en la empresa
Actor 7	Supervisor de Seguridad	Hombre, 29 años, antigüedad de 1 año en la empresa
Actor 8	Ayudante General	Hombre, 23 años, antigüedad de 6 meses en la empresa
Actor 9	Oficial Eléctrico	Hombre, 23 años, antigüedad de 1 año en la empresa
Actor 10	Supervisor de Planta	Hombre, 23 años, antigüedad de 2 años en la empresa

Tópicos del Grupo:

- ❖ Opiniones y percepciones de la gente en el trabajo:
 - ✓ Cómo ha sido su experiencia en los últimos proyectos en los que han participado.
 - ✓ Cómo se sienten con las actividades que realizan
 - ✓ Cómo te llega la información
 - ✓
- ❖ Relaciones laborales:
 - ✓ Cómo ha sido la relación en los últimos proyectos con su jefe
 - ✓ En los proyectos en los que participan son tomadas en cuenta sus opiniones.
 - ✓
- ❖ Expectativas dentro de la organización.
 - ✓ Qué expectativas tienes dentro de la organización

✓ Qué esperas de la organización

Fecha de realización: miércoles 26 de septiembre 2012.

Lugar y hora: Vips Cuautitlán Izcalli a las 14:30 hrs.

Duración: De 90 a 120 minutos.

Número de participantes: 10 personas.

Moderadora: María del Carmen Vargas Quijano.

(Ver en anexos transcripción del grupo de discusión).

Reporte de resultados

De acuerdo a las matrices presentadas se realizó una lectura vertical y horizontal. La primera nos ofrece las semejanzas y diferencias entre los discursos de los participantes; y la horizontal permite encontrar contradicciones y congruencias existentes entre el discurso de cada uno de los participantes.

Lectura vertical

Percepciones de la comunicación en general

Los Actores 3, 4 y 8. Falta más comunicación.

Los Actores 2 y 5. La comunicación es muy mala.

Los Actores 6 y 9. No hay comunicación.

El Actor 1. Que se están corrigiendo los problemas de comunicación.

Lectura Horizontal.

En lo referente a la comunicación los actores expresan de manera general que la comunicación es buena, pero hace falta más interacción entre los compañeros, pareciera que la comunicación no da entre iguales y se da de mejor manera con los jefes.

CATEGORÍA ACTORES	PERCEPCIONES DE LO QUE HACE FALTA, DEL TRABAJO Y DE LA COMUNICACIÓN		
	DEL TRABAJO	COMUNICACIÓN	LO QUE HACE FALTA
Actor 1	"Necesitamos que estén más involucrados en el trabajo"	"Se está corrigiendo"	"Hace falta iniciativa de los compañeros"
Actor 2	"Está bien"	"No es clara"	"Hace falta organización"
Actor 3	"Se está tratando de organizar mejor el trabajo"	"Falta más comunicación"	"Hace falta sangre nueva"
Actor 4	"Hace falta más organización"	"Hace falta más comunicación"	"Hace falta gente más capacitada"
Actor 5	"No se ponen de acuerdo"	"Está muy mal"	"Hace falta crecimiento"
Actor 6	"Hay mucha desorganización porque los jefes no se ponen de acuerdo"	"No hay comunicación, está muy mal"	"Hace falta comunicación"
Actor 7	"Debe haber más iniciativa por el trabajo"	"Hace falta más comunicación"	"Falta identificar las habilidades del personal y capacitación"
Actor 8	"No se coordina bien a la gente"	"Hace falta más comunicación"	"Falta más organización"
Actor 9	"No se ponen de acuerdo"	"No hay comunicación"	"Falta más comunicación entre los jefes"
Actor 10	"Es un desmadre, no hay roles claros"	"Hace falta más comunicación"	"Hace falta capacitación y especialización del personal"

CATEGORÍA ACTORES	RELACIONES INTERPERSONALES	
	CON LOS COMPAÑERO.	CON SUS JEFES INMEDIATOS
Actor 1	"Yo hago mi trabajo y veo por mi"	"Hay buen relación, hacen su trabajo"
Actor 2	"Me gusta el ambiente pero te echan tierra y no te apoyan"	"No toman en cuenta tu opinión"
Actor 3	"Buena relación de quipo de trabajo y amistad"	"Es buena"
Actor 4	"Regular"	"Es buena"
Actor 5	"Hay mucha envidia y uno no está a gusto"	"No te dejan ser"
Actor 6	"Bien entre los que estamos en Unilever aunque te tiran por atrás"	"No te dejan desenvolver, te pican por atrás"
Actor 7	"Hay mucha envidia"	"Es buena pero deberían dejarnos crecer"
Actor 8	"Es buena, me siento a gusto"	"No conocen a su personal y deben dejarlos crecer"
Actor 9	"No hay apoyo, te echan tierra"	"No te escuchan"
Actor 10	"No es sano aquí unos hablan de otros a sus espaldas"	"Es buena, hay confianza".

CATEGORÍA	RELACIONES INTERPERSONALES	
	CON LOS COMPAÑERO.	CON SUS JEFES
ACTORES		
Actor 1	"Yo hago mi trabajo y veo por mi"	"Hay buen relación, hacen su trabajo"
Actor 2	"Me gusta el ambiente pero te echan tierra y no te apoyan"	"No toman en cuenta tu opinión"
Actor 3	"Buena relación de quipo de trabajo y amistad"	"Es buena"
Actor 4	"Regular"	"Es buena"
Actor 5	"Hay mucha envidia y uno no está a gusto"	"No te dejan ser"
Actor 6	"Bien entre los que estamos en Unilever aunque te tiran por atrás"	"No te dejan desenvolver, te pican por atrás"
Actor 7	"Hay mucha envidia"	"Es buena pero deberían dejarnos crecer"
Actor 8	"Es buena, me siento a gusto"	"No conocen a su personal y deben dejarlos crecer"
Actor 9	"No hay apoyo, te echan tierra"	"No te escuchan"
Actor 10	"No es sano aquí unos hablan de otros a sus espaldas"	"Es buena, hay confianza".

CATEGORÍA	PERCEPCIONES Y PROSPECTIVA DE LA EMPRESA	
	PERCEPCIÓN	PROSPECTIVA
ACTORES		
Actor 1	"Me gusta la empresa y me gusta lo que hago"	"Aprender, crecer y ser reconocido"
Actor 2	"Me gusta esta empresa, el ambiente en general es bueno y el trabajo también"	"Crecimiento, desarrollarme y estar bien en la empresa y con los ingenieros"
Actor 3	"Me gusta la empresa, me gusta responder por ella"	"Haya oportunidad de crecimiento y dure mucho en esta empresa"
Actor 4	"La empresa es buena y el trabajo también"	"Que haya más organización y capacitación para nosotros"
Actor 5	"Es como todas las empresas, te contratan mientras hay trabajo y luego te corre"	"No espero nada, sólo que me den trabajo mientras haya"
Actor 6	"Es una empresa donde no hay apoyo de los compañeros y eso te desanima"	"Espero seguir creciendo, aprender más"
Actor 7	"Me gusta mucho mi trabajo y la empresa"	"Espero oportunidad de crecimiento, más trabajo, más capacitación y sobre todo desarrollo profesional"
Actor 8	"En general me siento muy a gusto"	"Que haya más trabajo, más convivencia y reconocimiento de los dueños para crecer"
Actor 9	"El trabajo es bueno porque aprender mucho todo el tiempo"	"Espero seguir aprendiente, crecer y saber más cosas"
Actor 10	"Me siento desilusionado de la empresa, creo que no valora el trabajo de su gente"	"Espera crecer con la empresa sin embargo en estos momento no me siento identificado y no sé que espero"

Los resultados obtenidos una vez hechas las matriz de doble entrada son muy interesantes y contradictorios puesto que por un lado los actores expresan sentirse muy a gusto en la empresa, es decir, dicen que el ambiente de trabajo es bueno, les gusta las actividades que realizan, que les gusta la empresa para la cual trabajan.

Es decir expresan que les gusta la empresa porque se aprenden muchas cosas, es una empresa de tecnología, es una empresa en la cual a través del trabajo que desempeñan a diario aprenden muchas cosas y eso es lo que los motiva para pertenecer a la misma.

Sin embargo se contradice cuando expresan que el ambiente en trabajo con los compañeros y sus jefes inmediatos no es agradables, no es sano, dicen que el ambiente de trabajo no es

bueno porque no hay compañerismos, no hay trabajo en equipo, no hay crecimiento colectivo sino que cada quien ve por sus propio interés, es decir, se tienen que estar cuidando las espaldas de los mismo compañeros puesto que están al asecho para evidenciar los errores que se presentan y aprovechan esas situaciones para ponerse el pie entre ellos.

Pero esta situación es más representativa con sus jefes inmediatos, se agudiza más en la relación con sus jefes o supervisores inmediatos y expresan que no hay un crecimiento laboral porque sus propios supervisores les ponen trabas, les ponen el pie y ellos mismo los evidencian con los dueños de la empresa, de esta manera no permiten un desarrollo humano, laboral y profesional, mantienen estancada a la gente para los supervisores no sean movidos de su zona de confort.

Sin embargo por un lado dicen que el ambiente de trabajo les gusta y que la relación con los jefes en general es buena pero por otro dicen que no se sientes a gusto porque hay mucha envidia en el trabajo y que esa es una de las razones fundamentales por la cual se irían de la empresa.

Un dato interesante que surge en este grado de insatisfacción en lo referente a las relaciones interpersonales, es que los más insatisfechos con esa situación, son los ayudantes generales con mayor antigüedad, es el personal que tiene el nivel más bajo en el escalafón jerárquico de la empresa, son los que perciben menos oportunidades de crecimiento, a quienes se les dificulta más o ven más lejano cumplir sus metas; mientras que los que ocupan mandos medios y tienen mayor grado educativos, grado técnicos y superior, son quienes ven los conflictos de una manera más objetivo y propositiva para solucionar y mejorar esa situación.

Asimismo se percibe que los de mayor antigüedad y rango están en una etapa de confort en la cual se sientes indispensables para la empresa porque saben bien que la organización ha descuidado la parte de capacitación a sus nuevos integrantes, razón por la cual no permiten un crecimiento y desarrollo profesional de los nuevos por miedo a ser reemplazados debido a que es gente que no tiene estudios académicos que avale su formación y conocimiento, es gente que se ha formado a través de su experiencia.

Este mismo grupo de personas ha identificado muy bien las características de cada uno de los 3 dueños de la empresa para saber de qué manera dirigirse a cada uno de ellos, mantenerse irremplazables y dar la información a cada uno de los jefes lo que ellos quieren escuchar y saber, es decir se han logrado desarrollar que se tenga una confianza ciega en ellos, lo que este grupo de gente diga es una verdad absoluta para la organización.

De ahí deriva la mayor insatisfacción entre los miembros de la organización porque no sienten que sean escuchados, no perciben las mismas oportunidades de crecimiento para todos, no se sienten valorados, no ven interés en la organización por su desarrollo profesional.

Sin embargo creo que un punto muy rescatable para la organización es que a la gente le gusta lo que hace, es decir les gusta el trabajo que realizan, no hay insatisfacción de tipo económico, ni de condiciones laborales, a pesar de la insatisfacción en las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo hay una satisfacción laboral que puede ser corregido a través de un cambio en la dirección de la empresa.

Referente al tópico de comunicación y trabajo, se refuerzan los conflictos que deriva la falta de una estructura formal y la apatía de los dueños de la empresa por atender esa situación, es decir, en el módulo anterior se hizo un cálculo de costo económico que representaba para la empresa los problemas de comunicación consecuencia de la falta de estructura en la empresa pues no sólo generan costos económicos sino también de costo humano.

La falta de comunicación genera un estrés permanente entre los trabajadores, puesto que no reciben las instrucciones concretas, hay cambios constantes, hay bombarazos recurrentes, no hay roles específicos, se duplican las actividades falta de coordinación y los cambios repentinos.

Sin embargo el conflicto más fuerte de comunicación está en la dirección de la organización puesto que nadie le ha dado la importancia que requiere, cada uno de los dueños de la empresa jala por su lado, no hay objetivos organizacionales, no se trabaja de manera conjunta sino individualmente.

Si no hay comunicación, no hay organización, mientras no se atiendan este tipo de conflictos la organización cosechará pérdidas económicas, humanas, energéticas, crecimiento, desarrollo y expansión.

Hace falta que la dirección se involucre más con su gente, es decir, en relación a la percepción en el trabajo y a los dueños de la empresa, los trabajadores expresan la necesidad de tener mayor interacción con los jefes, la necesidad de que se interesen más por ellos como personas y no como instrumentos de trabajo, la necesidad de que estén más al pendiente de ellos, que haya más cercanía y sobre todo comunicación a todos los niveles y direcciones, que haya una claridad en los objetivos y tareas, que la organización aprenda a organizarse apoyándose de sus recursos puesto que ellos están ahí para responder a la organización.

Perciben a los jefes de la organización enfocados a la parte económica y no valoran a su personal, no reconoce el trabajo de su gente, la dirección de la empresa no ha sido capaz de conocer las habilidades de cada uno de sus miembros para colocar a la gente en donde mejor desarrolle sus capacidades.

A pesar de todas esas insatisfacciones la gente dice estar contenta en la organización, no quieren irse, a pesar de todo se identifican con la organización y se sienten parte de ella, lo que es un punto a favor que la organización debe tener muy en cuenta y actuar de inmediato.

Las expectativas de la gente dentro de la organización es crecer y desarrollarse, buscan oportunidades de crecimiento y reconocimiento solamente.

4.2. LA INTERACCIÓN COMUNICATIVA.

La cibernética juega un papel muy importante para entender la interacción comunicativa dentro de las organizaciones pues esta disciplina parte de dos conceptos: Comunicación y mandato, lo que significa que la organización comunicacional se establece necesariamente por el sojuzgamiento, es decir una organización donde la información ha ocultado la problemática de los aparatos, el poder está oculto, y la comunicación sometida. (Ávila, De la cibernética a la comunicación).

La crítica de la cibernética necesita previamente:

- Una base de complejidad física, (el concepto de desorden no sólo como fenómeno des-organizante sino como fenómeno organizacional)
- El desarrollo de la idea de bucle retroactivo u organización recursiva.
- La inversión del concepto genérico de máquina que se convierte en policéntrica.
- La complejización de la relación mandato/comunicación, es decir, al mismo tiempo la intelección del complejo de relaciones: mandato/comunicación, sojuzgamiento/emancipación, aparato/orga-nización/entorno. (Ávila, De la cibernética a la comunicación).

La comunicación es una interacción entre dos actores que interactúan comunicadamente, a través de su función fáctica: orden y comunicación, buscando una retroalimentación equilibrada a través de un orden-desorden, desorden-orden.

CAPITULO V
ESTRATEGIA COMUNICATIVA Y DE
CULTURA ORGANIZACIONAL PARA
SOFTLUTION

Recapitulando *Softlution*

A lo largo del Seminario se abordaron diferentes aspectos de la organización como fueron Análisis del entorno, Teoría y Práctica de la Organización, Funcionamiento, Grupos y Actores, La Comunicación de las Organizaciones y en este capítulo toca a la Cultura, Organización y Propuesta de Intervención.

Para poder entender cómo se llegó a la formulación de una estrategia comunicativa es necesario retomar los principales problemas identificados en cada uno de los capítulos trabajados a lo largo del Seminario.

En el Capítulo I se realizó un análisis del entorno, Partiré de la definición de entorno de Pilar Baptista (1991, Pp. 277-281), como el conjunto que enmarcan las actividades de cualquier organización para funcionar, haré una breve descripción sobre Automation Solutions Factory, como contexto.

Automation Solutions Factory, *Softlution!* surge como un proveedor de soluciones en sistemas de control, automatización y monitoreo de procesos basados en la filosofía de control por computadora, con el objetivo de proveer a la industria mexicana tecnología de actualidad, eficiente, efectiva y de bajo costo.

El proveer este tipo de servicios no ha sido fácil ya que con la firma del tratado de libre comercio en 1994 se apertura la entrada de mayor capital extranjero al país y el auge al comercio transnacional con bienes, servicios, fuerzas de trabajo y el movimiento del capital y la tecnología. (Safranski, 2004).

Softlution se ha visto obligada a formar parte del capitalismo globalizador, formando alianzas con empresas como Rockwell Automation, Invensys Wonderware, SMC Corporation, ABB, LASSO, Hirschmman, Weidmüller, entre otras para obtener capacitación y certificaciones a través de estas marcas que son las más comunes en el mercado de la automatización industrial.

A ese tipo de alianzas se denomina Integradores, ese tipo de empresas son monstruos que acaparan el mercado, por lo que proporcionan capacitación en las nuevas tecnologías a cambio de que las empresas integradoras posicionen sus marcas en el mercado.

Esta etapa es complicada ya que para conseguir la certificación como empresa integradora, es necesario invertir en capacitación y tecnología como requisito, tener un porcentaje de compra mensual para obtener registro como cliente y comprobar que cuentas con una cartera sustentable de clientes a quien vender los productos de sus marcas.

Aunado a los requisitos permanentes del cliente, tenemos que financiar cada uno de los proyectos adquiridos con ellos, pues cada cliente tiene sus propias políticas de pago que van de 60 a 120 días, y nuestros proveedores sólo nos otorgan crédito de 15 a 30 días.

Tan sólo Nestlé Planta Cuautitlán representa el 65% de los ingresos de *Softlution!*, lo que permite al cliente influir y condicionar, obligando a la empresa a cubrir todos y cada uno de los requisitos que imponen para poder ser proveedor.

Esto implica costos altos para la empresa pues sólo es permitido utilizar equipo y herramienta certificada por las marcas que el cliente condiciona, capacitar y certificar al personal con los requerimientos del cliente, tenemos que alinearse a las políticas corporativas de operación del cliente, a sus políticas de recursos humanos, normatividad, seguridad social y financiera. Quien no cumple con las políticas del cliente no puede ser proveedor.

Softlution es una organización que depende de sus clientes y proveedores, por lo cual su entorno es turbulento por el impacto de las tecnologías, la globalización económica, la inestabilidad del dólar, es noble y contingente debido a la presencia de inestabilidad en su ambiente.

En relación con otros sistemas, *Softlution* tiene una relación cercana con su competencia, lo que ha permitido identificar las ventajas en comparación con ella, una es el contar con recursos humanos con una amplia experiencia en el área y con una capacidad extraordinaria de ejecución de tareas.

Otra ventaja es que *Softlution* ha invertido en capacitación, certificaciones y tecnología lo que ha permitido cubrir dos áreas esenciales en el ramo industrial control y automatización a diferencia de su competencia que sólo ofrecen una de las dos áreas.

El contar con recursos humanos altamente calificados, ofrecer servicios de las dos áreas no es suficiente sin el recurso económico, *Softlution* ha logrado tener la solvencia económica para financiar los proyectos de sus clientes.

Softlution es una empresa que depende de sus clientes para operar, sin embargo no puede vender sus servicios a cualquier empresa, sus clientes tienen que ser empresas sustentables, principalmente del ramo alimenticio, empresas con tecnología de vanguardia y que implementen constantemente cambios tecnológicos en sus procesos industriales.

Desde esta perspectiva *Softlution* sólo pueden vender servicios a empresas transnacionales ya que son quienes tienen el capital económico y tecnológico para invertir.

Además de tener clientes con las características descritas, es necesario contar con el respaldo de marcas posicionadas en el mercado de la automatización, quienes nos certifican y proporcionan capacitación sobre las nuevas tecnologías.

Softlution como empresa han tenido que enfrentarse a la globalización con el tratado de libre comercio, a la inestabilidad del dólar y a la falta de financiamiento, a falta de un plan de negocios que le indique el rumbo del negocio, de técnicas de planeación, de una estructura formal, de capacitación de su personal, de controles de calidad.

Sin embargo se ha logrado consolidarse como empresa integradora en el área industrial aunque es difícil lidiar con los monopolios pues hay que adaptarse a sus costos y reglas para lograr que nos vendan sus productos.

Pero para lograrlo se necesita un historial de respaldo, ya que influye el tipo de clientes, el número y tipo de proyectos ejecutados, el volumen de ventas, como te ven te tratan y muchas

veces te condicionan para venderte o te rechazan hasta que corroboran que sí eres un cliente potencial para su marca.

En lo referente a Estructura el problema principal al que se enfrenta *Softlution* es la falta de comunicación eficaz a falta de un rol en tareas es decir el no comunicar oficialmente al responsable de cada área, provoca incertidumbre y confusiones constantes al momento de buscar a los jefes de las áreas para trámites, solicitudes y todo lo relacionado a la empresa y su trabajo.

Esta situación provoca que existan improvisaciones constantes, falta de planeación, tareas y roles, falta de responsabilidad con los proyectos y el personal, falta de coordinación y ejecución de las actividades en tiempo y forma.

Mientras no haya una estructura formal bien establecida, los miembros seguirán evadiendo su responsabilidad y trabajando a su conveniencia y sin rumbo.

Softlution tiene que definir su estructura a través de la cual se podrán delegar funciones, tareas, roles, actividades y se alcanzarán el nivel de cooperación, compromiso, responsabilidad y trabajo en equipo necesarios para el crecimiento e innovación de la empresa.

En *Softlution* no hay un reglamento establecido, pues la empresa es muy flexible en horarios laborales, ausencias, tiempos extraordinarios, sin embargo cuando se integran nuevos miembros a la organización, al momento de ser contratados se les brinda una pláticas del funcionamiento general de la empresa, la normas, reglas, comportamiento dentro de la empresa, como complementos para la pronta integración de los nuevos miembros los supervisores y responsables de área son quienes se encargan brindar mayor información y capacitar al nuevo personal.

La necesidad de un cambio estructural de la empresa es producto de la demanda del mercado, pues el tener como clientes a empresas transnacionales implica cubrir diversos requisitos económicos, estructurales, sociales y administrativos que sustente y consolide a *Softlution!*

Durante el mes de junio se observó el proceso de producción de *Softlution!*, obteniendo que unos de los principales problemas es la falta de planeación para el desarrollo de los proyectos y servicios, es decir no se hace una revisión adecuada de los procesos derivando en retrasos en la ejecución por falta de especificaciones de equipo, material y la incorrecta asignación de tareas.

La falta de roles y áreas asignadas en específico tiene como consecuencia tiempos muertos durante la ejecución y desarrollo, pues se abusa de esa condición para que los miembros simulen tener trabajo y extender los tiempos asignados.

Para obtener una medición de los problemas comunes en *Softlution* se utilizó la Hoja de Inspección, que es una herramienta estadística que permite reunir datos basados en la observación con el fin de detectar tendencias.

- Una falta de formalidad en el rumbo de la organización.
- Conflicto de intereses por la falta de dirección del negocio.
- Deterioro del clima organizacional y comunicación interna.
- Una fuerte resistencia al cambio de sus principales recursos.
- Situación económica crítica como consecuencia de toda la problemática.
- Existe un fuerte problema de falta de motivación y depresión de sus directivos

En Capítulo III vuelve a resaltar la falta de una estructura formal, la inexistencia de un organigrama bien definido tienen como consecuencia roles y actividades mal asignadas en *Softlution*, aunado a la falta de una comunicación efectiva han provocado diversos conflictos dentro de la organización, en este capítulo se retoman los principales problemas identificados en el capítulo anterior.

Tiempos muertos durante la ejecución y desarrollo de las diversas actividades que se realizan en la organización, retrasos, confusión y errores continuos en la ejecución de las mismas son consecuencia de una falta de una comunicación efectiva.

Softlution es una organización que se ha preocupado por el presente, por sobrevivir, atender las necesidades que se van presentando sin voltear y aprender de los errores que la ha cometido a lo largo de su existencia, por tal motivo no prevé las contingencias que se le puedan presentar.

Softlution tiene una estructura de comunicación centralizada con una red homogénea porque la comunicación se centra en una persona sin embargo todos los miembros se pueden comunicar libremente, es asimétrica porque solo reciben información, es decir no se comunican.

Comparando el tipo de estructura y red de comunicación con el funcionamiento de la estructura de *Softlution* se observa que la comunicación surge de esa forma porque así es como funcionamos, es decir de forma jerárquica, el director general emite un mensaje, orden, tarea a los directores de área, ellos a su vez lo transmiten a los jefes y supervisores y ellos a sus subordinados, en cadena y de forma descendiente.

Sin embargo a pesar de que la comunicación se da de manera descendiente si hay una libertad para que todos los miembros se comuniquen entre los diferentes áreas, puestos y grupos.

A pesar de existir una libertad en la manera de comunicarse, no hay comunicación en *Softlution* pues las ordenes, mensajes, tareas, actividades son recibidas pero no hay una retroalimentación puesto que no se busca de ninguna de las partes.

Se utilizó esta técnica porque a lo largo del reporte planteó que una de los principales problemas que aquejan a *Softlution* son la falta de una comunicación efectiva que provoca

tiempos nuestros, improvisaciones, retrasos en la ejecución, falta de planeación y costos económicas para la empresa.

Asimismo Bartoli dice que debemos emplear a la comunicación como un instrumento de motivación sin embargo en *Softlution* le dan más peso a la ejecución de tareas que a la comunicación provocando bomberazos, improvisaciones y no le prestan atención a la comunicación a pesar de estar conscientes que la falta de la misma ha provocado errores graves, pérdida de tiempo, falta de coordinación y planeación, así como retrasos en la ejecución de las diversas actividades.

De acuerdo al análisis realizado a lo largo de este módulo dentro de *Softlution* Se puede determinar que la comunicación es ineficaz, no hay retroalimentación, los líderes sólo emiten mensajes pero jamás se preocupan por corroborar que se haya obtenido correctamente el mensaje.

Los problemas a los que se enfrenta *Softlution* son diversos:

- Deterioro del clima organizacional y comunicación interna.
- Una fuerte resistencia al cambio de sus principales recursos.
- Existe un fuerte problema de falta de motivación y depresión de sus directivos.
- Falta de planeación y coordinación en la ejecución de las actividades a causa de una comunicación no efectiva.
- Costos económicos derivados de la apatía de los directivos por dar solución los conflictos.

Esta falta de comunicación en la empresa ha provocado una insatisfacción y desmotivación que si no se atiende provocará una mayor desintegración, falta de implicación y trabajo en equipo.

Es difícil hacer cambiar de idea a los líderes sobre todo cuando son cerrados y no aceptar críticas constructivas, ni opiniones de los demás, para que haya un cambio en la organización, la cabeza debe estar convencida de ello para poder llevar implementar un cambio.

La falta de comunicación, la imposición, la improvisación y la falta de una estructura han comenzado a cobrar las consecuencias de no atenderlas oportunamente, pues en estos momentos *Softlution* está pasando por una fuerte crisis de liderazgo, motivación y productividad.

La falta de comunicación ha llevado a un descontrol en la ejecución de las actividades, observando una falta de control y libertan excesiva entre los empleados de mayor rango y antigüedad.

En el Capítulo IV se reafirman los problemas de estructura, pues la empresa no ha logrado consolidarse a lo largo de los 10 años que tiene de existencia, eso problemas de estructura han desatado una serie de conflictos de comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales, expectativas del trabajo y de la empresa.

Sin embargo creo que un punto muy rescatable para la organización es que a la gente le gusta lo que hace, es decir les gusta el trabajo que realizan, no hay insatisfacción de tipo económico, ni de condiciones laborables, a pesar de la insatisfacción en las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo hay una satisfacción laboral que puede ser corregido a través de un cambio en la dirección de la empresa.

Referente al tópico de comunicación y trabajo, se refuerzan los conflictos que deriva la falta de una estructura formar y la apatía de los dueños de la empresa por atender esa situación, es decir, en el módulo anterior se hizo un cálculo de costo económico que representaba para la empresa los problemas de comunicación consecuencia de la falta de estructura en la empresa pues no sólo generan costos económicos sino también de costo humano.

La falta de comunicación genera un estrés permanente entre los trabajadores, puesto que no reciben las instrucciones concretas, hay cambios constantes, hay bomberazos recurrentes, no hay roles específicos, se duplican las actividades falta de coordinación y los cambios repentinos.

Sin embargo el conflicto más fuerte de comunicación está en la dirección de la organización puesto que nadie le ha dado la importancia que requiere, cada uno de los dueños de la empresa jala por su lado, no hay objetivos organizacionales, no se trabaja de manera conjunta sino individualmente.

Si no hay comunicación, no hay organización, mientras no se atiendan este tipo de conflictos la organización cosechará pérdidas económicas, humanas, energéticas, crecimiento, desarrollo y expansión.

Hace falta que la dirección se involucre más con su gente, es decir, en relación a las percepciones en el trabajo y a los dueños de la empresa, los trabajadores expresan la necesidad de tener mayor interacción con los jefes, la necesidad de que se interesen más por ellos como personas y no como instrumentos de trabajo, la necesidad de que estén más pendientes de ellos, que haya más cercanía y sobre todo comunicación a todos los niveles y direcciones, que haya una claridad en los objetivos y tareas, que la organización aprenda a organizarse apoyándose de sus recursos puesto que ellos están ahí para responder a la organización.

Perciben a los jefes de la organización enfocados a la parte económica y no valoran a su personal, no reconoce el trabajo de su gente, la dirección de la empresa no ha sido capaz de conocer las habilidades de cada uno de sus miembros para colocar a la gente en donde mejor desarrolle sus capacidades.

A pesar de todas esas insatisfacciones la gente dice estar contenta en la organización, no quieren irse, a pesar de todo se identifican con la organización y se sienten parte de ella, lo que es un punto a favor que la organización debe tener muy en cuenta y actuar de inmediato.

Las expectativas de la gente dentro de la organización es crecer y desarrollarse, buscan oportunidades de crecimiento y reconocimiento solamente.

5.2. HACIA UNA ESTRATEGIA PARA EL CAMBIO.

Para poder proponer una estrategia de comunicación enfocada al cambio de la cultura de *Softlution!* es necesario definir los siguientes conceptos.

- Estrategia de comunicación: Es aquella que se realiza de modo organizada por una organización y está dirigida a las personas y grupos del entorno organizacional en donde se realiza su actividad, con el objetivo de establecer relaciones de calidad entre los miembros de la misma, dándose a conocer a todos y cada uno de los miembros de la organización para lograr alcanzar un cambio en conjunto, de manera colectiva y de cooperación.

- *La cultura serían los significados incorporados en formas simbólicas a través de los cuales los individuos se comunican y comparten experiencias. Sen significados en formas simbólicas.*

- *La Identidad: es una construcción del mí en función del contacto con los otros yoes. Construcción del sí mismo en función de lo otro o de los otros y se configura de acuerdo a lo cultural, material y social:*
 - *Cultural: Si me ubico o nos ubicamos en una red cultural específica, incorporamos valores, creencias y prácticas de esa matriz.*
 - *Material: si tengo o tenemos cosas, aquello que poseo de una forma o de otra o lo que hago con los objetos dice quién soy.*
 - *Social: si tengo o tenemos relaciones con los demás, ellos configuran un punto de vista de mí que internalizo (no todo, solo aquellos que para mí sean significativos).*

Cuando se construyen identidades a partir del proceso de interacción simbólica, no sólo se trata de observar que atributos y pertenencias se tiene y que se traten de expresar y defender, pues también es necesario entender que aquello que se dice que soy o aquello que se dice que eres, afecta la dimensión psicoafectiva de los individuos y puede haber afectaciones negativas

cuando nuestro interlocutor y/o nosotros mismos no generamos un reconocimiento que se oriente a:

- ◆ *Amor y Preocupación por la persona.*
- ◆ *Respeto a sus derechos.*
- ◆ *Aprecio por su contribución.*
- ◆ *Al no hacerlo emerge la indignación y la rabia que son motores para el reconocimiento, a nivel organizacional: somos en función de lo que no somos en función de sus prácticas, lenguajes y creencias.*

5.3. La complejidad de una comunidad se refleja en estos aspectos:

- 1. Está conformada por aspectos diferentes e iguales que se necesitan comprender.*
- 2. Define cómo son sus ciudadanos y al mismo tiempo establece cómo ellos la sostienen.*
- 3. Posee aspectos diferentes que pueden ser armónicos o generar conflicto y que esto la constituye.*
- 4. Lo que ella hace y lo que se hace en ella, tiene consecuencias en sus ciudadanos, así como lo que hacen sus ciudadanos tiene efectos sobre ella.*
- 5. Los aspectos positivos y/o negativos afectan a las personas, las acciones y las situaciones y ello también repercute de diversas formas en la comunidad.*
- 6. Desarrolla hábitos de vida que se ven reflejados en cada uno de sus miembros.*
- 7. Las personas que la integran dependen de otras para poder vivir.*
- 8. No hay puntos de vista definitivos o absolutos, sino distintas versiones de las cosas que pueden complementarse.*

5.3. Propuestas de intervención.

1. Nombre de la estrategia: Formalización y Estructuración de la organización, desde un enfoque de comunidad, reconocimiento, motivación, dimensión colaborativa, compartimento y descentrarse, debe haber formalización, hay que enseñar a la organización a tomar las riendas.
 - Cómo se implementará: Con reuniones de la formalización para interactuar, escuchar, construir y motivar a los miembros de la organización. Se debe implementar un plan de trabajo en el cual participen las diferentes áreas de la empresa para lograr establecer una estructura formal basada en el trabajo en equipo, en la colaboración, con ello se estaría descentralizando el funcionamiento de la organización y se estaría enfocando a la implementación de una autorganización en las diferentes áreas con lo cual la organización estaría implicando, reconociendo y promoviendo un cambio colectivo dentro de la misma.
 - Por qué y para qué implementar esa estrategia de comunicación: Al desarrollar la Estructuración de *Soflution* se disminuiría la incertidumbre dentro de la organización así como habría una mejor asignación de tareas, roles, objetivos específicos, se tendría menos tiempos muertos por la falta de planeación o duplicidad de actividades, los colaboradores tendrían más confianza y motivación para desarrollar sus actividades, la comunicación formal se fortalecerá y los miembros serían reconocidos profesional y personalmente.
 - Qué cambio cultural se pretende desarrollar y si es factible hacerlo: Si es viable y con ellos se daría una estructura, formalización y dirección a *Soflution*, es decir se tendría un mejor panorama de la prospectiva, de las oportunidades, alcances y sobre todo daría certidumbre, reconocimiento, confianza y estabilidad tanto a la organización como a sus miembros y al mismo tiempo la organización se daría la oportunidad de conocer los diferentes pensamientos, virtudes, cualidades, fortalezas de cada uno de sus miembros que al día de hoy ha dejado de lado.

1. Nombre de la estrategia: La capacitación como plan de vida y carrera dentro de *Softlution*.
 - “ Cómo se implementará: Se presentará un plan de capacitación con objetivos bien definidos así como público al que va dirigido y temas en específico con un reporte de las fortalezas, características y necesidades de los diferentes miembros de la organización.
 - “ Por qué y para qué implementar esa estrategia de comunicación: Se implementará con el objetivos de que a través de la capacitación se puede lograr promover y reconocer a los miembros que forman parte de la organización para desarrollar su potencial y fomentar la cooperación, el trabajo en equipo y la implicación de los mismos con la organización, de esta manera se estaría desarrollando y reconociendo al personal pero al mismo tiempo la organización se fortalecería con recursos humanos altamente capacitados que cubrirían las demandas del mercado.
 - “ Qué cambio cultural se pretende desarrollar y si es factible hacerlo: Se pretende desarrollar una conciencia de reconocimiento y humanización de la alta dirección de *Softlution* puesto que en los últimos años la empresa sólo se ha preocupado por obtener y exigir sin dar nada a cambio, lo que ha provocado insatisfacción, desmotivación y apatía entre sus miembros.

CONCLUSIONES GENREALES:

Una vez analizados diferentes aspectos de *Softlution*, e identificados los principales problemas que la aquejan, es necesario implementar diferentes estrategias basadas en diagnóstico realizado.

Por lo cual es necesario:

Atender la formalidad de la empresa, implementar el Sistema de Gestión Administrativa que dará un mejor rumbo de la organización.

Atender los conflictos de intereses entre la dirección.

Atender el deterioro del clima organizacional y comunicación interna.

Combatir la resistencia al cambio entre de sus principales recursos.

Aprovechar la situación económica para fortalecer la estructura organizacional.

Reforzar la motivación y reconocimiento del personal.

A 10 años de la creación de *Softlution* se vislumbra una fuerte resistencia al cambio, particularmente de los socios, no hay interés por atender los conflictos sustanciales de la empresa.

Esta falta de comunicación en la empresa ha provocado una insatisfacción y desmotivación que si no se atiende provocará una mayor desintegración, falta de implicación y trabajo en equipo.

Es difícil hacer cambiar de idea a los líderes sobre todo cuando son cerrados y no aceptar críticas constructivas, ni opiniones de los demás, para que haya un cambio en la organización, la cabeza debe estar convencida de ello para poder implementar un cambio.

La falta de comunicación, la imposición, la improvisación y la falta de una estructura han comenzado a cobrar las consecuencias de no atenderlas oportunamente, pues en estos

momentos *Softlution* está pasando por una fuerte crisis de liderazgo, motivación y productividad.

La falta de comunicación ha llevado a un descontrol en la ejecución de las actividades, observando una falta de control y libertan excesiva entre los empleados de mayor rango y antigüedad.

Producto de ello se percibe un ambiente hostil, incierto, falta de compromiso e implicación entre los miembros de *Softlution*, pero el más grave es que nadie quiere tomar la rienda del barco.

Cada uno de los miembros trabaja por su cuenta, se percibe una ambiente apático, tenso que a pesar de que hay muchísimo trabajo y oportunidad de crecimiento dentro de la organización sus miembros comienza a emigrar.

La falta de comunicación y coordinación de trabajo en equipo dio como resultado, el mes anterior, la pérdida de Nestlé Planta Tlaxcala, sin embargo esas contingencias que está viviendo *Softlution* deben servir para reorganizarse, sentarse a analizar qué está sucediendo y redirección el rumbo de la misma.

Es preocupante este hecho puesto que *Softlution* es una organización que presumía de inexistente rotación de personal y de ser una empresa con un buen clima laborar.

Softlution tiene que reestructurar su funcionamiento, definir el rumbo a través objetivos atender y darle el valor que requiere la comunicación.

Tiene que aprender a utilizar a la comunicación como una herramienta para la obtención de logros, resultados e ampliar al personal así como desarrollar y capacitar el liderazgo.

Tiene que dejar de ser una empresa tan abierta e implementar medidas de control que redireccionen a la organización y contribuya a mejorar su funcionamiento.

Esta organización tiene que hacer un cambio de 360° y mirar a su personal, crecer junto con ello, aprovechar al máximo la satisfacción y entusiasmo de su gente, tiene que ser capaz de hacer un cambio en su cultura, estructura, en su forma de hacer y mirar el trabajo.

Creo que una parte muy rescatable es que la gente siente satisfacción por lo que hace, le gusta el trabajo que desarrolla dentro de la organización y entre sus expectativas está en crecer junto con la empresa, ser reconocidos, trabajar por un beneficio mutuo.

Softlution tiene que reconocer que la parte más importante de la organización es su capital humano, sin recursos humano la organización no existiría, tiene que comprender que mientras mayor satisfacción haya dentro de la organización, sus miembros trabajaran más motivados y eso se verá reflejado en beneficios e productividad, de cooperación, de implicación.

Sin embargo no sólo es cuestión de recibir sino de dar, mientras nuestras empresas no estén convencidas de la importancia que tiene la comunicación y el ser más humanas no habrá cambios en beneficio de la misma, sino hay un cambio de idiosincrasia y la organización no invierta en el desarrollo y crecimiento de su gente, la organización tiende a colapsarse y desaparecer.

La insatisfacción representa uno de los factores principales de ausentismo, rotación de personal, falta de productividad, esta organización debe darse la oportunidad de conocer, escuchar y aprender se sus miembros para reinventarse y redireccionar su rumbo.

BIBLIOGRAFIA:

1. Facultad de Estudios Superiores Acatlán, Colegio de Profesores de Educación y Comunicación, Antología de textos de comunicación organizacional, México 2006.
2. Basurto, Mario Alberto. “Estrategias comunicativas de reproducción”, en *Alter-Ego*, Cuaderno de trabajo del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán, segunda época, año 1, no. cero, México, UNAM Campus Acatlán, enero de 2004 **(LO)**
3. , Rafael. et.al. La organización habitable, México, Fecha Publicidad, 2001 **(LO) 1**
4. Bartoli, Annie. (1992) *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, Paidós, México.
5. Larrain, Jorge, (No. 21, Agosto de 2003), El concepto de identidad, *Revista Flamencos de Poto Alegre*. Recuperado el 30 de agosto de 2012, de: revistaselectronicas.puers.br/0,5/index/revistaflamencos/articleview/3211/2476.
6. García, Alvez, Claudia María, (Número 5, enero-abril de 2006), Una aproximación al concepto de cultura organizacional, *Revista electrónica de la Universidad Piloto de Colombia*, recuperada el 4 de septiembre de 2012, de <http://www.scielo.org.col/pdfc/rups/vsni/vania/2.pdf>
7. Verdú V. (2003). *El capitalismo funeral, la crisis o la Tercera Guerra Mundial*, Barcelona, España, Anagrama.
8. Manzano, M. (2011), *Programados para triunfar Nuevo capitalismo, gestión empresarial y vida privada*, D.F., México: Tusquets.
9. Cornejo, A. (2004), *Complejidad y caos, guía para la administración del siglo XXI*, D.F., México, Ediciones Castillo.

10. Felix, H. (2012), Capacitación o funcionarios municipales para la formación de agentes comunitarios, D.F., México: SEPESOC.
11. Pérez, Dávila, Jaime, (Año 3, enero-marzo 1998), El quiebre institucional en México y las tareas de la organización de la comunicación, Razón y palabra, revista electrónica del ITESM campus Estado de México, recuperado el 9 de octubre de 2012 de: <http://razonypalabra.org.mx/antecedentes/supesp/index/html/>
12. Fernández, F. y Rizo, M. (2009), Nosotros y los otros: La comunicación humana como fundamento de la vida social, D.F., México: Editoras los miércoles.
13. Larrain, Jorge, (No. 21, Agosto de 2003), El concepto de identidad, Revista Flamencos de Poto Alegre. Recuperado el 30 de agosto de 2012, de: revistaselectronicas.puers.br/0,5/index/revistaflamencos/articleview/3211/2476.
14. García, Alvez, Claudia María, (Número 5, enero-abril de 2006), Una aproximación al concepto de cultura organizacional, Revista electrónica de la Universidad Piloto de Colombia, recuperada el 4 de septiembre de 2012, de <http://www.scielo.org.col/pdf/rups/vsni/vania/2.pdf>
15. Verdú V. (2003). El capitalismo funeral, la crisis o la Tercera Guerra Mundial, Barcelona, España, Anagrama.
16. Manzano, M. (2011), Programados para triunfar Nuevo capitalismo, gestión empresarial y vida privada, D.F., México: Tusquets.
17. Cornejo, A. (2004), Complejidad y caos, guía para la administración del siglo XXI, D.F., México, Ediciones Castillo.

18. Felix, H. (2012), Capacitación o funcionarios municipales para la formación de agentes comunitarios, D.F., México: SEPESOC.

19. Pérez, Dávila, Jaime, (Año 3, enero-marzo 1998), El quiebre institucional en México y las tareas de la organización de la comunicación, Razón y palabra, revista electrónica del ITESM campus Estado de México, recuperado el 9 de octubre de 2012 de: <http://razonypalabra.org.mx/anteriores/supesp/index/html/>

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento ECCO:

Cuestionario

El presente cuestionario es totalmente anónimo y para fines estrictamente académicos.

1.- ¿Qué es una organización? _____

2.- ¿Qué opinas de esta (tu) organización? _____

3.- ¿Qué tanto satisface tus necesidades esta organización? ¿Por qué?

Mucho () Regular () Poco ()

4.- ¿Qué tanto te sientes tomado en cuenta?

Mucho () Regular () Poco ()

5.- ¿Qué lugar e importancia le da la organización a la comunicación contigo?

6.- ¿Cuál es la razón por la que trabajas en esta organización? _____

Muchas Gracias.

Anexo 2. Transcripción del grupo.

TRANSCRIPCIÓN DEL GRUPO DE DISCUSIÓN

Carmen: me presento mi nombre es María del Carmen Vargas Quijano, soy estudiante de comunicación de la FES Acatlán y esta actividad se llama grupo de discusión tiene como finalidad un trabajo académico para una tesis profesional, entonces no voy a registrar sus nombres, no voy a registrar absolutamente nada, es confidencial, no se les va a pasar a sus jefes absolutamente nada de lo que digan ni mucho menos ok ¿están de acuerdo?

Grupo: si, si, adelante.

Carmen: ¿están de acuerdo que se quede Vianey? ¿Cómo ustedes gustan?

Grupo: Si no va a decir nada, sí que se quede.

Carmen: son cosas de trabajo, de sus labores, de cómo se sienten, de sus actividades, jefes y demás

Grupo: está bien, sí, si pues a ver si a media noche bajo al cielo

Carmen: de acuerdo...Vianey yo creo que mejor sí te vas

Vianey: sí, si no hay problema

Carmen: me pueden decir sus nombres

Arturo: Yo me llamo Arturo Cárdenas

Eduardo Sánchez

Alejando Rivera

Refugio Sánchez

Eduardo Rubio

José Antonio Cleto

Israel Cuevas

David

Heber Santiago

Moisés

Carme: ¿cuál es su cargo dentro de la empresa?, ¿cuál es su actividad?

Arturo: pues ahorita soy parte como supervisión y también como trabajador, como soldador eléctrico.

Carmen: ok

Eduardo: pues ayudante de los oficiales, oficiales en su cargo

Carmen: O sea ayudante general

Carmen: ¿él es oficial?

Eduardo: aja

Carmen: ok

Alejandro: supervisor

Carmen: supervisor ¿ingeniero?

Alejandro: sí

Carmen: ¿en Qué?

Alejandro: ingeniero industrial

Carmen: ingeniero industrial ok, ¿usted?

Refugio: oficial soldador

E. Rubio: soy ayudante de cabo

Carmen: ¿ayudante general?, ¿Digámoslo así?

E. Rubio: sí

Cleto: medio oficial eléctrico

Carmen: o sea, perdón medio oficial eléctrico va después de él y antes de ayudante

Carmen: primero va oficial, después medio y después sus ayudantes.

Carmen: ha ok, entonces tu eres medio

Ja,Ja,ja, medio qué?

Cleto: estoy en nivel medio vaya

Carmen: ok, perdón Israel

Israel: supervisor de seguridad

Carmen: ¿ingeniero?

Israel: no, preparatoria con carrera técnica

David: Ayudante General
Heber: Medio Oficial
Moisés: Supervisor.
Carmen: ¿Ingeniero?
Moisés: No, TSU.
Carmen: perdón, ¿TSU qué es eso?
Moisés: Técnico Superior Universitario
Grupo: ha! Si se ve que estudiasteí Jajá
Carmen: ¿y cómo se sienten en su área de trabajo?
-bien, bien
Cleto: Bien, bueno nosotros en lo que estamos bien
Carmen: ¿y en qué están ustedes?
Cleto: es que estamos en distintas plantas
Carmen: sí, sé que están en diferentes lugares.
Cleto: nosotros mis compañeros ahorita estamos bien
Lalo: sin ningún problema
Carmen: ¿la relación entre ustedes cómo es, buena, mala, regular, la relación por ejemplo de los ayudantes con los oficiales, con los medios cómo es?
Heber: De mi parte buena, bueno creo que de este lado
Cleto: Si creo que siempre va a ver diferencias de alguna forma, pero a veces los comentarios que te hacen, siento que a veces te ayudan para superarte
Carmen: ¿cómo qué comentarios?
Cleto: si o sea que le echas ganas esto y el otro o que te falta
Heber: O no te escuchan
Perusi: Para ser cada día mejor
Carmen: Alejandro tú cómo te sientes en tu área de trabajo?
Rivera: bien, contento. Si mira de lo que hablabas si hay de la relación bueno como equipo en general se maneja bien la relación entre laboral y de amistad entre compañeros.
Carmen: ¿por qué hacen énfasis en ?bueno los dos comentarios de Toño y Alejandro se refieren a la relación de compañeros, sí lo notan, solo hablaron de esa relación, sólo se ha expresado en esa relación entre ustedes, ustedes están aquí ustedes dicen nos llevamos bien la relación en el trabajo, y con sus jefes?
Cleto: Digamos que es más distante porque o sea, es buena relación pero no es tan buena porque no convivimos con ellos así como con nosotros, porque no estamos la mayor parte del tiempo con ellos, solo escasas veces que los vemos pero es buena.
Carmen: Moisés ¿cómo es la relación con los jefes?
Moisés: con mis jefes es buena
Carmen: ¿a qué le llamas buena?
Moisés: si bueno, si hay comunicación, convivencia, si buena comunicación para cualquier cosa tenemos confianza.
Carmen: ¿y usted como oficial?
Arturo: Hay una relación, como dice Moisés, buena porque a lo mejor si tenemos un problema y lo transmitimos a ellos pues nos toman en cuenta, nos ayudan de una forma puede ser económica, personal así un problema con familiares a lo mejor no lo hemos comentado porque no se ha dado, pero hemos tenido buenas convivencias en los fines de año, en plan de trabajo cuando necesitamos una herramienta o algo pues nos la proporcionan, hasta ahorita ha sido buena, ha habido algunos detallitos por la producción que si nos afecta pero a ellos eso los atora también y no terminemos, pero necesitamos más que ellos estén relacionados con nosotros para ver como trabajamos porque a veces -Carmen: ¿ellos no saben lo que hacen?- no, si saben pero están como de paso, ahorita si ya tenemos un ingeniero ahí con nosotros y pues ya se da cuenta, a lo mejor si yo llego como patrón y le digo ¿por qué no han avanzado? Pero es que no se ha relacionado con los demás porqué motivo no se avanza y ahorita si ya tenemos ese acercamiento con el ingeniero y se da cuenta porque motivos no se está avanzando, porque estamos atrasados o sea ya hay más comunicación en ese aspecto.
Carmen: ¿y usted?
Israel: ¿yo? Con un poco de presión, en el sentido de que me toca la parte de la seguridad industrial tienes tanto que cuidar los intereses de la empresa como los intereses de la empresa a la que le estamos trabajando, pero va por delante siempre la integridad física de todos mis compañeros y es la parte que me toca a mí, siempre ver, al principio si es muy difícil porque la cultura del auto-cuidarse la malentendían que era por estar molestando o por

razones así, pero yo creo que a través de entrenamiento, de prácticas, de más que nada de hacerles consciencia que realmente ellos son los que se están exponiendo, creo que ha habido un gran avance porque ahora hay cosas que antes no hacían ellos y lo van haciendo por de fault utilizan su equipo de profesión ya hacen las cosas con mayor consciencia, obviamente tiene que estar el trabajo, pero también es la parte que me toca a mí es siempre ver por ellos, siempre pues ver las formas de como realizan su trabajo proponiendo el menor riesgo que tengan, ya que en si el trabajo que realizamos es de bastante riesgo, de alturas, de soldaduras, de electricidad, esa es la parte que a mí me toca tratar de enfocarme para conseguirles otras alternativas, vaya que se realice el trabajo pero siempre al pendiente, y entonces allí entra un poquito con los jefes, porque los jefes lo quieren rápido lo quieren ya y entonces muchas veces se arriesgan mucho ellos.

Carmen: ¿se arriesgan, quienes?

Israel: los compañeros, que al final de cuentas son ellos quien realizan los trabajos, entonces a lo mejor ustedes por no decir no o por decir tengo que hacerlo, es mi trabajo toman decisiones muy arriesgadas, cuando realmente podríamos ponernos a pensar un poquito y buscar otras alternativas, y ya hemos probado que sí se puede de otra forma, son un poco más tardadas, sí es un poquito más tardado pero más segura.

Carmen: ¿ustedes cómo se sienten?

Refugio: pues bien, se puede decir que la relación con los patrones es bastante buena solamente como dice Arturo a lo mejor de cierta forma a ellos les ha faltado un poquito, un poco más, pues como le diré, como comunicación con nosotros

Carmen: ¿por qué?

Refugio: en cierta forma porque como dicen, tienen muy pocas vistas a las áreas de trabajo, el día que vienen solamente vienen por un asunto se puede decir pues de la empresa o algún proyecto por parte de la fábrica en la que estamos trabajando y pues hubiera un momento que, bueno quisiera yo que hubiera un momento en que de perdida se dieran una vuelta al área de trabajo, como dice, siquiera para saludarnos, ¿cómo están, qué les hace falta y así? Me imagino que sería un poco más de cómo de

Carmen: ¿sentirse apoyados por la empresa?

Refugio: no, prácticamente no estamos desapoyados, sino que, o sea sentiríamos como que el patrón está más al pendiente de nosotros.

Carmen: tiene interés

Refugio: interés lo tiene me imagino porque no nos niegan nada, no nos restringen en equipo de seguridad y herramienta, no nos restringen nada, pero sí sería bueno que pasaran un rato más con nosotros en las aéreas de trabajo, probablemente es porque ellos están en áreas administrativas que les quitan todo el tiempo que nosotros no vemos que ellos arriba de nosotros es lo que tienen que hacer pero eso es lo único que yo más o menos diría que hubiera un poco más de relación patrón-trabajador y todos nos sintiéramos a gusto, por mi parte pues yo pienso que está bien pero

Carmen: ¿le gustaría que hubiera eso?

Rubio: Mas interacción

Carmen: ¿más interacción?

Rubio: No, más atención al trabajador

Refugio: sí, o sea relación entre trabajador ó no trabajador

Cárdenas: yo creo que lo que trata de decir Refugio es que a lo mejor que en esa planta donde está ahorita no está más al pendiente el patrón, yo creo que si tenemos, no tienen por qué estar viendo todos los avances hasta acá, yo me imagino que ahorita está bien esa planta Unilever ¿no?

Refugio: pues casi regular, pues siento que ha sido igual en todos lados

Cleto: yo pienso que ha sido igual en todos lados

Arturo: todo bien pero digamos que están más al pendiente, porque como ingeniero te dicen te toca esta zona y ahorita están más al pendiente porque y ahorita hay otras personas y en otras ocasiones pues si

Carmen: ¿quién es Alejandro?

Arturo: entre socios de la empresa

Carmen: ha entre socios ¿Quiénes son los 3 socios?

Cárdenas: son Oscar Abundes, Raúl Fones y Alejandro Romero

Carmen: ¿y Alejandro qué papel juega?

Cárdenas: ahorita él está encargado de los proyectos que estamos ahí en Purina.

Carmen: ¿y él es el que debe estar más al pendiente de él porque es el encargado del proyecto?

Arturo: Ahorita él es el encargado.

Heber: es el que está siempre, diario con nosotros.

Carmen: ¿y quién se hace cargo de ustedes?

Cleto: es que con nosotros no, Oscar Abundes, pero a veces si va y a veces no va, porque aquí lo que pasa es que nuestro supervisor aparte del jefe nosotros tenemos un supervisor a cargo y el supervisor de nosotros es quien le está sacando siempre la chamba de él, porque él ve el trabajo.

Carmen: ¿y quién es su supervisor?

Cleto: Hugo Cárdenas, él ve los trabajos, él ve material o sea él ve todo de alguna u otra forma.

Carmen: ¿o sea él es el intermediario entre los socios y ustedes?

Arturo: Sí o sea él necesita un poco más de apoyo digamos el supervisor de allá porque digamos él es el encargado, porque si a lo mejor él esta está viendo un trabajo y necesita tres gentes, necesitan que haga un trabajo, entonces tienen que dejar una cosa para ir a ver, entonces necesita un grupo de apoyo

Cleto: Sí, porque en cierta parte pues es cómodo, pero sí falta que ahora sí que apoyo a él.

Carmen: ¿apoyo a su supervisor?

Cleto: la chamba a recoger materiales, ahora sí que nos esté viendo a nosotros que estamos haciendo, si lo estamos haciendo bien, todo eso, de cierta forma Oscar pues no, no se siente con gran presión porque él saca toda la chamba en esa parte, yo creo por eso él se siente cómodo, dice ha me voy no hay bronca pues él saca el trabajo de cierta forma, pero si descuidamos varias cosas porque a veces vente vamos a ver esto, vamos a ver el otro, a veces vamos dos personas a ver las cosas

Carmen: ¿y tú cómo te sientes?

Perusi. Yo a pesar de que soy nuevo en la compañía

Carmen: ¿cuánto tiempo llevas?

Perusi: yo llevo aproximadamente cinco meses y medio, este, pues yo, al principio como todo no yo llegue y dije qué onda, yo vengo de otras actividades, acá con eléctricos, soldadores no, pero pues si desde el tiempo hacia acá me he sentido bien, he tenido pues unos problemas con los supervisares pero siempre son aclarados

Carmen: ¿y por qué han sido los problemas?

Perusi: pues risillas, nunca, nunca van a ver, como, siempre alguien que no va a estar de acuerdo, van a ver diferencias porque eso se hace así, y pues entonces por ese lado yo hago cosas de cabo, esto es más fácil así y eso es mejor así.

Carmen: ¿y han sido problemas fuertes?

Perusi: no, nada más así.

Carmen: ok

Perusi: nada grave sólo golpes, batazos, no es broma.

Carmen: perdón

Heber: de mi parte bien, pero lo que si les falta es un algo más de comunicación, más de comunicación, comunicarnos las cosas antes porque luego todo lo quieren decir a la hora por ejemplo

Carmen: ¿te ha pasado algo que me puedas?

Heber: sí, que nos manden a otra planta y no hay comunicación, llegamos y nos dice, no qué crees que te toca irte para allá y ahí vas con todas tus cosas

Carmen: ¿O sea, por ejemplo, alguien está en purina y al otro día le toca irse a Unilever y no les avisan?

Heber: Pero no te avisan, llegando hasta la planta o si no estás en tu casa y te hablan no que mañana tienes que irte para allá pero tu equipo se quedó en la planta

Carmen: ¿y no les avisan?

Heber: si tu estas tu casa, te hablan que te vas para allá pero todo tu equipo en purina, y tú dice pero mi equipo.

Carmen: ¿todo tu equipo de seguridad para trabajar?

Cleto: Sí y herramienta

Carmen: ¿y quién es el responsable de darles esta información?

Heber: Se supone que los supervisores

Arturo: Hans

Varios: Los supervisores, no los coordinadores, el supervisor, los supervisores son los que mueven a la gente.

Israel: Es que anteriormente había un coordinador de personal, era Hans, pero ahorita creo que ya no está cumpliendo esa función porque ya tiene otras actividades.

Carmen: o sea que tienen a un responsable, a uno de los socios, a un supervisor y tenían alguien que se encargaba del personal.

Moisés y Heber: Es un desmadre, hay un relajo, es un rollo.

Carmen: ¿y ahora ya no tienen a esa persona que los dirige?

Israel: en teoría de lo que yo que me entere es que es Alejandro Romero.

Heber: Pero sale igual

Israel: Es que tiene otras actividades, está encargado del proyecto en purina.

Carmen: pero Alejandro es responsable de otras actividades
Carmen: ¿y entonces qué paso ahí? y no les avisó o como.
Heber: Sale igual cuando llegamos a la planta y nos dice, no que les toca irse para allá, órale pues ya otro gasto más, ya te regresan, que nos comuniquen antes porque
Arturo: Se ha tratado de resolver ese problema, de que cuando tengan que ir a otro lado les avisen antes para que ya no pase eso porque nos ha pasado si hoy no te trajiste tu caso y fue porque apenas me avisaron pero se ha tratado que ya no pase.
Carmen: ¿y eso pasa muy seguido?
Heber: Todo el tiempo, siempre pasa
Moisés: Cada que se mueven
Cleto: lo que pasa es que me dijo quiero que te vengas para acá
Arturo: Bueno ahorita apenas nos dijeron que vamos a ir mañana con ellos mañana, nos avisaron preparen sus cosas porque se las van a llevar, venimos pensando ahorita que se van a llevar todo, pero si no se llevan todo, nosotros vamos a decir nosotros dejamos todo ahí para que se lo llevaran.
Heber: Sí, eso es lo que también pasa (que no llevan las cosas)
Cleto: Según ya se va a corregir mañana.
Carmen: o sea ustedes ya propusieron y sigue pasando
Carmen: ha! Mañana se va a corregir, mañana van a ver el resultado de que ustedes ya hablaron, expusieron de que no se les da la información a tiempo, y qué problemas les ha ocasionado aparte de que se tienen que trasladar a otros lados.
Cleto: Nos descuentan, este chavo Lalo, Eduardo Rubio a él si le paso que dejo su casco.
Heber: o te regresan
David: Si le ha pasado como dos veces
Carmen: a pues mejor lo esperamos para que nos cuente su experiencia
Cleto: si ha pasado y sí nos afecta
Rubio: ¿qué paso?
Carmen: mira me estaban aquí platicando de los problemas de comunicación de que no les avisan, por ejemplo si están en purina no les avisan que mañana tienen que estar en Unilever y que le ha ocasionado problemas.
Rubio: Sí me han regresado dos veces, según me apuntan en una lista y te buscan y no, no que no estás, no entras y me regresan pero pierdo mi tiempo, mi pasaje y pierdo mi día.
Carmen: ¿Y pierden el día?
Rubio: el día
Carmen: y que indicaciones les han dado?
Rubio: no, pues que espérate van a pasar por ti a las 8:00 pero me voy a esperar hasta las 10:00 o las 12:00 para que entre
Heber: Es comunicación.
Carmen: pero bueno no les ha dado ninguna solución la empresa
Cleto: es que está mal
Carmen: ¿por qué está mal haber?
Cleto: si está mal por que
E. Rubio: porque si me pasa algo en el trayecto, digámoslo me mandan para acá me regreso a mi casa me pasa un accidente en el camión, qué van a decir, no pues él no entro a trabajar, aquí no está, no se presentó o se regreso
Carmen: o sea que aparte de que pierden el día, tiempo
E. Rubio: pasaje, me paro temprano
Carmen: ¿y corren el riesgo de?
Rubio: de un asalto o
Cleto: y aparte ha habido días que hasta nos han descontado porque no vamos a trabajar, digamos un sábado que te necesitan y no llegas y te descuentan, siendo que el sábado es tiempo extra, porque aparte de que es tiempo extra te descuentan tu día.
Perusi: nosotros tenemos lunes-viernes y sábado y domingo es tiempo extra y si te dicen sabes qué pues no
Carmen: y si no llegas te descuentan como un día normal
Cleto: nos descuentan dos porque a veces son viernes y sábado y sábado y lunes y te descuentan dos días
Carmen: ¿y su contrato esta por lunes -viernes y los sábados tiempo extra?
Cleto: lunes a viernes para cubrir el sábado por eso nuestro horario es de 8 o 6, porque cubrimos el mediodía del sábado, se supone.
Heber: Sí es así, porque yo nunca he faltado y no sé.

Carmen: para que ya no trabajar el sábado

Cleto: según el sábado son extra, pero a mí me paso, una vez me citaron a trabajar, y dije sí, andaba en Tlaxcala, pero en la noche me dio calentura, me puse grave y al otro día no fui a trabajar, dijeron te vamos a descontar por decir que si vas y no vas y ahí está mal ¿no?

Carmen: y tú no avisaste a la empresa que estabas enfermo

Cleto: de hecho me hablo su hermano de él, este Guillermo Cárdenas, y me dijo qué onda, le dije que onda me iba levantando, estoy bien malo me fui al doctor y todo, y no les avisó, es una de las personas que avisan y todo como supervisor, y pues ya luego me dijeron a mí te vamos a descontar el día porque dices que vas y no fuiste, es que estaba enfermo así y así, y si venía de Tlaxcala y tenía que manejar la camioneta y venía malo de la gripa, este pues si me descontaron como dos días.

Heber: Nos lo descontaron porque a mí también me lo descontaron.

Carmen: ¿a ti también, por qué?

Heber: Fue lo mismo porque ese día no me presente a trabajar, pero se supone que ese día no aplicaba era festivo, pero se supone que porque me comprometí por eso me descontaron y fueron dos días.

Carmen: ¿Y tú has tenido algún problema también?

David: Hasta ahorita con ellos no, el problema es por lo que dicen que luego no te avisan a tiempo, me paso un día estábamos aquí en purina y como en dos horas me dicen se van a ir a Unilever, y llegamos a Unilever y nos regresan otra vez a purina.

Carmen: ¿y cómo les avisan, nada más les avisan, como si yo fuera su supervisor y les digo saben que mañana se van a purina?

Heber: llegamos nada más ahí y luego, luego nos regresaron a Purina.

David: y ya nos dicen, es que hablamos que mejor ya no se vinieran, que se quedaran allá.

Heber: Es que no se ponen de acuerdo, simplemente no se ponen de acuerdo.

Rubio: A veces ya estás en tu casa y te hablan que mejor te vas para allá o pasar primero por esto, si saben que estamos a las 6 te pueden hablar antes de las 6 para avisar, luego te hablan cuando estás en tu casa, pues que te vas para allá.

Cleto: es que en una reunión nos dijeron siempre tienen que cargar su casco y sus botas,

Carmen: ¿Y sí se las roban en el camino?

Heber: y tú arnés.

Cleto: y luego hay que andar cargando, traes cosas traes suéteres y andarlo cargando en el camión o así

Carmen: o sea es algo que les ha causado y generado muchos problemas a todos.

Israel: se trata que no pase, ese tipo de problemas se ha visto directamente con Alejandro Romero y ya le dije sabes que pasa esto, pasa el otro, pero a mí me lo tomo a cuenta de vacaciones, como a mí me tocaban vacaciones pues me dijo no te lo voy a descontar.

Carmen: ¿y tú Moisés problemas en ese aspecto?

Moisés: pues sí, no llevo mucho tiempo aquí.

Carmen: ¿cuánto tiempo llevas?

Moisés: Aquí en México como dos meses, yo estaba en la planta de Tlaxcala, allá estaba bien con mi equipo, pero yo siento que aquí no a un buen equipo como allá, el ambiente que se vive no es tan sano para mí porque yo veo que hay gente que se la pasa hablando uno de otro, cosas así que de repente a mí no se me hace tan sano el trabajo y la convivencia como empresa que somos, a lo mejor me equivoco porque ellos llevan más tiempo aquí pero al menos es lo que yo he notado y una mala desorganización en el área de trabajo, yo aquí no desempeño el cargo como tal que tengo o que tenía, aquí soy como un oficial mas pero de repente hay mucho jefe o ya no sabes ni qué onda, de repente uno me dice una cosa y otro me dice otra, a veces ya no sabes unaí

Carmen: O sea que no están claros su roles.

Moisés: No, no tiene cada quien claro su role, pues yo al menos cuando llegue aquí creí tener claro quién es mi jefe pero de repente llegue aquí como con 10 jefes y ya todos.

Heber: Sí, hasta el chalan de repente era su jefe.

Carmen: ¿Esto les pasa a todos?

Israel: No, es que yo creo que a cada quien nos asignaron funciones de acuerdo al papel que están desarrollando.

Cleto: No, pero si es cierto eso que no sabes ni quien tu jefe.

Heber: Es si es cierto que pasa que de repente hasta tres jefes te salen en el día.

Rubio: Si es cierto, todos mandan.

Israel: De acuerdo al papel que estás jugando se te asigna un jefe, bueno en eso, porque este años tuvimos complicaciones pero lo arreglamos, en el sentido de por ejemplo que él (Rivera) se iba a dedicar a ciertas cosas y funciones que antes yo también decía en caso de materiales, materiales que a lo mejor antes me quitaba mucho

tiempo, sabes que Alejandro va a ver materiales y lo que es proyecto, Arturo a ver puros soldadores, Guillermo lo que son, o sea se dividieron en áreas, vaya en lo que están

Rivera: A las funciones de cada quien, o sea se separó o de alguna manera se trató de organizar, este, esa parte, sabes qué.

Carmen: me dices se trató

Rivera: Pues se está tratando de organizar esa parte, por ejemplo el que es encargado prácticamente de estructuras, soldaduras a todo eso es Arturo, entonces igual todo trabajo que tenga que ver con eso prácticamente tiene que ser supervisado por Arturo.

Carmen: ha! ok entonces va un proceso donde la empresa les está diciendo tú vas a hacer esto, esto, donde se están definiendo las actividades que realiza cada uno.

Rivera: Si

Israel: Sí, gente que tiene la iniciativa y tiene las características, bueno todos las tiene pero pues siempre alguien que proponga, siempre va a tener un lugar así, o sea la iniciativa.

Cleto: Bueno yo creo que si hay iniciativa pero es como dice el compañero a veces no te dejan desenvolver como tal, porque ya llega uno y dice andan diciendo que tú eres así, así y asado, y para todo dicen, bueno a mí me saludas y me dices cómo estas o sea por atrás me estas como dicen picando, ese es el punto que no te dejan desenvolverte y a veces a lo mejor tu sabes hacer las cosas pero no las haces por miedo, porque el dirán.

Rubio: Si esas funciones sólo las pueden hacer ellos, te dicen, tu chalan no puedes hacer eso, tú nada más tráeme el cable o el material, tu no lo hagas.

Cleto: Y nada más estás pensando en el qué dirán, si lo hago y no me quedan ya para el otro día soy el platillo fuerte de aquí.

Rubio: Quedo mal porque él no lo pudo hacer, o porque él era el chalán y no puede hacerlo o tú le dices de este lado se puede mejor y no te dicen, de este lado porque yo soy el oficial y se va a hacer de este lado.

Perusi: A veces no cuenta mucho la voz, en nuestro caso como ayudante, la opinión.

Carmen: la opinión, sienten ustedes que su opinión no es tomada en cuenta.

Rubio: Ellos cuando están los patrones dicen que sí, pero cuando están solos no.

Cleto: No porque ahorita me paso a mí, teníamos problemas con una botonera en un tablero, esa yo la conecte y todo, yo le comentaba a mi supervisor oye y si cambiamos estos cables de este lado, dice no tiene que jalar así y así nos la pasamos como una hora, cuando el habla ahora sí que al encargado a Oscar le dice es que está mal conectado y resulta que lo que yo le decía era una buena opción porque cambiarle esos cables cambiaba el equipo, jalaba bien, entonces el no reconoció el estudio, pues la neta si la regué, pues esos puntos son buenos haberse dado cuenta de que van aprendiendo y si yo te hubiera hecho caso ahorita ya no estuviéramos aquí y pues hubiéramos salido temprano, y salimos como a las 8-9 de la noche; entonces esas son las cosas que a veces no nos toman en cuenta, o sea no nos dejar ser.

Carmen: ¿No los dejan crecer, desarrollarse?

Cleto: ya hasta tienes temor es que si la riego ya está el pan de cada día para no decir las palabras porque si te quedas y dices por un lado me estás dando la mano y por otro me estas picando y pues como que no o sea no es un ambiente de trabajo sano no, digo de todos vamos a hablar, eso es un hecho pero yo creo que sería bueno que te lo dijeran de frente, digo oye la estas regando en esto, ponte las pilas en esto y que no te estén tirando por atrás.

Perusi: Echándote tierra atrás, es que esto dijeron de ti, igual que ellos mismos pues te apoyen no, que digan ha mira esto se hace así y así que ellos te den la solución en lugar de que ellos hablen de ti, o digan ese wey no sabe.

Israel: Es tanto que a veces, haz de cuenta pasa algo en Purina y a las dos, tres horas ya saben en Unilever, en la oficina o Tlaxcala.

Perusi: y que crees esta persona hizo eso y esto, y ya vas allá y te dices no qué paso cómo hiciste esto, o sea y cuando tú estás en un lugar, en una área pues se queda aquí ¿no? pero ya saben en purina todos que ya hiciste, o sea ya la regaste, o sea, por de fault; hasta si ya llegaste tarde, si te regresaron, de todo se enteran.

Carmen: ¿cómo todos se enteran de eso y no se enteran de su trabajo?

Rubio: Si pues deben estar en eso no, si son tan comunicativos.

Carmen: si son tan hábiles para comunicar eso ese tipo de problema, por qué no tienen la misma habilidad para comunicarse las cosas de trabajo para que ya no allá esos problemas que ustedes exponen.

Israel: Bueno yo siento que hay mucha envidia, o sea como te digo yo siento que todos tienen el potencial para realizar cosas todos, todos como bien dicen, pero si hay ciertas personas que dicen que tratan de tirar y te tiran y ven todo lo negativo de ti y pero nunca ve lo bueno, o la potencia que podías tener, entonces eso es siempre desafortunadamente la cultura del mexicano que siempre te van a tirar, en lugar de que te digan échale ganas o te fallo esto, no, sino que haya retroalimentación, no con el fin de estar molestándote o te fastidies o te corran, es muy chocante es parte.

Carmen: ¿O sea que se sienten incómodos por esa situación?

Rubio: Haber yo cuando hay más gente me siento presionado entre menos gente trabaja uno mejor.

Carmen: ¿Y por qué hay más gente?

Rubio: Porque los estamos acá (Unilever) somos cinco, trabajamos bien todos y ellos (Purina) son más, y hay más que vete para allá, no que vete con aquel y ahora para allá,

Carmen: ¿Se descontrolan un poco más cuando tiene más gente?

Cleto: sí, es que

Carmen: ¿no es para que se agilice el trabajo?

Rubio: debería de ser pero no.

David: No se coordina bien a la gente.

Carmen: pero bueno ese es el trabajo del supervisor, digo distribuirlos en las áreas donde se puedan desarrollan y entre más gente más rápido deberían acabar el trabajo.

Israel: Falta esa visión de las características de cada persona, por ejemplo si él es un buen soldador pues obviamente lo vas a poner a pegar charola pero si lo mandas a lo mejor a pintar pues lo estas desperdiciando ¿no? Y por eso tienes que meter a otra persona ahí que no tiene nada que ver.

Carmen: ¿Entonces no son aprovechados en las habilidades de cada uno?

David: no, es que te ponen un lugar y al otro día te ponen en uno o a veces te quedas en los mismos lugares o en la otra semana ya estás en otro.

Carmen: ¿Pero eso no puede ser bueno, para que aprendas un poco de todo?

David: Si, peroí

Carmen: ¿O no sé cómo lo ven ustedes?

Rubio: Si, pero si en una semana vas a acabar una cosa, es empezar y terminar, no es así eso.

Rivera: Más bien deberían empezar y terminar una cosa.

Rubio: Sí porque lo dejas a medias, ahora veinte tú, termina de pintar esto, o sea que sí uno empieza un trabajo pues que uno mismo lo acabe.

Rivera: Si es así como que hoy soñé que tú te vas a tal área mejor.

Carmen: ¿Sin terminar otras actividades?

Cleto: Como que ya le vas a pegar a esta parte sin terminar lo otro, y ahora le vas a pegar a esta otra parte y aquí metes a otra gente.

Rubio: Si y esa no sabes ni lo que vas a hacer y otra vez tienes que empezar.

Arturo: Aquí lo que hace falta es tener un poco de iniciativa porque ha habido comentarios de que no hay oportunidades o se acabó el trabajo y al fin de cuentas cuando vienen y nos supervisan nos dicen esto está mal, y le decimos a pues entonces trae a otra personas y tú lo comentas y lo tienes que reparar porque ya se le dio la oportunidad pero no lo hizo como se debe de hacer, por eso aquí hay que moverlo en varias áreas no nada más estar amarrado a un lado, si ya acabaste ahora ve ayudarle a él porque aquí la iniciativa es si yo veo que esta atorado él, no me voy a quedar viendo a que acabe, sino vero otras formar de ayudarle para que se acabe más rápido el trabajo.

Cleto: Si le agarras el taladro.

Carmen: ¿y no reciben capacitación para esas áreas?

Arturo: no, en mi área de trabajo, yo les enseño lo que yo sé.

Cleto: no, la capacitación se va dando

Carmen: ha! Bueno pero en el trabajo se les va enseñando

Rubio: Vas aprendiendo de los demás, pero ello que te enseñen no, sí te enseñan pero un día no siempre.

Cleto: el trabajo no lo requiere así, ahora sí que sí estas con él pues vas a aprender lo que más puedas de él y a lo mejor lo sabes hacer pero dicen la iniciativa la tienes, por ejemplo cuando trabaje con él en Tlaxcala con Moisés yo me sentía feliz y a pesar de que yo iba hasta allá.

Carmen: ¿ibas diario?

Cleto: no, íbamos el lunes y regresábamos el viernes toda la semana estábamos allá, pero yo me sentía bien allá feliz.

Carmen: ¿y por qué te sentías bien allá?

Cleto: porque era un ambiente de trabajo chido

Carmen: ¿y cómo es el ambiente de trabajo allá?

Heber: El ambiente de trabajo era mejor, había más organización, te mandaban a cada área y cada quien hacia su trabajo en cada área, había más organización y comunicación.

Cleto: Te dejaban hacer las cosas y hacerte responsable, cada quien hace su trabajo.

Carme: ¿Es lo que extrañan de allá?

Moisés: Bueno aquí me siento un poco raro, cuando llegue les dije mejor díganme con quien me voy a entender para que me diga que es lo que voy a hacer y a los demás no les voy a hacer caso, a Alejandro le dije dígame con quien me voy a entender y quien me va asignar mi trabajo porque creo que así funciona mejor.

Carmen: ¿y por qué te viniste de Tlaxcala?

Moisés: Porque no hay trabajo.

Cleto: Se acabó el dinero

Moisés: se acabó el trabajo en Nestlé

Carmen: ¿y por qué se acabó?

Moisés: Porque no tiene presupuesto, esa planta no tiene tanto dinero.

Carmen: O sea se acabó el contrato

Perusi: Es que nadie quiere comer yogurt de Nestlé.

Moisés: No se acabó el contrato sino ellos ya no tienen lana.

Arturo: Es que hay un presupuesto y como nosotros damos mantenimiento a esa planta pues el presupuesto ya se acabó hasta que vuelvan a juntar de nuevo.

Cleto: Hasta que le vuelvan a dar el presupuesto anual, o sea se los dan anual para mantenimiento, ahora sí que si van a meter mucho dinero se lo acaban a medio año o a fin de año, depende de cómo lo manejen, y ahorita ya se acabó el presupuesto por eso dijeron ahora hasta el otro año.

Carmen: ¿por eso te viniste para acá?

Israel: Y luego también varía mucho los tipos de trabajos que hay, por ejemplo ahorita en Purina es todo un proyecto de una línea completa.

Carmen: ¿y eso va a ser muy largo el trabajo?

Israel: Si ya es muy largo, ya va para un año, pero si es lo que implica una línea completa adaptarla a las líneas que ya estaban puestas, entonces ahí si tanto presión, tanto desorganización, y a parte que tenemos que trabajar junto con otras empresas que dependemos de otras empresas, que ellos los mecánicos tienen que ir poniendo cosas para que nosotros también podamos avanzar.

Carmen: ¿para ustedes vayan avanzando?

Israel: Hay que estar trabajándole en todos lados para ver detalles.

Rivera: Por eso se distorsiona tanto la administración, cuando ya liberaron cierto lugar pues ahora vamos a entrarle acá y bueno ya no podemos ahora vete a este lado donde si puedes avanzar, también es parte es parte del círculo vicioso que implica todo esto.

Carmen: Porque también ustedes dependen del trabajo de otras empresas también.

Israel: Tanto como otras dependen de nosotros.

Carmen: o sea trabajan todos para

Israel: Si para distintas empresas

Carmen: ¿cómo te sientes tú?

David: Ahorita a gusto, el poco tiempo que llevo me he sentido a gusto con ellos.

Carmen: ¿y cómo ves la organización del trabajo, de lo que ellos comentaban?

David: Falta más como dicen ellos falta más organización de la gente, sí la gente es especialista en algo o sabe hacer otras cosas que la pongas en lo que realmente sepa porque luego, por ejemplo como él sabe conectar (Heber) y la ponen hacer otra cosa y ya no sigues el mismo rol y ya te olvidas un poco de conexiones y todo eso.

Carmen: En los proyectos que están, bueno me dicen todos Purina y Unilever están en dos proyectos, una pregunta usan todos uniforme y por qué no los traen todos.

Israel: Porque no podemos salir con el uniforme.

Arturo: En Purina no te permiten entrar ni salir con el uniforme, tiene que cambiarte para salir.

Israel: Por sus estándares de inocuidad, es decir puedes producir contaminación de la calle a los alimentos de las mascotas.

Carmen: ¿Es una política de purina?

Eduardo: ah sí es la política, ahora por ejemplo, cada quien tiene su política ¿no?, por ejemplo ahí para los animales no permiten que la contaminación o acá, o en los helados no todo dejan libre.

Arturo: Sí pero a lo mejor pronto va a llegar esa norma allá.

Cleto: No es que nosotros en producción usamos cofia, cubre bocas.

Carmen: bueno es que van de acuerdo a políticas empresariales.

Cárdenas: En Purina podíamos entrar con uniforme pero vieron que estaba mal y ahora ya no puedes entrar con el uniforme, a lo mejor llegó alguien que dije deben hacerle así porque contaminan con lo que traen de afuera, deben entrar con ropa de calle y ya cuando están en tu área de trabajo ya debes estar cambiado.

Carmen: ha bueno es por eso que ustedes no viene uniformados.

Cleto: si, depende de la política, nosotros en Tlaxcala usábamos overoles blancos y con este era parte para entrar a producción usas el overol blanco, acá en Unilever entramos con este pero para entrar a producción nos ponemos overol o bata blanca, cofias y cubre bocas.

Perusi: o una chamarra térmica que ellos nos prestan también

Carmen: ¿a todos les proporcionan sus uniformes en la empresa, nada que no tienen, quejas en ese sentido?

Grupo: no

Rubio: no, botas usadas pero no.

Carmen: botas de protección, dijeron que toda la herramienta, todo

Rivero: todo, todo nos lo dan.

Israel: bueno en cuestión de equipo de seguridad todo nos lo dan.

Perusi: Nunca nos han negado, no nunca, siempre todo nos lo dan.

Grupo: Todo está muy bien, no hay quejas.

Carmen: por esa parte están satisfechos; ¿se siente incómodo lo veo así como un poco inquieto?

Refugio: no, no

Perusi: es que quiere comer más

Refugio: ha sido así más o menos

Eduardo: una paleta, un heladito

Carmen: respecto al día de hoy ¿cómo se les informó?

Cleto: por medio de nuestro supervisor el día de ayer

Carmen: el día de ayer, pero bueno escuche que dijo es que no saque mis cosas.

Eduardo: ha! no es que le dijeron que ya no iba a regresar, y él así como que luego dice no, a no me dijeron y voy a regresar, pero él es así.

Carmen: les informaron el día de ayer, ayer o desde antes

Grupo: Ayer.

Perusi: ayer en la hora de la comida

Carmen: ¿qué les dijeron?

Perusi: que iba a venir una persona de la escuela a una entrevista con nosotros referente a la escuela de Vianey.

Rivera: Un apoyo particular, personal de nosotros a Vianey.

David: A nosotros cuando regresamos de comer nos habló el ingeniero, y nos preguntó que si nos había hablado Vianey y ya él nos comunicó con Vianey y ya ella nos dijo que iba a ser una entrevista de la escuela.

Carmen: y en su área de trabajo, de la empresa a nivel general qué esperan del trabajo, me refiero a lo general, qué es lo que esperan como persona como trabajador de la empresa.

Perusi: yo, preferente a mi opinión, espero estar más tiempo ojala siempre haya trabajo para estar ¿no?, me gusta cómo te vuelvo a repetir el tiempo que he estado me gusta el ambiente de toda la empresa, seguir y que el trabajo siempre quede bien, estar bien con los ingenieros, con gente de la empresa eso pues al menos de mi parte es lo que yo espero.

Rivera: yo también espero durar buen tiempo aquí.

Carmen: ¿cuánto tiempo llevas?

Rivera: Seis meses, en ese tiempo si me gustaría que así como hay oficiales que ya son de años que se vaya generando gente nueva

Carmen: ¿de cuántos años más o menos?

Rivera: no sé, ¿cómo cuantos años siete, seis años? Años de experiencia, que se vaya generando sangre nueva.

Carmen: ¿Gente nueva por qué?

Rivera: Sangre nueva porque al fin y al cabo son chavo, somos chavos que tenemos todavía un futuro por delante, pues es la oportunidad que tenemos ahorita para destacar.

Carmen: o sea tú buscas una oportunidad de desarrollo.

Rivera: No solo de mí, igual de mis compañeros, que la empresa no la hagan solamente de un grupo de personas que son base, base de ahora sí que los principios de la empresa, si no que ese mismo grupo de personas nos alienten y den oportunidad a los chavos nuevos porque ahorita para lo que estamos contrataron gente nueva, gente nueva que debería responder también por la empresa, lo espero es que los chavos que estamos entrando tengamos la iniciativa y duremos más tiempo aquí.

Perusi: Aprende de la gente que ya trae desde antes no.

Carmen: ¿usted qué espera de la empresa?

Refugio: Pues un poco más de organización sobre de lo que se está hablando, en realidad como dice probablemente en el tipo de personal que luego hay veces no hay trabajo, este ha habido esto que piden oficiales

eléctricos pero luego a la vez yo creo que son teóricos, no son prácticos y esa parte es cuando pienso que batallan mucho, bueno vienen de escuela pero no tienen práctica

Carme: ¿y les causa conflicto?

Refugio: pues en cierta forma a los eléctricos porque luego el tipo de trabajo aquí, se puede decir que es un poco fino se puede decir, es decir se requiere de mucha precisión, entonces pues viene un eléctrico se puede decir sin experiencia de práctica viene con teórica, entonces yo pienso que es donde batallan mucho y como dice Antonio (Cleto) a lo mejor ya tienen un poco de tiempo y la iniciativa de querer sobresalir es donde se les debería de dar apoyo, un poco más de confianza

Carmen: de confianza en que sentido:

Refugio: en su trabajo que están realizando, pienso que es eso nada más, bueno eso es lo que deseo que cuando haya una contratación ya traiga un poco de práctica y todo eso, porque yo he visto con este muchacho Moisés pues he convivido en todas las plantas que han hecho trabajos y pues de todas si me he dado cuenta en ese aspecto de que luego piden apoyos y mandan chalanes en lugar de mandar oficiales, y entonces pienso que hay donde puede haber un mal entendido como en el trabajo, se puede prestar a otras cosas que les mandas oficiales y la empresa pueda cobrar oficiales y les mandan ayudantes, entonces yo digo más que es lo que pido, que se intercalen las cosas, que les den su lugar a los chicos que ya puedan en desempeñar un poco y en contrataciones que sea un poco más de práctica el que entre

Carmen: ¿usted qué espera de la organización, de la empresa?

Rubio: Pues yo nada.

Carmen: ¿Por qué?

Rubio: Pues porque se acaba el trabajo y luego nos corren, pues son contratistas.

Carmen: No tiene expectativas y entonces ¿qué lo retiene a la empresa?

Rubio: pues ahorita el proyecto, el trabajo se acaba y pues ya me voy, no siempre va a estar aquí, el trabajo hay mucho ¿no? Pero, quisiera estar aquí, pero hay mucha envidia no, no está uno a gusto aquí.

Carmen: ¿usted no está a gusto?

Rubio: la verdad no

Carmen: ¿qué le ayudaría para que estuviera a gusto en la empresa?

Rubio: como te diría, no pues no puedo cambiar a toda la gente.

Grupo: Ja ja ja jaí

Carmen: sí, algo que lo haga sentir bien

Rubio: qué fuera mía la empresa.

Carmen: algo debe de haber, que hiciera que usted se sintiera

Rubio: pues ya dijeron todo qué más puedo decir.

Carmen: no, es algo personal, algo que usted con eso se sintiera parte de la empresa y que por eso usted quisiera estar ahí.

Rubio: no, pues nada más es por el trabajo no hay otra cosa más, al rato se acaba el trabajo y nos corren, nos les importa si hiciste bien o mal el trabajo.

Carmen: ¿cuánto tiempo lleva en la empresa?

Rubio: como seis meses estuve antes, estuve hace como dos años también.

Carmen: ¿y por qué regresó?

Rubio: Lo que pasa es que iba alcohólico acá a Purina y entonces me iban a regresar y mi otro compañero como ingeniero me dijo pásate y has la prueba del antidoping, no sé y la doctora que estaba me volanteo, me puso antidoping y que iba en estado de ebriedad y x y ya no me dejaron entrar, entonces me salí y anduve buscando otro trabajo, y me dijo un sobrino que había trabajo que si quería ir, hable con los ingenieros y me dijeron si vente, por eso es que te digo ahorita estoy aquí.

Carmen: Pero regreso

Rubio: Si pero al rato ya me voy y vuelvo a regresar, no puedo estar aquí toda la vida, y si fuera así no creo.

Carmen: ¿y tú qué esperas de la empresa?

Cleto: pues espero como hasta ahorita, llevo un objetivo cumplido.

Carmen: ¿Cuál es tu objetivo?

Cleto: aprender un poco y pedir un sueldo creo que ya voy hacia riba.

Carmen: o sea, has crecido

Cleto: sí en cierta forma bueno

Carmen: ¿no cómo tu quisieras?

Cleto: No porque no me dejan desenvolverme como tal, pero si en cierta parte si he crecido y espero aprender más, lo más que pueda, como dice él si tiene de cierta forma razón porque tanta envidia, tanto que hay aquí que a

veces eso te orilla a que tú mismo te vayas, que digas sabes prefiero irme y mejor con mi familia, llegar a mi casa y estar bien tranquilo a que llegues y digas es que siempre te traen en la mira, yo creo que es algo psicológico que algún día cuando aprendas y ya te sientas como dicen algo grande lo busques, busques otros aires, algo mejor.

Perusi: Y que no sea igual como las personas?

Cleto: Ah sí, exacto es que yo creo que eso se contagia ¿no? De tanto que una persona te esté diciendo es que esto, el otro y el otro, llega un momento en el que tu llegar a ser igual, consciente o inconscientemente llegar a ser igual.

Grupo: Hace alusión a HCJ.

Carmen: ¿Bueno, tú piensas crecer y cuando ya sientas que lo lograste irte?

Cleto: Bueno si me dejan porque igual llega un punto en el que me hartan pues yo creo que mejor me voy, mis compañeros porque como te decía yo a mis jefes casi no los veo, ellos cuando los veo es porque ya les llegaron quejas de algo y es cuando me empiezan a reprender o a regañarme pero en sí es con los compañeros.

Carmen: ¿Y tú qué espera de la organización?

Israel: Pues adquirir más conocimiento.

Carmen: ¿cuánto tiempo llevas?

Israel: Yo ya voy para 2 años, yo empecé como ayudante pero me dieron la oportunidad y me capacitaron en el área de seguridad y básicamente pues igual que como todos el tiempo que yo llegue a estar aquí mi mayor meta y primordial meta es que todos y cada uno de ellos regresen íntegros a su casa, es decir, no me gustaría cargar con un cargo de conciencia, me siento responsable de ellos, no me gustaría que oye yo estuve ahí pero paso esto o yo no hice nada para poderlo evitar, primordialmente es eso, yo sé que no a todos les vas a caer bien pero a final de cuenta es parte de mi trabajo y lo que si me gustaría mucho también es impartir cursos de seguridad, yo a veces trato de investigar cosas.

Carmen: ¿Te gustaría capacitar a tus compañeros o a gente de fuera?

Israel: Inclusive gente de fuera pero ahorita, a corto plazo a ellos, incluso yo busco alternativas videos, información, saben que chavos vi esto, yo siempre trato de compartirles experiencias, saben en tal lado paso así que vamos hacer las cosas así y asado, entonces crecer con la empresa porque yo siento que si la empresa igual ya se puedo expandir a otros estados, o sea que la seguridad no sólo existe aquí es purina porque te lo piden, es un requisito, sino también a lo mejor, no sé si el compañero me lo dijo sólo así, yo soy seguridad en Unilever y que bueno porque en todos lados exista esa parte que cuida a los demás, y si algún día igual si se puede quieres ser un coordinador de los supervisores de seguridad.

David: A mí que haya más organización y que tenga más trabajo, crecer más en esta empresa.

Carmen: ¿Cuánto tiempo llevas en esta empresa?

David: Seis meses.

Carmen: ¿Hace seis meses contrataron a muchas personas, porque varios dicen que tienen seis meses?

Rubio: Si fue cuando empezó el primer proyecto aquí en purina y pues contrataron más gente.

David: Que haya más comunicación con nosotros y más convivencia, lo que es de nosotros y parte del patrón, conocernos mejor, conocernos cada uno de nosotros.

Carmen: ¿Conoces a todos los jefes, a los socios?

David: Si a todos, hasta a los socios, bueno he estado con ellos en aspecto de trabajo y cómo se comportan con uno.

Carmen: ¿Y qué espera de la empresa?

Heber: ¿Qué espero de la empresa?, pues yo apenas estoy aprendiendo pero si desarrollarme más en ese aspecto.

Carmen: ¿Estás a gusto?

Heber: En parte si, en parte no.

Carmen: ¿Cuál sería la razón por la cual te quedarías en la empresa y no te irías?

Heber: Pues, me quedaría para aprender más cosas y saber algo más y no quedarme estancando porque aquí se aprenden muchas cosas, hay equipos que uno no conoce, ha equipo nuevos, eso están mejor, de mi parte por ese lado me quedaría pero por el otro hay mucha gente que en vez de apoyar mejor te va a echar tierra en vez de que te apoye por ese lado no me gustaría.

Moisés: ¿Si me pregunta que esperaría de la empresa o más bien que esperaba yo porque?

Carmen: ¿Ah o sea esperabas otra cosa, qué esperabas?

Moisés: Si, para mí por ejemplo como persona, cuando yo empecé con ellos tenía una meta primero en el trabajo, era una ilusión personal pero se trabajó mucho de hecho fue más de un año trabajando sobre eso.

Carmen: ¿Nos puedes compartir la meta?

Moisés: Se trataba sobre un trabajo, el cambio de una línea completa en una planta, en Tlaxcala.

Carmen: ¿Y qué paso?

Moisés: Pues perdimos el trabajo por una mala cotización del jefe, del jefe mayor, Raúl, o sea como a mí me decían, tú tampoco ibas a ganas más pero al menos para mí en lo personal era importante y los perdimos, trabajamos más de un año y perdimos ese trabajo por una mala cotización.

Carmen: ¿A ver si trabajaron más de un años, cómo es que lo perdieron por una mala cotización?

Moisés: Si o sea yo me refiero a trabajar más de un año en eso, no exactamente en ese proyecto sino en ganar la confianza de la gente, tratar de hacer las cosas bien para ganar la confianza de todas las personas allá para que al final lo pierdan sólo porque dicen hay es que ya no, al menos a mí no me gusta eso, no espera eso.

Carmen: ¿Y quién fue responsable de esa cotización o de ese proyecto, o no sé cómo lo manejen le representante de la empresa?

Moisés: Nosotros, trabajamos en nuestro caso, de repente como representante de la empresa y sale algún proyecto y nos manda a ver que se va hacer, como lo vamos a hacer y ver todo lo que necesitamos, nosotros entregamos todo nuestro reporte.

Carmen: ¿Cuántos estaba a cargo de ese proyecto?

Moisés: Muchos aquí involucrados, pues yo me sentí desilusionado aunque muchos me decían pero a ti qué, si no ibas a ganar más ni menos, pues si no pero al final era una satisfacción personal y pues digo si a esta empresa como tal no le importa el trabajo como tal pues yo buscaré una empresa donde si le interese el trabajo, para mí esa pérdida significo mucho porque para mí no era cualquier cosa y estuvimos trabajando mucho tiempo sobre eso, además con eso la empresa también iba a crecer mucho, no digo que aquí no pero ha pudimos haber crecido más.

Carmen: ¿Y el problema recayó en una sola persona?

Moisés: Al final si, nosotros no podíamos hacer más, el proyecto no lo hicimos.

Cleto: Estaba por iniciar, ya estaba con un pie adelante para la empresa pero por la cotización no se nos dio.

Refugio: Es que es ese aspecto le doy la razón a Moisés porque él era el encargado de Tlaxcala y entonces la gente que lo apoyaba daba todo por quedar bien allá a pesar de no sé cuántas veces nos llegaron a visitar allá, una vez por mucho, entonces daba uno todo por quedar bien, que esta botella esta chueca pues tú vez como la enderezo pero la enderezo a pesar de no tener la herramienta ni el material, entonces lo que él trataba de hacer es que los jefes de allá vieron a pues esta empresa me conviene y la próxima botella se la voy a dar a enderezar a ellos porque ellos hacen lo posible porque esto quede bien, una veía de dónde sacaba material, de dónde sacaba lo que se podía, para que próximo proyecto, si viene un proyecto grande, pues como Moisés, en cierta no forma no tuvo él como encargado, también yo me sentí un poco, a pesar de que yo he tenido muy poca comunicación con los patrones, si la verdad ya también me sentí decepcionado por parte del encargado que estaba y de todos los que estábamos allá porque como le digo, él era visor de la mañana, tarde, noche, lo que se pedía él estaba al pendiente ahí, ahí y úes no era justa que nada más nos visitaran una vez al año o por proyecto, y de que iban ya nada más era para finalizarlo para ir a meter sus programas pero como dice Moisés a lo mejor por una mala administración.

Carmen: ¿Pero no me dicen cuál fue el último problema, lo que determino que perdieran el proyecto?

Moisés: El problema fue que se mete a un concurso, concursan diferentes empresas, entonces nosotros fuimos los más altos económicamente, cuando en realidad casi teníamos ganado el concurso, entonces la empresa dijo está bien que sepan y que tenía el proyecto ganado pero tampoco es para tanto, estábamos más del doble, ni siquiera podíamos competir, o sea yo lo aceptaría porque siempre me ha dicho Raúl es que no vamos a regalar el trabajo, si yo lo aceptaría pero tú nunca lo revisaste, nunca lo revisaron a fondo, nunca dijeron esto, yo sabía que hicieron esa cotización en dos días y una cotización así no se hace en dos días, eso de decepcionó mucho porque yo llegaba con ilusiones aquí no sólo porque fuera nada más allá, me ilusionaba todo lo que fuera de la empresa pero, ahorita la verdad no le podría responder que realmente espero o que realmente pienso, ahorita yo estoy aquí y sigo haciendo mi trabajo, si me gusta lo que hago y me gusta mi trabajo pero ahora lo que yo hago lo hago por mí, bueno siempre lo he hecho por mí pero ahora más. Antes me sentía parte de la empresa y ahora es más personal.

Carmen: ¿Usted qué espera de la empresa?

Arturo: Referente a lo que dice Moy, yo creo que él trato de decir es él queríamos que nos mantuviéramos allá, no que siguiéramos teniendo trabajo y que por esa cotización que hicieron muy elevada se pedio el proyecto más a parte pues ahorita no hay trabajo, nos queríamos mantener allá para qué, pues para que él pudiera tener a su gente allá en su área, aquí lo que yo pretendo es que tanto los ingenieros cambien su forma de pensar porque habemos personas que sabemos las cosa y no porque sepamos nos van a decir sabes que hay que cotizar, Israel ve y quiero que cheques, yo creo que hay gente especializada para ver todos esos proyectos, nosotras claro también ir con ellos porque somos quienes les vamos a plantear pero no ha sido así, sino que simplemente manda al trabajador, sabes que ve a ver, pero no mandan a un ingeniero, lo sabemos hacer pero no es lo mismo a

comunicarse patrón con patrón o con alguien más estudiado, es ese aspecto nosotros llegamos y sabemos lo que vamos hacer como trabajadores, yo quisiera que eso cambiara, yo trabaje en otra empresa, se llama Cima Ingenieros, ahí lo que sea de cada quien el patrón iba cotizaba y llevaba a los trabajadores que lo íbamos a revisar y juntos veíamos lo que se iba a realizar, aquí no se ha visto eso, sabemos hacerlo pero hace falta el respaldo de un especialista, un ingeniero, un programador, así ya te sientes apoyado y te traen más la información porque tú vas y te dicen pero te falta más información pero es que yo no veo lo que ellos ven, entonces en ese aspecto me gustaría que se cambiará la forma de ser y yo en ese aspecto espero tanto de los compañeros que más que nada tengamos esa iniciativa o esa responsabilidad de un trabajo entre nosotros mismos y yo aprender más porque a mí me conviene que aprendan más porque a mí me conviene que aprendan los demás para yo poder aprender nuevas cosas porque si no nos vamos a detener en sólo trabajar en una actividad porque es benéfico pues si se acaba el trabajo en esta empresa yo voy a otra empresa y les digo con más seguridad yo sé hacer esto y esto y así sea el ambiente que sea porque yo voy a trabajar a lo mejor hay parte de ambiente y enemistad pero alguna vez escuche a una persona que dijo, yo no vengo a hacer amigos yo vengo a trabajar y es cierto pienso trabajar, y si se debe complementar con la amistad, debe haber comunicación pero yo voy a trabajar y debo preocuparme por mí no por los demás, por aprender para buscar ofertas en otras empresas y pues yo tengo trabajando como 16 años, empecé como ayudante pero me he ido superando por mí porque no siempre voy a ser ayudante y a veces yo mismo decía yo lo voy a realizar porque ya lo aprendí por mí. Yo ahorita tengo 40 años si me salgo, va a ser más difícil porque no tengo más estudios pero con lo poco que se me han aceptado en otras empresas, entonces a mí me daría gusto que ellos aprendieran más porque es para bien de ellos y me voy a otra empresa pues yo sé hacer varias cosas, además yo quiero hacer mi negocio y que cuando haya trabajo que me llamen porque va a reconocer mi trabajo y sino pues tengo que ver con mi familia y ahora sí que mi esperanza es ahorrar un poco y hacer mi propio negocio porque así como vamos la situación cada vez es más difícil.

Ahorita me he mantenido porque yo siempre me he hecho responsable de mi trabajo, me gusta involucrarme, yo soy una de las personas que complementa su trabajo con los demás oficiales, nos juntamos, te ayudo tú me dices cómo, hay que avanzarle para terminar rápido, entonces eso es lo que a mí me gustaría que fuéramos más entusiastas con nuestro trabajo para que sea como dice Alejandro, cada grupo, ya los tengo contemplados para hacer el trabajo para poder ganar más terrenos, que es lo que quisiera hacer grupos, yo tal vez no tengo un grupo pero ahí hay muchos chavos que quieren aprender pero depende de cada quien, ahora sí mi esperanza es hasta donde haya trabajo y ya lo demás dios dirá.

Carmen: Moisés y cuánto tiempo llevas en la empresa, no te pregunte.

Moisés: Año y medio y aquí dos meses.

Carmen: Regresando al tema de comunicación, que son una de las cosas que me interesa bastante, uno de los mayores problemas, es que me comentan no se les informa a tiempo las actividades, por ejemplo si se tiene que ir a otra planta dicen que no les avisan. ¿Cómo les gustaría que se les informen?

Rubio: En el trabajo, antes de salir, si salimos a las seis te hablan ya cuando estás en tu casa.

Perusi. Pues en el transcurso del día, después de la comida, pienso yo.

Heber: Antes, en la comida.

Cleto: No, es que también a veces los trabajos salen de imprevistos pero que sí sea antes de que salgamos.

Rubio: Que sea antes de que salgamos de trabajar, que nos avisen si tenemos que movernos a otro lado.

Rubio: Ah sí, nos hablan por teléfono.

Heber: Yo por eso apago mi teléfono.

Cleto: Es que se supone debe haber una organización tanto llega el supervisor y él debe de avisar porque para eso está, que desenvuelva su chamba porque a él le avisan, pero lo que no hay es comunicación, vaya le avisan a él a las seis de la tarde cuando tú ya te fuiste.

Heber: Que nos avisen antes para acomodar nuestras cosas.

Carmen: Y le avisan a uno en particular y él les tienes que avisar?

Cleto: como te decía le avisan al supervisar el supervisor nos tiene que avisar.

Carmen: ¿Y a ustedes, también les gustaría que les avisen de esa manera o qué piensa y de qué manera por ejemplo por teléfono, por escrito o cómo?

Rubio: que no nos avisen tan tarde.

Heber: que nos avisen en el transcurso del día pero no tan tarde porque a veces ya es la hora de salida y apenas te avisan, entonces tienes que andar corriendo recogiendo tu herramienta o no encuentras algo y lo andas buscando y ya se te hizo tarde y a qué hora vas a llegar a tu casa.

Carmen: Y la comunicación con los con los jefes, me refiero a los socios, a los supervisores que son de mayor rango no, oh no, por qué se quedan viendo todos, porque les dije y la comunicación entre sus jefes y dije que son los socios, los de mayor rango, ¿cómo es?

Rubio: Pues casi no los vemos.

Cleto: Nada más cuando hay cumpleaños y pastel.

Rubio: Si cuando hay pasteles, cuando hay que tomar.

Perusi: Nos deberían dar una foto de ellos.

Carmen: ¿Cumpleaños y pasteles, o sea no hay una relación muy cercana?

Cleto: Pues se podría decir que sí y no.

Carmen: ¿Si en qué aspecto y no en qué aspecto?

Cleto: Si en que con nosotros Oscar si va y a veces come con nosotros, pero a veces no, a veces es escasa las veces que va en la semana.

Carmen: Y por qué no.

Cleto: No porque pues como ya existe ese rango de que primero con los supervisores y luego conmigo, ya tienes que checarlo con él, ah pues es que no me gusta esto o el otro.

Carmen: ¿Y durante el acceso te comunicas con él o no, o sea es una cadena?

Cleto: Aja, si tiene que ser primero con él y así se van brincando hasta que te den una solución, no tienes que hablar con el jefe.

Carmen: O sea su relación nada más es con el supervisor y ya el supervisor se encarga de informarle al él.

Carmen: ¿Y les gustaría que la relación cambiará?

Rivera: Es que depende del carácter del jefe, porque por ejemplo con el jefe que estamos acá en purina es más aislado, cerrado.

Carmen: ¿quién es su jefe en purina?

Rivera: Alejandro Romero.

Israel: Es que lo ven más por el trabajo.

Perusi: Oscar Abundes en Unilever.

Rivera: Es por eso, es que depende del criterio del jefe.

Israel: Es como que más aprensivo, lo ve más por el lado del negocio, lo ven más por el trabajo, sabes el trabajo urge y esto, y esto, y esto.

Rivera: Tampoco es una presión extrema, pero en cuestión de abrirse con los compañeros pues no tienes mucha comunicación directa él.

Carmen: ¿Y quién si?

Varios: Oscar Abundes.

Israel: Es más relajado.

David: Te deja hacer tu trabajo

Heber: Él te deja hacer tu chamba, no te presiona.

Cleto: No te decía qué luego a veces, él no se preocupa tanto por el trabajo, porque él sabe que lo vamos a sacar.

Carmen: ¿Y entonces por qué se preocupa?

Cleto: O sea lo que yo te comentaba sobre el aspecto de él, era que necesita más apoyo el supervisor de los otros, en cuanto a ver las chambas, en cuanto a ver materiales.

Carmen: O sea Oscar interactúa más con ustedes, está más en el proyecto y Alejandro es un poco más distante.

Heber: Alejandro nada más te está correteando y está chingando.

Cleto: No, si está más en el proyecto pero no interactúa con nosotros.

Israel: Está más metido pero sólo se dedica al trabajo.

Perusi: Interactúa con oficiales.

Heber: Oscar es más comprensivo.

Rivera: Está más enfocado a otras cosas, a los objetivos.

Carmen: O sea él está enfocado al trabajo y ya, no le importa nada más y a Oscar si le interesan otras cosas además.

Perusi: Interactúa con nosotros, él si cotorrea con nosotros y Alejandro no.

Carmen: ¿Y cómo se sienten con ellos, con quién les gustaría trabajar, cómo les gusta más?

Cleto: Nosotros estamos a gusto con Oscar porque con él si se cumplen los objetivos, por eso no va (a la planta) porque sabe que el trabajo sale.

Perusi: A él no lo cambiamos.

Rubio: Con él si sale la chamba.

Varios: Pues ojalá nos cambiarán con Oscar, con Alejandro no nos gusta.

Cleto: Con Alejandro es más presión, si está bien que exista presión pero no al grado que Alejandro la provoca.

Rivera: A mí sí porque en el poco tiempo que llevo sólo he trabajado en Purina, o sea sólo he trabajado con Alejandro.

Israel: Y es que como bien dice él, o sea por ejemplo hay mucha confianza en Arturo y Guillermo que son personas que ya saben, pues si va a salir el trabajo pero muchas veces se presiona de más, se presiona bastante.

Moisés: Yo creo que porque es su primer proyecto.

Israel: Sí es su primer proyecto sólo.

Varios: Si es el primer proyecto que está con nosotros

Israel: Si se presiona bastante, todo el tiempo te está diciendo cómo vas en esto y cómo vas en aquello.

Cleto: Si a cada rato esta cómo vas y ya acabaste, que te falta, y con Oscar no, el nada más llega y te dice esto es lo que hay que hacer y ya como a las 4:00 o 5:00 viene y te pregunta que te falta.

Rubio: Hasta trabajas mejor sin que te estén viendo porque así hasta no puedes ni apretar nada, no te ven y hasta lo haces bien.

David: sin que te estén presionando.

Cleto: De por si tengo mis manos mensas y con presión pues peor.

Heber: ¿Y en el de la L3?

Arturo: Lo coordino Memo con los SMIC.

Heber: ¿Entonces quien conecto todos los tableros?

Israel: El Toro conectó todo.

Carmen: ¿Y ustedes que opinión tienen de Alejandro y Oscar?

Heber: Que uno se presiona de más, Oscar es más relax y el otro es más de presión, Oscar te deja trabajar.

David: Oscar es más despistado y el otro es más de presión o sea no te deja hacer muy a gusto tu trabajo.

Arturo: Es que ahorita allá en Unilever a lo mejor están saliendo proyectitos, está saliendo mantenimiento y cuando salen proyectos grandes entonces e van a presionar más. óSí, pero todos los proyectos son importantes- si pero no es lo mismo un proyecto que un mantenimiento.

Carme: No tengo idea de la diferencia entre un proyecto y un mantenimiento.

Arturo: Es como si yo te digo arrégrame ese foco a que yo te diga hazme una instalación eléctrica completa, es un diferencia muy grande.

Cleto: Yo creo que es la misma presión porque al fin de cuentas es trabajo, acá también es un proyecto muy grande, pero te lo dan por días, un día tienes que sacar una cosa y otro día otro.

Arturo: Bueno entre ellos dos yo no tengo ningún problema porque yo hago mi trabajo y la verdad no sé qué tanto hagan o sea con ninguno de los dos, es que depende mucho del trabajo que haya, porque si tiene un pendiente Oscar pues hay que terminarlo porque ahí con él nos hemos quedado hasta las 02:00 de la mañana, acá también hay que quedarse más tiempo pero te sientes más presionado porque hay un límite de tiempo.

Carme: O Sea es la misma presión con los dos.

Moisés: Yo no he trabajado con Oscar, sólo con Alejandro. Se presiona mucho, es que no es exactamente su área o lo que mejor domina él, que es llevar un proyecto en así, él es programador, él es de otra área y creo que ahorita es su primer proyecto en el que maneja tanta gente, creo que le cuenta trabajo y por eso es que se presiona mucho y siente mucha presión.

Carme: ¿Y Oscar qué es?

Moisés: También pero es más tranquilo

Carmen: O sea me comentas que a Alejandro le cuenta un poca más de trabajo manejar a la gente.

Moisés: A veces creo que sí como a todos, no conocemos todo faltan muchas cosas por conocer, pero por eso es que se siente muy presionado y ahorita como le veo siente mucha más presión, es un proyecto muy grande, al final de cuentas a él lo presionan y pues nos presiona a nosotros también, siento que es normal, no tiene nada de especial.

Carmen: ¿Y de Raúl?

Grupo: Silencio en general, mmmhh cuesta trabajo opinar sobre él.

Cleto: Gracias eso es todo, pues él está en la oficina.

Arturo: ¿Qué que opino de él? A pues que es a todo dar, no es cierto, es que es como dice él, quiero que estés aquí para que veas realmente cómo es esta ambiente, cómo se está trabajando y no te digan por otros lados oyes que esto, porque no estás aquí y se lo hemos dicho.

Carme: ¿No está al pendiente?

Heber: Manda a sus chalanos, sus socios.

David: A sus achichincles.

Arturo: Si por eso es que manda a sus encargados, a sus socios para que este informado, pero por otros gentes le llegan a él información y ya llega y nos empieza a barrer a todos, junto con los encargados les dice pues si quieren me estoy aquí y yo le he dicho deberías de estar aquí y cuando está ahí dice, es que todos me dicen que todo está bien, pero no ves por qué razón es que estamos atrasando, por qué está pasando esto, por qué te dijeron

que esa persona está haciendo esto, porque tú no la vez, dice yo creo que sí se les informa pero tú no te das cuenta y si no estás aquí no te vas a dar realmente cuenta si te dicen es que él no trabaja y tú me ves trabajando pero sólo lo hago cuando tú vienes pues siempre me vas a ver trabajando y si te quedarás más tiempo te darías cuenta realmente de cómo se está trabajando, pues yo creo que lo él necesita es estar más cerca de nosotros, relacionarse más de cerca con el trabajo.

Heber: Todo el tiempo.

Carmen: ¿Y tú qué opinión tienes de Raúl?

Cleto: También no, debería de salir más de la oficina, dejar de comer donitas, que este más al pendiente de las empresas y que busque chambas, no nada más es purina porque él se enfoca mucho a purina porque al rato purina acaba sus proyectos y después que vamos a hacer, ha habido trabajo yo creo en otros lados pero por la falta de cotización, de interés por el trabajo es la cuestión por la que no nos las han dado, no hay interés por parte de él porque se supone que es a lo que se dedica, a hacer levantamientos, a hacer cotizaciones a buscar más trabajo para nosotros y yo digo que necesito él salir más de sus oficina.

Perusi: Falta de presencia.

Moisés: Falta de gente capacitada porque si nos hubieran dado todo el trabajo, estarían chillando y no sabrían que hacer.

Carmen: ¿Moisés vas, qué opinión tienes de Raúl?

Moisés: Este, no pues lo mismo, creo que yo si he platicado con él estos últimos días, él tiene otra percepción de lo que es el trabajo pero no es realidad lo que está sucediendo, entonces por eso le dije tienes que estar más al pendiente porque no es lo que tú crees que está sucediendo realmente en el trabajo, él me dijo, es que en algunas cosas necesitaba apoyo, por mi parte creo que no hay ningún problema pero hay veces que creo a ellos les falta comunicación, entre ellos mismos, entre jefes, entre Alejandro y Raúl porque tal pareciera que están en diferentes plantas cada quien y si les falta mucha comunicación entre ellos, realmente creo yo no sucede lo que é tiene como percepción que está pasando en la planta y pues si se han ido muchas cosas porque no ha sido capaz, de hecho gran parte, a veces lo entiendo a veces no porque se han perdido trabajos es cierto pero no hay otra persona quien lo haga, sólo lo hace él, independiente también de que, como le decía hace rato mi ilusión era crecer, crecer junto con mucha gente darles oportunidades a los demás, crecer todos juntos y que nos sucede ahorita que tuviéramos trabajo en Tlaxcala, en Purina y Unilever no sé si seríamos capaces de salir con eso, realmente no es que ellos (compañeros) sean malos sino que antes, siento yo no se les ha dado la suficiente oportunidad o no sé porque él tiempo que lleva la empresa, creo yo, debería tener más gente capacitada, gente mucho más capaz para poder absorber diferentes partes de proyectos pero ahorita no somos capaces de hacer eso y ahorita sólo en purina batallamos mucho, creo que si nos hubiesen dado lo de Tlaxcala, no sé cómo hubiésemos salido realmente, necesitaríamos gente y creo que él como gerente, como dueño de la empresa, como la cabeza principal de esta empresa le hace falta igual capacitación al personal, capacitaciones en el área que nosotros realmente necesitamos, como por ejemplo en el área eléctrica, los chavos si pueden aprender aquí pero también hacen falta algunas bases porque realmente ahí no nos van a decir todo pero si hace falta capacitaciones, durante el tiempo que yo llevo aquí no hemos tenido una capacitación como tal, no sé si antes la han tenido pero lo que yo veo aquí no han tenido y siento que son partes fundamentales de que una empresa pueda crecer, sino tienes personal capacitado, creo yo, no vamos a poder llegar muy lejos, se lo he comentado a él pero no sé qué aspectos tengo en mente, es lo que yo puedo opinar de él.

Israel: Tiene mucha razón Moy, comparto esa idea, hace falta mucha capacitación para mucha gente en todos los aspecto y por ejemplo de Raúl a veces si siento que es como bipolar, a veces te habla de mira, echarle ganas y toda la onda y de repente si te da el volteon y lo que a mí no me gusta es que siempre te ya van dos eh y ya van tres, que lo esté diciendo así como amenaza, me molesta porque por ejemplo si llegas a fallar en algo, a lo mejor se te paso algún detalle, a mí me paso mucho porque ahora que estaba haciendo lo de seguridad pero también estaban haciendo otro trabajo y a mí si me llamó un poco la atención cuando me dijo que ese trabajo no había quedado cuando a mí en realidad lo técnico no me correspondía, en conexiones, yo no tenía nada que ver con el proveedor, porque aparte fue otra empresa que contrataron, eso es lo que a mí me molesta que te responsabilice por cosas que a lo mejor ni tiene que ver contigo y haber tú que te diga así y que te diga me hubieras dicho si puedes o no puedes, sino para no haberte dicho y eso es algo que te contrapone porqué por un lado te da el ánimo echarle ganas y luego te voltea el calcetín con mucha facilidad.

Carmen: ¿Y usted?

Rubio: Cuco lleva más tiempo, yo que te puedo decir, él nunca está con nosotros, sí que estuviera con nosotros más tiempo, es fuerte de carácter pero también si le hablas si te escucha, es buena onda pues yo nunca he tenido problemas con él

Refugio: Pues en realidad para mí los tres son iguales, más que nada Oscar, Alejandro y Raúl, pues yo no tengo preferencia por ninguno, ya pienso que siempre me han visto como callado y en las ocasiones que tengo para verlos, me dicen que tienes o qué te pasa, y yo les digo pues nada yo siempre soy así, soy callado, yo como dice luego yo a lo que voy a trabajar, -no se involucra mucho con ellos-, no con ellos, pues prácticamente como dicen todos casi no tenemos roce con ellos y el día que van o llegan a ir pues prácticamente se puede decir que hay veces que pasan, estamos trabajando y ellos pasan aquí y no son capaces de decirte qué paso chavos, cómo esta, no se comunican, -¿no son capaces de saludarlos?- no, bueno yo de cierta forma así lo he experimentado de que luego a hay veces ellos pasan y uno anda en alturas, te ven trabajando y ellos van con los encargados, se saludan y se dicen lo que hay que hacer y aunque estés ahí arriba o abajo, te ven como si fueras cualquier persona, se pasan y entonces yo digo que chiste tiene que me involucre con ellos si de todas maneras ni me pelan, si por eso le digo por eso yo no tengo preferencia por ninguno de los tres jefes ni por Oscar, ni por Alejandro, ni por Raúl, siempre ellos me dice que tienes, de que echo pero que tenga yo algo a favor por alguno de ellos pues no.

Cleto: Si, ni te pelan

Carmen: ¿y tú qué opinión tienes?

Heber: Qué opinión tengo, pues creo que más comunicación con sus compañeros, con los demás socios, si porque yo también tuve algún disgusto porque igual a mí de que me mandaron con los de purina, no entre los jefes no había comunicación porque una vez me marcaron y me preguntaron qué cuantos días había faltado y se supone que este Alejandro ya sabía que días había faltado y Raúl me marca enojado y me dice, que por qué has faltado, a quién le avisaste, te voy a descontar y que no sé qué, es que te falta comunicación con Alejandro porque Alejandro sabe qué días le he pedido permiso, qué días he venido, qué días me he quedado más pero el señor si estaba molesto, es más él sin saber nomás ni qué te llega a regañar sin saber qué onda o por ejemplo se molesta con él y se desquita con el primero que encuentre, yo digo que comunicación entre ellos nada más y ya.

Arturo: No, nada más con los que puede.

David: Yo que este más atento de nosotros, en el aspecto del trabajo y que este ahí con nosotros y que se abran puertas en otras empresas, que busque otras empresas para que nos den más trabajo, eso es lo que puedo opinar de Raúl.

Perusi: Yo ni lo veo sólo, en seis meses sólo lo he visto cuando vamos a los pasteles, pues yo la verdad no quiera estar en la planta con él porque es medio enojón, la verdad es bien enojón y la verdad a mí no me gusta ese carácter y pues de mi parte esa es la verdad prefiero que estemos así como estamos, con los que estamos y Oscar y ya, la neta no quisiera estar con él, la neta Oscar si nos apoya y así estoy bien.

Rivera: Creo que tiene una manera muy peculiar de convencer, bueno yo el tiempo que he tratado con él te dice pues hay que hacer esto pero no es que puedes hacerlo o no sino que ahora si ya cuando reaccionas ya dijiste que si pero como persona lo que yo he visto si tiene un poco de interés pero no lo hace directamente con los compañeros sino que se base de terceros, pregunta a otras personas, entonces la información como tal no le llega directa, pero a lo que se, si tiene algo de interés, si le interesa ver el desempeño de su equipo.

Carme: Alguien más quiere agregar, otra cosa.

Grupo: No es todo, que se repita esto, no ya no.

Carmen: Pues les agradezco infinitamente esta oportunidad que me dieron.

Moisés: Ahí tiene lista su liquidación.

Heber: Esta va ase su última semana de chamba.

Carmen: No lo voy a pasar con sus jefes

Cleto: Ya sabemos que si nos corren por qué fue.

Carmen: No, de verdad les agradezco el tiempo, la disponibilidad y la apertura para tratar estos temas que sé que son un poco rugosos por el sentido de que pienses que yo lo puedo pasar con sus jefes, o que ellos se enteres, así que no se preocupen es un trabajo meramente académico, no va a pasar más allá de una hoja de tesis, no voy a pasar ni sus caras.

Grupo: No pues estaría bien que lo pasas, si deberías pasarlo para que haya retroalimentación y lo tomen en cuenta, que les digas sabes que tu gente piensa esto pero obviamente sin decir nombres.

Carmen: Muchas gracias, espero que haya sido ameno, que no se les haya hecho tedioso.