



18.
LEJ

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
ACATLAN**

**LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL EN LA
SOCIEDAD COOPERATIVA TRABAJADORES DE
PASCUAL S.C.L.**

TESIS PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PERIODISMO Y COMUNICACION COLECTIVA

PRESENTA

**SANDRA VERONICA IBARRA GONZALEZ
MARIA DE LOURDES MENDOZA MIRANDA
OLIVIA ROJAS ALEGRIA**

FALLA DE ORIGEN

ASESOR LIC. MANUEL VAZQUEZ ARTEAGA

MEXICO, D.F. SEPTIEMBRE DE 1995





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

INDICE

INTRODUCCION

1. EL COOPERATIVISMO Y EL CASO ESPECIFICO DE PASCUAL	1
1.1 El cooperativismo mexicano	3
1.2 Pascual y su conformación como cooperativa	13
1.2.1 Los primeros años de Pascual	13
1.2.2 Los años difíciles de Pascual	15
1.2.3 Pascual hoy	19
2. LA TEORIA DE LAS ORGANIZACIONES: PANORAMA GENERAL	32
2.1 La Escuela Clásica	36
2.2 La Escuela de las Relaciones Humanas	62
2.3 La Escuela de los Sistemas Administrativos	78
3. LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL EN PASCUAL	103
3.1 Mensajes	105
3.2 Redes	120
3.3 Líderes	131
3.4 Públicos	142
3.5 Comunicación No Verbal	154
3.6 Métodos de Difusión	161

4.	LA IDENTIDAD CORPORATIVA	179
4.1	Identidad Visual	183
4.2	Identidad Cultural	215
4.3	Clima Organizacional	226
5.	DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACION	250
5.1	Diagnóstico de la Identidad	252
5.1.1	Análisis de la Identidad Visual	253
5.1.2	Análisis de la Identidad Cultural	267
5.2	Plan de Comunicación Organizacional	273
6.	CREACION DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACION INTERNA EN PASCUAL	281
6.1	Políticas	285
6.2	Areas y Objetivos	291
6.3	Integración del Personal	297
	CONCLUSIONES	303
	BIBLIOGRAFIA	
	HEMEROGRAFIA	
	ANEXOS	

Para la elaboración de este trabajo se requirió de múltiples materiales de consulta y de críticas constructivas que de no haber sido contempladas no se habría podido consolidar esta investigación cuyo propósito desde un principio era contener metodología, teoría y práctica profesional.

Por eso queremos agradecer la dirección y ayuda incondicional del asesor de tesis, Profesor Manuel Vázquez Arteaga; las recomendaciones bibliográficas, comentarios, observaciones y sugerencias de los profesores: Alma Rosa Alva de la Selva, Alejandro Byrd, Daniel Mendoza Estrada, Enrique Arellano, Xavier Avila, Rafael de Jesús, Jesús González Almaquer y Fernando Aragón.

Así mismo no tenemos palabras para expresar nuestra gratitud a la Universidad Nacional Autónoma de México por darnos la oportunidad de formarnos profesionalmente y así ver cristalizada una de nuestras metas; a la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual S.C.L. por la confianza y facilidades otorgadas al abrirnos sus puertas y concedernos material invaluable para nuestra investigación.

A ustedes y a todos los que de manera directa e indirecta nos brindaron su apoyo

Gracias.

A Dios, a mis
padres, mi esposo,
mi hermano y a mi
amado bebé, que
representan mi
todo; por su ayuda,
comprensión y apoyo
incondicional...

Gracias

Sandra V. Ibarra G.

Quisiera decir algo
más que gracias...
a Dios, a mis papás
Oscar y Mary, a mi
mamá Lupita, a mis
queridos hermanos y
a César...
por estar aquí y
porque sé que
estarán siempre.

Los amo

Lourdes Mendoza

A mis padres y
hermanos por su
amor, apoyo y
confianza; a mis
sobrinos Vanessa y
Kevin por existir
en mi vida, y
especialmente a tí
por compartir esta
bella realidad

Olivia Rojas

INTRODUCCION

La profesionalización del estudio de la comunicación en las universidades de nuestro país es todavía muy joven y más aún los diversos enfoques que le han dado a partir de las necesidades percibidas en el campo laboral. Así pues en un principio esta nueva profesión tuvo dos líneas de estudio y por lo tanto de desarrollo práctico del egresado; por un lado el trabajo periodístico, el cual venía desempeñándose como un oficio desde hacía muchos años; y por el otro el estudio epistemológico de la comunicación como ciencia al destacarse su importancia como proceso interaccional en toda sociedad.

Sin embargo, al transcurrir el tiempo se han percibido otras áreas de investigación que las instituciones educativas superiores interesadas en esta ciencia, han desarrollado a través de licenciaturas como las siguientes: Comunicación Social, Ciencias y Técnicas de la Información, Publicidad, Comunicación Organizacional, Ciencias de la Comunicación, y Periodismo y Comunicación Colectiva. Cada una de ellas obedeciendo a planes de estudio distintos, algunas con fines de especialización en una determinada área y otras vislumbrando proporcionar un sin fin de materiales y herramientas teórico-prácticos para ayudar al desarrollo del profesionista abocado al complejo comunicativo.

Específicamente en el plan de estudios que ofrece la licenciatura de periodismo y comunicación colectiva en la ENEP Acatlán, se imparten materias que tienen como objetivo el estudio de las organizaciones y con las cuales inicia nuestra inquietud por su análisis, donde se pretende entender sus procesos internos y externos a través del estudio de la interacción de sus recursos humanos, técnicos y tecnológicos que le dan vida como entidad organizativa. Las organizaciones desempeñan un importante papel en nuestra sociedad, un ejemplo está en el desarrollo productivo donde se ven intercalados factores como el trabajo humano y la satisfacción de necesidades (sean bienes o servicios), en este sentido el papel que juegan socialmente es digno de ser observado desde distintos ángulos uno de ellos es la comunicación.

Así con el conocimiento obtenido en la licenciatura y los materiales recabados para el enriquecimiento de la investigación, se inició dentro del área de la comunicación organizacional un estudio en la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual S.C.L., empresa productiva de bebidas refrescantes que llamó nuestra atención por la peculiaridad de ser cooperativa, característica que la relega a una minoría del total de las empresas en México, cuya importancia social radica en haber logrado sus cambios a través de un sonado movimiento laboral de los 80's, sobreviviendo dentro de un régimen capitalista y tan sólo bajo la dirigencia cargada de espontaneidad y coraje de la fuerza obrera.

La Cooperativa sobrevivió ante la adversidad que le representaba crecer en un ambiente capitalista; hoy en día es una de las empresas cien por ciento mexicana que ha logrado desarrollarse nacional e internacionalmente y competir en los mercados con las transnacionales de su ramo.

Para desarrollar el tema se consideró pertinente incluir explicaciones de conceptos retomados de diversos autores, con el fin de mostrar al lector las perspectivas que existen sobre esos puntos y de ese modo facilitarle la comprensión de las temáticas. Con la misma intención los capítulos 2,3 y 4 poseen un apartado teórico seguido de la aplicación en Pascual, es decir, de la identificación de los elementos teóricos en el caso concreto. El contenido se desarrolla como sigue:

Inicialmente el capítulo 1 está dedicado al cooperativismo, considerado como la esencia de la personalidad de Pascual; los principios en México, sus leyes y reglamentos, su desarrollo en organizaciones mexicanas, la conversión de Pascual de sociedad anónima a sociedad cooperativa laboral y las relaciones de ésta con otras empresas homólogas a su forma de trabajo.

El capítulo 2 se dedica a las teorías de la organización aplicadas a la comunicación, es decir, aquellas teorías e investigaciones que han intentado explicar el fenómeno organizativo, por lo cual se analiza su desarrollo, aportaciones y la situación que paralelamente se daba en México durante su creación.

El capítulo 3 se enfoca a los principales elementos de análisis de la comunicación organizacional al estudiarse cada una de las partes que integran la dinámica de la comunicación organizacional a nivel teórico y después en la cooperativa para conocer qué y cómo actúan en el caso concreto.

El capítulo 4 es un estudio de la identidad corporativa de la organización, contiene explicación teórica y aplicación en Pascual, de identidad visual, identidad cultural, y clima organizacional, las que conjuntamente integran la personalidad de las organizaciones; en pocas palabras la personalidad de Pascual.

Con el cuarto capítulo se concluye la auditoria comunicativa en Pascual al haberse observado y revisado las condiciones en que se encuentra; lo cual permite pasar al capítulo 5 dedicado al Diagnóstico de la organización.

En el capítulo 5 se establecen las problemáticas encontradas y se proponen las respectivas estrategias comunicativas de saneamiento estructuradas en un plan general de comunicación.

Finalmente el capítulo 6 contiene una propuesta concreta para la creación de un departamento de comunicación interna en Pascual, especializado en el área, cuyas características de construcción pueden ser calificadas como las más ideales u óptimas pues con ello se pretende desplazar la práctica empírica e inadecuada de la comunicación.

Realizar una investigación de las dimensiones de la presente proporciona experiencias importantes pues se trató de un arduo trabajo de campo que constó de entrevistas con presidentes y jefes de la Cooperativa Pascual, con trabajadores, directivos de empresas capitalistas; de recolección de datos de audio y video, de visitas de observación a las dos plantas productivas del D.F., de recolección de papelería interna y la consulta de reglamentos, sondeos con encuestas y cuestionarios; todo lo anterior sumado a la investigación documental bibliográfica y hemerográfica en documentos internos como el periódico El Cooperativista y otros documentos de origen externo como

folletos y periódicos de tiraje masivo, Uno más Uno, Excelsior y La Jornada por mencionar algunos.

Tras la conclusión escrita del trabajo de investigación, dicha experiencia resulta enriquecedora por su formulación práctica, ya que a pesar de no contar con la especialidad en comunicación organizacional se logró aportar una vía alterna de aplicación de esta área a partir de los conocimientos teóricos que la licenciatura aporta a través de algunas materias; y con ello dar uno de los primeros pasos para desarraigar la falta de credibilidad en nuestra carrera por parte de las organizaciones empresariales.

CAPITULO 1

EL COOPERATIVISMO Y EL CASO ESPECIFICO DE PASCUAL.

"En las diversas sociedades del Universo existen conceptos que no todos los seres humanos adoptaron o conciben adoptar dentro de sus escalas de valores. Los conceptos como **justicia, democracia, respeto y libertad** forman parte de la búsqueda individual de cada hombre; son, a veces, el anhelo utópico; pueden ser... la ilusión frustrada. Sin embargo, cuando esta búsqueda individual se hace colectiva uniendo voces, fuerzas e ideologías, se pueden dar nacimientos como el del **Grupo Pascual**".1

El nacimiento de las sociedades cooperativas se remonta en el ámbito internacional a Europa en 1844 (con la Cooperativa Rochdale) y en México en 1873 (con el primer Taller Cooperativo de Artesanos), a partir de estas fechas se desarrolla un movimiento cooperativo que en ocasiones tomaba gran fuerza y en otras parecía diluirse en medio de los demás movimientos ideológicos, políticos y sociales que se generaban en el país.

La Revolución social (1910), la Reforma Agraria y el reparto de tierras (1917), las movilizaciones obreras y campesinas durante el gobierno de Alvaro Obregón, la rebelión cristera (1926), la creación de diversos organismos con miras a representar los intereses de los trabajadores, como: el Partido Socialista Obrero (1917), el Partido Cooperatista Nacional (1917), el Partido Laborista (1919), el Partido Nacional Agrarista (1920), la Confederación General del Trabajo (1921), la Confederación Sindical Unitaria de México

(1927), la Liga Nacional Campesina (1926), el Bloque Obrero Campesino (1929), el Partido Nacional Revolucionario (1929), la Confederación General de Obreros y Campesinos Mexicanos (1933), la Confederación Campesina Mexicana (1933), y la ya existente Confederación Regional Obrero Mexicana (CROM), entre los más importantes, que siempre al inicio pugnaban por los verdaderos intereses de los trabajadores, pero, que después muchos de ellos desaparecieron o se convirtieron en represores gubernamentales de los movimientos organizados y sindicales de obreros y campesinos.

Pese a ello durante la política nacionalista y conciliadora del periodo 1934-1940, el general Lázaro Cárdenas, presidente de los Estados Unidos Mexicanos, decreta en 1938 la Ley Federal de Sociedades Cooperativas y su consiguiente reglamento. Aún así, las cooperativas en este país eran consideradas como modelos de organización no prósperos en el desarrollo industrial del mismo. Sin embargo, lejos de estas expectativas, nacen algunas cooperativas como La Cruz Azul, Excelsior, El Día y Pascual, las cuales se han consolidado como organizaciones florecientes y con amplia visión de desarrollo en el contexto actual. Por tal motivo, es necesario comprender las vivencias históricas del cooperativismo en nuestro país, pues de otro modo se suscitarían hipótesis y conjeturas desacordes a sus problemáticas, cultura y comportamiento social. El rechazo que sufren en nuestro sistema político económico no surge de la nada, como tampoco su relación con organismos homólogos en el extranjero.

La ubicación histórica permite entonces, entender la actualidad circundante a estas organizaciones y sobre todo a nuestro caso de investigación: La Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual, S.C.L. (1985), para concebirla con todas sus características de representatividad social.

Las marcadas diferencias organizativas entre las empresas capitalistas y cooperativistas, permiten hacer hincapié en un análisis específico del actuar de los miembros de la refresquera Pascual, de sus concepciones que los unifica y los motiva a seguir en un mercado refresquero y más aún en un ámbito socio-político difícil de afrontar por su negatividad ante diferencias organizacionales contrarias a sus deseos de homogeneidad capitalista.

1.1 El cooperativismo mexicano.

La mayoría de los historiadores coinciden en que los antecedentes del cooperativismo se remontan a la Edad Media y se ubican en Europa en donde "inicialmente nacieron por un propósito de defensa, un esfuerzo para reconquistar esas posiciones estratégicas y de control".² Por su parte en México los principios cooperativistas se originan durante el periodo de la conquista, con la organización de la propiedad agraria; "los indios no llegaron a formarse un concepto abstracto de cada uno de los géneros de propiedad; para distinguirlos empleaban vocablos que se referían a la calidad de los poseedores, así existían:

Tlatocalalli: tierra del rey
Pillali: tierra de los nobles
Altepetlalli: tierra del pueblo
Calpullalli: tierra de los barrios
Mitlchimalli: tierras para la guerra
Teotlalpan: tierra de los dioses."³

El calpullalli o calpuli es un ejemplo claro, los lotes eran tierras laborales controladas por el jefe y señor principal de cada barrio, quien permitía a las familias gozar del usufructo de sus lotes siempre y cuando cultivaran la tierra ininterrumpidamente, si dejaban de hacerlo se les quitaba el calpuli y éste pasaba a manos de otro súbdito, que aprovechara los cultivos para el bien familiar sin llegar a pertenecerle totalmente en forma privada individual, de modo que el beneficiario era familiar y social al mismo tiempo. Ya en la etapa colonial las alhóndigas y los pósitos (término usado para bodegas de menor dimensión donde se almacenaban granos de baja calidad) fueron antecedentes de las cooperativas de distribución, en éstas se guardaban granos para la época de escasez beneficiando directamente a la gente de pocos recursos quienes al tiempo establecido debían regresar el préstamo más el 1% en granos.

Durante el gobierno de la Nueva España la configuración del sector obrero y la no intervención del gobierno comienza con el gremio de artesanos quienes "estaban organizados en

cofradías de oficios; cada cofradía o conjunto de cofradías del mismo oficio tenía un santo patrono; la agrupación de todas ellas integraba una corporación. Cada corporación estaba sujeta a una ordenanza que era expedida por el cabildo de la Ciudad de México y confirmada por el virrey. Por virtud de estas Ordenanzas, cada corporación se autogobernaba prácticamente, pues el gobierno no intervenía directamente en la organización, trabajo, producción, etc., de los gremios, sino que éstos elegían a sus autoridades y a ellas quedaban sujetos."4 Con estos principios organizativos apenas empezaba a fraguarse el génesis de la organización cooperativa en nuestro país; así en 1839 con la creación de las llamadas cajas de ahorros entre los obreros y la clase menesterosa, se elaboraba un importante proyecto de apoyo económico y hoy un principio universal en las cooperativas (cinco años antes que el grupo Rochdale); después aparecieron las sociedades mutualistas cuyo objetivo era brindar socorro a sus socios; y posteriormente se abría paso a las cooperativas. Hasta la fecha la creación de estas agrupaciones se debe a las fuerzas laborales, tras la búsqueda de satisfacer las necesidades socio-económicas del trabajador.

Así en aquella época, la situación de los artesanos fue el motivo que los impulsó a buscar opciones de mejora laboral, uniéndose en una sociedad mutualista en 1857 y posteriormente en 1873 convertirse en el primer taller cooperativo. Ya en la etapa del porfiriato, habiéndose difundido los principios cooperativistas en los diversos sectores sociales además del obrero, adquiere la fuerza necesaria para integrarse directamente a la estructura comercial (bancos, industrias, construcción). "A partir de la revolución de 1910 -y un poco antes- se despertaron grandes deseos de asociación entre los obreros, y después de la creación del Centro Mutuo-Cooperativo se creó la Casa del Obrero Mundial. Entonces fue cuando los asalariados, despidiéndose del mutualismo, crearon sindicatos gremiales que luchaban por la conquista de determinados derechos y por llevar al Congreso de la Unión algunos representantes de sus intereses que se hicieron escuchar en la más alta tribuna del país... Desde esa fecha los sindicatos adquirían en lo político y social una gran importancia."5

Mientras esto sucedía en México; en el plano internacional al paso del tiempo y de diversos movimientos sociales llega a propagarse y hasta elaborarse una doctrina

cooperativista creada y estudiada por filósofos, economistas y sociólogos, hasta consolidarse en la creación de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) fundada en 1895 con sede en Londres. Dicha organización cooperativa es la más antigua e importante ya que agrupa a socios de diversos países, se le considera continuadora de la labor de las precursoras Rochdale en Inglaterra ("un grupo de tejedores de Rochdale, constituyeron la primera cooperativa en 1844 que funcionó de acuerdo con los principios y normas que en la actualidad son universalmente conocidos con el nombre de Principios de Rochdale.")⁶ y cuya labor se resume en las siguientes tareas:

a) Representar a las organizaciones cooperativas de todas las categorías

b) Propagar en el mundo los principios y los métodos cooperativos

c) Ayudar al desarrollo del movimiento cooperativo y defender sus intereses

d) Mantener buenas relaciones entre las organizaciones afiliadas

e) Desarrollar en el plano nacional y en el plano internacional las relaciones económicas entre las organizaciones cooperativas en sus diversas formas, y trabajar en pro de la seguridad internacional y de una paz estable.⁷ Su relevancia en México y específicamente su papel con Pascual su verá más adelante.

Regresando al panorama nacional, durante los gobiernos de Carranza y Obregón, se considera a la teoría cooperativista como un auxiliar para la situación de miseria de México, pues los trastornos eran diversos: escasez de alimentos y problemas civiles en general. "Las ideas cooperativas habían invadido las filas intelectuales y los medios universitarios. Se hablaba de ellas... sobre todo, de las soluciones que una nueva teoría económico-social planteaba para los tan debatidos problemas sociales." Durante esta etapa y en el año de 1917, estando en auge dicha corriente teórica se crea el Partido Cooperatista Nacional, el cual para las elecciones presidenciales de 1920 retomaría como su candidato al general Alvaro Obregón, quien resultaría electo presidente por encima de su rival el Ing. Ignacio Bonillas apoyado por Venustiano Carranza.

"La popularidad del partido y de las ideas por él esparcidas eran notables; ahora todo el mundo, sin excepciones, hablaba del cooperativismo. Su doctrina, a medida que fue conocida, le atrajo a su seno importantes núcleos obreros y campesinos".⁹ Posteriormente las marcadas diferencias entre el partido y Alvaro Obregón, provocaron una crisis al acercarse el periodo de elecciones; el Partido Cooperatista apoyó la candidatura de Adolfo de la Huerta, y el gral. Alvaro Obregón por su parte, se inclinaba por Plutarco Elías Calles "De la Huerta, sospechando de la imparcialidad del general Obregón, o quizás obligado por las circunstancias, se levantó en armas junto con sus partidarios, entre los que se encontraban los más destacados líderes del Partido Cooperatista"¹⁰, siendo derrotado De la Huerta y desintegrado el Partido; se erradica al cooperativismo (hasta la fecha) del ámbito político como fuerza ideológica.

Después de una serie de cambios en las leyes, de movimientos sociales y de corrientes ideológicas; no es sino hasta el periodo de Lázaro Cárdenas en que vuelve a tener auge el cooperativismo, muestra de ello es la creación de la Ley Cooperativa en 1938; el apoyo del gobierno era tal que para inicio de 1941 (a un año de haber concluido el régimen de Cárdenas) "existían en total 1715 cooperativas de diversas ramas que agrupaban a 163,501 cooperativas que tenían un capital suscrito de \$15,266,271.67. Es decir, en 6 años de gobierno, se habían fundado 937 cooperativas, con 131,739 socios que habían pagado un capital de \$13,742,732.67... (sic). Pero, existía un movimiento subterráneo violento que se había infiltrado en muchas esferas oficiales especialmente en las centrales sindicales, en donde muchas veces se veía con menosprecio las actividades cooperativas, cuando no se les calificaba de enemigas."¹¹

Para el siguiente periodo, el presidente Manuel Avila Camacho continúa con el apoyo al cooperativismo al fundar el Banco Nacional de Fomento Cooperativo en 1941 y colaborar con la creación de la Confederación Nacional Cooperativa en 1942. Los periodos posteriores con Miguel Alemán, Adolfo Ruiz Cortines, Adolfo López Mateos y Gustavo Díaz Ordaz no aportan nada significativo al cooperativismo por lo cual en dichos sexenios sufre un profundo estancamiento; el mandato de Luis Echeverría Álvarez reanima un poco al ideal e igualmente sucede con José López Portillo aunque las ideas sólo sirven como apoyo a sus campañas, pues no le proporcionan una

atención especial ni prioritaria, manteniéndose este hecho hasta nuestros días.

En la actualidad la supervivencia de estas organizaciones son mérito propio pues han logrado persistir a pesar del poco o casi apoyo gubernamental; algunos ejemplos de cooperativas con resonancia nacional actual son: la Cementera Cruz Azul (1953) la cual cuenta con un desarrollo afortunado, logrando metas trascendentales: edificar dos ciudades cooperativas con todos los servicios, además de sus modernas fábricas, campos deportivos, secciones de consumo etc.; los periódicos Excelsior (1939), El Día (1962) y la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual (1985); las cuales junto con otras de distinta magnitud han podido mantener relaciones y apoyo de organismos externos a nivel internacional como es la ACI (antes mencionada), la cual tiene representatividad en la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y en la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que le han reconocido como estatuto consultivo.

En la actualidad "el cooperativismo no es sólo una forma de organización industrial, sino más bien pretende ser una idea política, económica y social, que desea facilitar un entendimiento justo y satisfactorio del trabajo y la economía y una visión más humana de la sociedad que frente al individualismo, proclama la ayuda mutua y la solidaridad; frente a una dirección autoritaria y excluyente, proclama una gestión democrática y compartida de las funciones de la responsabilidad".¹² Los antecedentes históricos y las nociones sobre el cooperativismo en México, permiten ubicar su situación y con ello poder entender en lo consecuente a la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual, en relación con su contexto social, político y económico en que vive.

La Cooperativa Pascual al igual que otras cooperativas, mantiene relaciones a través de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), con países de América Central, Colombia, Ecuador y el Caribe entre otros, al promoverse eventos diversos; como sucedió con la Conferencia Regional del ACI, celebrada en México en 1992, donde la Cooperativa Pascual tuvo "la posibilidad de hacer una gira por Centroamérica, con la finalidad de establecer relaciones comerciales con las cooperativas de la región y con otro tipo de empresas vinculadas a la industria refreguera."¹³ También a nivel internacional se establecen nexos con la organización de

Cooperativas de América (OCA) y así mismo, en México está unida a la Confederación Nacional de Cooperativas (CONACOP) como lo señala la Ley General de Sociedades Cooperativas en su artículo 72 "las sociedades cooperativas deberán formar parte de las federaciones y éstas de la Confederación Nacional Cooperativa. La autorización para funcionar concedida a una sociedad cooperativa o a una federación, implica su ingreso inmediato a la Federación o a la Confederación Nacional, según sea el caso."14

Este artículo sujeta a las cooperativas nacionales a dicho organismo, que entre sus actividades está la de apoyar y reunir a las distintas cooperativas del país, pero realmente no ha podido cumplir con este cometido; lamentablemente, en México, la Conacop no ha respondido a las necesidades de sus agremiados propiciando una gran dispersión por lo que deberá retomarse enérgicamente este principio."15

Las normas y principios cooperativistas ostentados por la Cooperativa Pascual provienen en su mayoría de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) los cuales son: Libre adhesión, Control democrático, Distribución de los excedentes en proporción al trabajo prestado o al consumo realizado, Interés limitado al capital, Fomento a la educación, Colaboración entre cooperativistas; y además, de la Ley General de Sociedades Cooperativas, los cuales se imparten mediante cursos sobre cooperativismo entre sus miembros (donde se dan a conocer las bases teóricas del sistema de Trabajo Cooperativo), complementándose con sus concepciones, las cuales contrastan con la experiencia de su lucha laboral; como lo constata la siguiente cita: "el cooperativismo es un paso más de la pura lucha sindical y su forma de propiedad colectiva se contraponen a la forma de propiedad privada."16

Pues como se verá Pascual se consolida en cooperativa por deseos de sus trabajadores para anular la explotación e injusticias de la Sociedad Anónima que eran antes y hacer válidos sus derechos laborales. Su configuración como Cooperativa de Producción, para los expertos era algo que distaba mucho de lograr el desarrollo esperado. "Las dificultades con que tropiezan las cooperativas, y así obtener sus derechos; eligiendo como la forma más viable, su unificación en Sociedad Cooperativa Laboral. Su configuración como Cooperativa de Producción según expertos

no le daban muchas esperanzas de desarrollo; "Las dificultades con que tropiezan las cooperativas de producción en sus inicios son similares en todos los casos: dificultades en la venta de los productos por no poder competir adecuadamente en el mercado, y poca preparación de los trabajadores para llevar a cabo la gestión de la cooperativa. La mayoría de las cooperativas de producción, al cabo de tres o cuatro años quiebran y en mayor escala las subvencionadas por el gobierno."¹⁷ Aunque contrariamente a estos pronósticos Pascual logra resurgir en un mercado de fuerte competencia.

En México el papel del cooperativismo no es fácilmente aceptado, ni por el gobierno ni por el ámbito empresarial cuyo porcentaje mayoritario está constituido por el sector privado. Específicamente la labor de la Cooperativa Pascual, no es bien vista por algunas personas que laboran en el sector privado; como lo señala Jorge España Romero, gerente de selección, capacitación y desarrollo en Stanhome de México, S.A. de C.V.: "el modelo de Pascual Boing si se analiza como un sistema, tiene gente impreparada, hay todavía machismo, toman decisiones no maduras; por ejemplo se me hace absurdo darle la decisión o la dirección de un área a una persona que está barriendo el piso, no tanto, porque sea una función denigrante, sino porque no está preparado el señor, hay que capacitarlo, debe haber un esquema más organizacional, no tanto que el hijo del empleado más viejo es el que ahora se va a hacer cargo de la mercadotecnia de la empresa, haya o no estudiado mercadotecnia."

Pese a las visiones estereotipadas predominantes en diversos sectores gubernamentales y empresariales, sobre lo que se cree que es el cooperativismo y que a la vez niegan la posibilidad de crecimiento en esta clase de organizaciones; el hecho es que la Cooperativa Pascual ha logrado sobrevivir ante las presiones económicas, sociales y educativas impuestas por su situación y por el contexto político-económico en que se encuentra.

Pascual totalmente consciente de este hecho así lo explica: "las cooperativas están integradas al sector social de la economía; sector que no es bien visto en el contexto de economía liberal y del TLC."¹⁸ Incluso denuncian anomalías por parte del sistema gubernamental que son un tope al crecimiento del cooperativismo en México: "El primer golpe que se recibe es la obligación de pagar ISR como cualquier

S.A., régimen al que se está transitando y que hasta ahora no se ha recibido respuesta de Hacienda ante las objeciones presentadas."19

De tal modo que a partir del 1º de abril de 1994, todas las Sociedades Cooperativas de Producción en México, se ajustarán al Régimen General de la Ley de Impuestos sobre la Renta para pagar impuestos como cualquier Sociedad Anónima, a la tasa del 34%, rebasando y contradiciendo incluso al artículo 80 de la Ley General de Sociedades Cooperativas sobre protección a los organismos cooperativos, que indica: "Para la debida protección y desarrollo de los organismos cooperativos, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en materia fiscal, y las demás dependencias del Ejecutivo Federal, y las autoridades en general, les otorgarán franquicias especiales, dictando al efecto los derechos y acuerdos que procedan."20

Dicha medida tomada por la Secretaría de Hacienda provoca en el caso de Pascual, serias afecciones a su economía, aumentando el precio del comedor, castigando las becas educativas, las despensas antes deducibles de impuestos en un 100% sólo lo serán en un 60% y así como en los siguientes aspectos que la Cooperativa señala:

1.- Impedirá el crecimiento ininterrumpido desde la aparición de la Sociedad Cooperativa, ya que un gran porcentaje de lo que próximamente destinaremos para pagar impuestos, hasta ahora lo veníamos invirtiendo para abrir fuentes de trabajo en el D.F. y en los diferentes estados de la República donde la empresa establece proyectos industriales, de distribución e investigación.

2.- Nos coloca en una situación desventajosa en relación a las empresas que compiten con nosotros, ya que no hay que olvidar que la Sociedad Cooperativa forjó su desarrollo en el trabajo mismo y no en el capital. Al distraer recursos que antes empleábamos para reponer desgaste de maquinaria, así como en investigación y desarrollo científico y tecnológico se verá frenado un proceso quizá único en nuestro país y en América Latina.

3.- En el ámbito comercial los productos ganan terreno en los mercados al ofrecer dos cosas principalmente: calidad y precio, regla ya más que conocida pero que ilustra perfectamente la difícil situación que se avecina, cuando se establezca una avalancha de competidores de primer mundo que

cuénten con toda la capacidad financiero tecnológica y la ya más que probada eficacia publicitaria.”²¹

“Al sistema gubernamental no le conviene la expansión del cooperativismo y mucho menos si ha funcionado en algunos casos, pues si permitiera su propagación y crecimiento en nuestro país, desprestigiaría a todas las sociedades anónimas y demás sectores privados, cuya competencia está basada en la obtención de mayores capitales con beneficiarios particulares, principio opuesto en su totalidad a lo que anhela el sector social y obrero: un beneficio común. Por ejemplo: “los productos finales elaborados, pueden venderse a precios más accesibles al consumidor beneficiando así a los sectores de menor capacidad adquisitiva”,²² lo cual representaría un fuerte golpe para la competencia del sector privado.

Aunado a estas restricciones, se encuentra la necesidad de reformar algunos artículos de la Ley General de Sociedades Cooperativas, cuya vigencia desde 1938 sigue actualmente sin modificación alguna como sucede con el artículo 8 “Las sociedades cooperativas no deberán desarrollar actividades distintas a aquellas para las que estén legalmente autorizadas, ni se les autorizarán actividades conexas”.²³

Los términos de indeterminación en que está expresado dicho artículo permite ser interpretado por las autoridades correspondientes como mejor les convenga, lo cual limita muchos de los fines de desarrollo de las cooperativas. Para Pascual “constituye una seria limitación para el crecimiento y la consolidación de las Sociedades Cooperativas de Producción, y sobre todo frena la integración de nuevos socios, alentando de paso el desempleo.”²⁴

Dentro del planteamiento neoliberal de la política del Estado, no hay cabida para el cooperativismo, pues sus principios van en pro de actividades reprivatizadoras, donde los beneficios son para el sector privado sin perspectiva específica de apoyo al sector social y donde se van desligando responsabilidades que el Estado tenía con instituciones que antes eran suyas. “Las cooperativas son la demostración de que los trabajadores son capaces de conducir una empresa con un buen grado de eficiencia. El cooperativismo es una opción para los trabajadores, no la

única ciertamente, pero es una opción viable frente al Neoliberalismo. Las Sociedades Cooperativas, que funcionan de acuerdo a los principios que pueden dar solución a problemas como: desempleo, empleo inestable, bajo salario, escasez de vivienda y carestía. Por lo tanto, merecen el respaldo popular."s

La situación actual del cooperativismo mexicano es realmente difícil en relación con el marco capitalista donde se encuentra inmerso; la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual (a pesar de ser señalada como el patito feo dentro del ámbito empresarial refresquero y las limitaciones que esto trae consigo) ha podido superarse en beneficio de su desarrollo laboral y su supervivencia como cooperativa, registrando óptimos niveles de vida para sus integrantes más importantes: los trabajadores.

1.2 Pascual y su conformación como cooperativa

La fuerza creadora del trabajador ante la necesidad de exigir sus derechos es uno de los motores que pueden echar a andar proyectos concebidos por algunos, como utópicos. Eso es lo que sucedió en la masa laboral de Pascual, sus diversas necesidades y las opresiones sufridas los impulsaron a defender y a exigir sus derechos, abriéndose paso poco a poco en un movimiento de cambio: el cooperativismo. La Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual S.C.L. es actualmente una de las industrias refresqueras más importantes de nuestro país, con la característica de que es cien por ciento mexicana.

A pesar de ser una cooperativa relativamente joven ha consolidado un papel importante dentro del mercado nacional, gracias al esfuerzo de todos sus trabajadores, los cuales mantienen una relación con Pascual no únicamente en función de un salario, sino en pro de un beneficio común de bienestar social y desarrollo empresarial. Así mismo es importante destacar la participación que otras organizaciones han tenido, para permitir a la Cooperativa ocupar un lugar destacado en el ámbito refresquero del país; entre ellos podemos mencionar a los sindicatos y a los partidos políticos. Finalmente la vinculación que ha establecido con otras cooperativas a través del intercambio de experiencias e información, de planes y programas; ha enriquecido a la Cooperativa en sus puntos de vista organizativos acerca del cooperativismo y su situación en el mundo actual.

1.2.1 Los primeros años de Pascual.

Industrias Pascual nace en el año de 1938 como sociedad anónima cuyo registro oficial era Refrescos Pascual, S.A., bajo la dirección de su creador Victor Rafael Jiménez Zamudio, un hombre conocedor del mercado, a juicio de quienes lo conocieron, y con una visión muy clara del mundo productivo. Esta perspectiva del mercado, lo lleva a

elaborar un refresco que en su época era verdaderamente innovador pues se dirigió a la población infantil de México. Pascual fue desde su nacimiento un refresco pensado y hecho directamente para niños. Por esta razón Pascual ofrecía un producto muy natural y sano elaborado en su totalidad con frutas naturales, lo que determinó el éxito del refresco, que en sus inicios era fabricado con una maquinaria muy rudimentaria, ubicada en la colonia Anáhuac en el Distrito Federal.

Para apoyar el producto, Víctor Jiménez, tomó la figura del Pato (que actualmente conocemos) como símbolo y logotipo del refresco, lo que ocasionó que Walt Disney Corporation demandara a la industria Pascual por hacer uso de este dibujo. Después de un juicio legal se llegó a la conclusión de que el logotipo podía utilizarse dentro de nuestro país, pero sin salir al extranjero, pues en el caso de hacerlo se tendrían que pagar los derechos correspondientes a la empresa Disney.

Paralelamente con el refresco Pascual se manufacturan las Aguas Pascual (agua purificada para el servicio del hogar), que tenía como principal competencia a una industria que hoy en día subsiste, Agua Electropura, quien -según Lourdes Vizcarra Sánchez, empleada de la Cooperativa- ofreció a Víctor Jiménez una cantidad importante para que Aguas Pascual desapareciera del mercado y se uniera a su producción. En ese mismo año hace otro producto importante para la empresa Pascual: el refresco lulú, el cual se dirigió a los adultos y tomó rápidamente un buen lugar dentro del mercado de consumo.

Durante seis años Lulú y Pascual fueron los dos únicos productos que la empresa explotó en el mercado. Ya en 1956 surgió un tercero que dio mucho de que hablar: Mexicola, el cual fue lanzado a la venta con una campaña cien por ciento nacionalista, en la que se destacaban los atributos de este nuevo refresco de Cola, del cual se decía -según Lourdes Vizcarra- "no contenía droga y tenía todo el respaldo de Pascual".

La campaña tuvo la importante participación del boxeador el "Ratón" Macías, que en esa época vivía su mejor momento como deportista, además de que cada cinco centavos recibidos

por la venta del producto eran destinados a la construcción de un hospital infantil en Guanajuato, lo que elevó la venta del refresco a cantidades inesperadas. Tal vez por este motivo resultó un tanto inexplicable la súbita desaparición de este producto en el mercado que de buenas a primeras dejó de elaborarse.

Esta situación hace suponer que con Mexicola se dio una situación similar a la de Aguas Pascual y que el producto desapareció por un convenio entre el dueño y otra industria fabricante de refrescos de Cola. Curiosamente la desaparición de este refresco vino acompañada de un crecimiento considerable de la empresa, la cual adquiere jugueras, embotelladoras, tierras en Michoacán y se inauguraron dos plantas en el extranjero: La Pascual en Estados Unidos y Refrescos el Charrito en Japón.

Para 1960 nace el refresco Boing y con él, Pascual tiene su primer contacto con la empresa sueca Tetra Pak (monopolio industrial que tiene la política de rentar y no vender su maquinaria única en el mercado). Ambas empresas firman un convenio en el cual se estipulaba que Tetra Pak rentaría su maquinaria únicamente a Pascual y a cualquier otra empresa, siempre y cuando no fuera refresquera. Este contrato de exclusividad fue muy bien aprovechado por Jiménez Zamudio hasta 1982, año en el que estalla la huelga en Pascual.

Durante la década de los 70's, Rafael Jiménez adquiere la planta ubicada en Insurgentes Norte No. 1320, que anteriormente pertenecía a la empresa refresquera transnacional Canada Dry, de la cual la industria mexicana fue manufacturera hasta 1982. Actualmente dicha planta pertenece a la Cooperativa.

1.2.2 Los años difíciles de Pascual.

Como se habrá podido notar la empresa crecía a pasos agigantados en su aspecto productivo y por tanto económico; sin embargo el trabajador se encontraba en una situación muy marginal, pues tenía bajos sueldos y mínimas prestaciones. A pesar de que la mayoría de los obreros de las plantas

productivas no estaban conscientes de su situación (pues la política de la empresa era contratar individuos de provincia y sin preparación), se comenzó a dar durante los 70's la tendencia a organizarse en grupos y sindicatos que siempre fueron desintegrados por el dueño, según declaraciones de los trabajadores.

Su vida sindical por tanto, adquirió peculiares características. Las asambleas eran realizadas y dirigidas por Rafael Jiménez, tres o cuatro veces al año, y su objetivo era explicar a los trabajadores la importancia de la unidad y el compadrazgo del cual el dueño se valía para evitar cualquier manifestación de inconformidad. "Todos eran una gran familia, en la que había caballería (los repartidores) e infantería (los que trabajaban en el interior) y lo importante era la unidad, misma que le daba trabajo a campesinos mexicanos que producían fruta y a obreros mexicanos que la elaboraban".²⁶

Otros factores tensaban las relaciones laborales en esta empresa: la sobrecarga de trabajo y los accidentes que se hicieron comunes por la carencia de personal e instrumentos adecuados como los montacargas tan indispensables en este tipo de empresas. Por las condiciones anteriores y otras que agravaron la posibilidad de seguir trabajando con las mínimas condiciones de seguridad laboral dentro de Pascual, el 18 de mayo de 1982 se inició un paro en la planta de Insurgentes (Planta Norte), demandando a Jiménez el aumento proporcional a los salarios del 10, 20 y 30%, recomendado desde el mes de enero del mismo año por el entonces Secretario del Trabajo, Sergio García Ramírez.

El paro se extendió hasta la Planta Sur, que al día siguiente también suspendió sus labores. Este "movimiento fue asesorado por dos miembros del Partido Mexicano del Trabajo (PMT): Dionisio Noriega y Raúl Pedraza, quienes contaban con la colaboración de una comisión dentro de cada una de las plantas".²⁷

El 31 de mayo como respuesta a estos acontecimientos, el dueño de la empresa, Rafael Jiménez, intentó declarar que el paro era ilegal y para romperlo se valió de aproximadamente doscientos esquiroleros, que armados con varillas, pistolas y metralletas trataron de meterse a la Planta Sur (ubicada en

Clavijero y Zoquipa), lo cual dejó un saldo de dos muertos (Alvaro Hernández García y Concepción Jacobo García, ambos trabajadores de Pascual) y 17 heridos más. Este hecho logró hacer pública la realidad de los trabajadores de esta empresa.

Ya en los primeros días de junio se produjo la primera intervención de la Confederación de Trabajadores de México (CTM), a la que los trabajadores acudieron porque el "sindicato blanco" de Pascual (que formó Jiménez Zamudio y a través del cual les aseguraba representatividad laboral) estaba afiliado a ella. Sin embargo la CTM negó la filiación y sugirió a los trabajadores unirse al Sindicato Nacional de la Industria Embotelladora, dirigido por Armando Neyra Chávez.

Cuatro días después, la CTM estableció dos condiciones para seguir participando: la salida de los asesores del PMT y la aceptación de un 50% de los salarios caídos durante el conflicto y el reparto de utilidades, y ofrecieron 400 mil pesos a los deudos de los asesinados. A fines de julio, Neyra Chávez, el dirigente sindical cetemista, hizo un último intento para obtener la separación de los asesores del PMT; el intento falló, y el 12 de agosto sin previo aviso 96 trabajadores fueron despedidos, para el 16 del mismo mes el número aumentó a 1975 trabajadores.

En los primeros días de octubre los trabajadores de Pascual decidieron abandonar el sindicato cetemista y afiliarse al sindicato refresquero de la CROC, por sus antecedentes democráticos. Pese a ello, la huelga continuaba hasta que el 23 de octubre dos centenares de granaderos rompieron de forma simultánea en las plantas norte y sur del D.F.

El viernes 29 de octubre se integró el Comité de esposas y familiares de los trabajadores de Pascual, quienes junto con los principales actores tomaron las oficinas del presidente de la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, con el único fin de saber los motivos por los cuales la huelga fue levantada y las condiciones en las cuales iban a regresar a trabajar.

El problema de Pascual continuó sin solución, el martes 9 de noviembre, 400 trabajadores impidieron la entrada de esquirolas a la planta sur. Veinte días después, mil trescientos trabajadores se concentraron frente a la Secretaría del Trabajo y lograron la reinstalación de sus labores. Para el lunes 6 de diciembre los trabajadores de las plantas sur y norte acudieron a sus respectivos trabajos, esperando que fuera respetado el convenio firmado la semana anterior; tal situación no se concretó pues la nueva patrona Olivia Jiménez, hija de Rafael Jiménez, no acató lo acordado.

El mes de diciembre fue de continua lucha y problemas económicos y sindicales. Durante los primeros meses de 1983, las relaciones de trabajo se fueron normalizando en las Plantas de Pascual; fue el 4 de mayo cuando los pascuales se quedaron con titularidad del contrato colectivo de trabajo. Sin embargo el 24 de este mismo mes se declaró nuevamente la huelga para exigir el aumento de salarios y adeudos de la empresa, así como el esclarecimiento de los hechos del 31 de mayo de 1982 y prisión para los responsables.

"Finalmente y sin que ese fuera el objetivo del movimiento de los trabajadores, en 1985 los laudos salieron a favor de ellos, adjudicándoles los bienes y las patentes de la empresa, mediante una subasta pública realizada en la Secretaría del Trabajo, cuyo titular era ya el Lic. Arsenio Farel Cubillas".²⁸ El 27 de agosto de 1985, la Dirección de Fomento Cooperativo otorgó a los trabajadores el registro como "Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual, S.C.L."

Se reabrieron entonces, las puertas de Pascual con 176 trabajadores de plantilla productiva inicial, pero con una maquinaria, equipo y unidades muy deterioradas, que requerían mantenimiento; por lo cual era necesaria una inversión para echar a andar nuevamente la empresa bajo la dirección de los propios trabajadores. "Se requerían 3 mil 500 millones de pesos, según el estudio de factibilidad del Fondo Nacional de Estudios y Proyectos en 1984..."²⁹ Gracias al apoyo de la sociedad y de diversos grupos organizados, como el Sindicato de Trabajadores de la UNAM (STUNAM) quien les otorgó un donativo de 1 millón 400 mil pesos, se comenzaron las labores para reanudar la producción. Se repararon 17 unidades de distribución y 4 de carga y se implementó un programa intensivo de mantenimiento para las plantas norte y sur. Además se acordaron salarios horizontales (el mínimo vigente

en esas fechas) para todos los trabajadores, y laborando el día domingo sin goce de sueldo, es decir, como una forma de solidaridad.

También restablecieron pláticas con industriales que le maquilaban productos a Jiménez en la ciudad de Aguascalientes, quienes aceptaron un acuerdo y las condiciones que en él se estipulaban para seguir maquilando el producto para los nuevos dueños, los cooperativistas. De esta manera el producto se empezó a trasladar de ese lugar hacia el Distrito Federal, donde las ventas eran de 3 mil cajas diarias. Gran apoyo recibieron también, del Comité de esposas y familiares de los Trabajadores de Pascual, pues muchas de ellas se dedicaron a vender el producto a la salida de los centros escolares o directamente en las calles de la ciudad.

Al cabo de seis meses se habían reincorporado ya el resto de los trabajadores. Pascual sabía entonces los pasos a seguir para obtener un crecimiento ascendente; hoy son 3 mil 300 trabajadores aproximadamente y sus ventas ascienden a 100 mil cajas diarias para todo el país.

1.2.3 Pascual hoy

Fundada como cooperativa en 1985 con 170 trabajadores, 17 unidades de reparto y una planta de producción; en 1994 La Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual, cuenta con una amplia infraestructura compuesta por 3 mil 300 trabajadores a nivel nacional, dos plantas productivas en el Distrito Federal (Insurgentes Norte 1320 y Clavijero 75; y tres en el interior de la República (Acolman, Estado de México; Guadalajara, Jalisco y San Juan del Río, Querétaro); así como seis sucursales de distribución (Cuernavaca, Morelos; Puebla, Puebla; Río Blanco, Veracruz; Acapulco, Guerrero; Lerma, Estado de México y Nuevo León, Monterrey) y más de 50 distribuidores privados en el resto de los estados de la República Mexicana.

Las plantas 1 y 2 (Norte y Sur, respectivamente) ubicadas en el Distrito Federal, existían antes de que Pascual se convirtiera en cooperativa; por lo que ambos terrenos (según un juicio actual) pertenecen a la familia de

Rafael Jiménez Zamudio; razón por la que los cooperativistas siguen luchando por no sufrir un desalojo. "El juicio de Rafael Jiménez contra la Cooperativa sigue en suspenso, ya que aun cuando los laudos salieron favorables al antiguo dueño de Refrescos Pascual no pudo vivir para sacarnos de estos sitios de trabajo (SIC) y ahora como empresa en crecimiento, pujante y para muchos funcionarios de alto nivel, ejemplo a seguir como empresa bien administrada, cada día logramos mayor reconocimiento y se fortalece la idea de que no va a ser fácil sacarnos de estos predios".

Sin embargo, ante esta situación, la Cooperativa adquirió en la localidad de Acolman, Estado de México, un predio de alrededor de 30 hectáreas en la que se tiene parte de la Planta 3; donde ya se realizan algunas actividades y la cual se pretende equipar en un futuro próximo con unidades habitacionales recreativas y culturales para los trabajadores y sus familias; la que sustituirá gradualmente a las plantas del Distrito Federal. Actualmente en Acolman, se encuentra un pozo acuifero, el cual se logró abrir después de más de un año de gestiones. Con este pozo, se garantiza el abastecimiento de agua, tan necesaria para la producción de la Cooperativa.

Por otro lado, con el fin de descentralizar sus operaciones, contribuir con los diversos programas gubernamentales de protección al ambiente y cubrir más fácilmente otras zonas del país; Pascual inauguró el 26 de agosto de 1993, su Planta número 4 en San Juan del Río, Querétaro, ubicada en el corredor industrial de este estado. En esta planta se desarrollan cinco programas de manera simultánea:

- " . Proceso y elaboración de concentrados de jugos de frutas.
- Proceso y elaboración de pulpas de frutas al vacío con envasado y conservación en aséptico.
- Línea envasadora integral para Boing con pulpa.
- Fabricación de la novedosa lata Pet, con sistema integrado de llenado, etiquetado y empaçado.
- Distribución y comercialización directa en la zona centro del país".

Dicha planta cuenta con uno de los equipos de producción más modernos como Simonazzi, maquinaria italiana destinada para el envasado del producto Boing-12; Rossi Cattelli, también de manufactura italiana para la producción y envasado en aséptico de pulpas; maquinaria B.N.R. para el envasado del producto Boing no retornable y Nissei, marca japonesa, empleada para la elaboración de envases Pet y envasado de producto terminado; con los que la producción de Boing se ha incrementado más de un 50%.

Según Filiberto Bucio Rodríguez, Presidente del Consejo de Administración de la Cooperativa en el momento de la apertura de la planta de San Juan del Río, la inversión total aplicada en su construcción fue de 80 millones de nuevos pesos (25 millones de dólares, aproximadamente) y fue cubierta en su totalidad con el patrimonio de los trabajadores de la Cooperativa; el terreno fue donado por Cruz Blanca, empresa procesadora de concentrados de frutas, en pago de una deuda de 2 mil 500 millones de viejos pesos aproximadamente, contraída con la Cooperativa desde 1987.

La capacidad anual de procesamiento de esta planta es de 56 mil toneladas de fruta, 240 millones de Boing botella y 15 millones 600 mil de boing en lata.

Su Planta 5 se localiza en Guadalajara, Jalisco; cuenta con un terreno de poco más de 25 mil metros cuadrados; un pozo de agua, bodegas y almacenes para la distribución tanto de los productos desechables como de las líneas con envases retornables. Este proyecto se inició el 27 de agosto de 1993, y hasta el momento se ha logrado construir la primera fase que contempla los puntos descritos anteriormente. Con Planta 5 se logran importantes penetraciones de mercado en el área metropolitana de este Estado y sus alrededores.

En cuanto a sus seis sucursales de distribución, las tres más recientes son las de Lerma, Estado de México; Acapulco, Guerrero y Nuevo León, Monterrey; las cuales se inauguraron en 1993 y han aportado muchos beneficios a Pascual por localizarse en lugares que les garantizan una amplia cobertura.

La distribución ubicada en Acapulco, Guerrero entró en operaciones el 28 de marzo de 1993, con seis unidades de reparto, las cuales se ampliaron para tener un total de once, con las que se llegaron a vender (en ese año) un promedio de 7 mil cajas mensuales del producto. En esta sucursal se distribuyen todas las prestaciones de Boing y los mezcladores de Ginger Ale, Quina y Agua Mineral.

Según Juan Carlos Boisson, supervisor de la distribuidora Acapulco, los principales clientes captados son: El Hotel Continental Caleta, Restaurante Parque Recreativo, Centro Vacacional, Mágico Mundo Marino, La Marina de Acapulco, los minisupers ubicados a lo largo de la avenida Miguel Alemán, así como diversos lugares turísticos. Con esta distribuidora se cubren mercados como Zihuatanejo, Chilpancingo y Pinotepa Nacional, Oaxaca.

También en el Estado de México, en el parque industrial El Cerillo, Lerma, se localiza otra distribuidora, la cual contaba, en marzo de 1993 (mes y año en que empezó a laborar) con diez unidades de reparto. El objetivo de esta planta es distribuir Boing-12 de botella, debido a que la distribución de Tetra Pak la tiene en concesión un particular. Con esta distribuidora se cubre un amplio mercado: Toluca, Lerma, Calpulhuac, San Mateo Atenco, Tianguistengo y Almoloya del Río. En Monterrey con la presencia del sr. Porfirio Moreno Jiménez, Director General de la Zona Norte y el sr. Jaime Hernández Aldama, Gerente General en Monterrey, el jueves por la tarde inauguraron las bodegas de la prestigiada marca Pascual Boing. La inauguración se llevó a cabo el 25 de marzo de 1993, y se contaba con 10 unidades de reparto. Las bodegas de Pascual en este estado están ubicadas en avenida Solidaridad 1012 en el Fraccionamiento Industrial Santa Catarina.

Por otro lado, Pascual también cuenta con una bodega en Tecomán, Colima, la que contiene una cámara frigorífica con capacidad de almacenar 2 mil cubetas de pulpa. En esta bodega se realiza el acopio de guanábana, fruta que se da en abundancia en ese estado entre los meses de noviembre a julio; además de almacenar fresas que se llevan de Irapuato y se procesa en esa bodega. La fruta o su concentrado se envían a las plantas productivas a través de trailers de 12 toneladas.

Otro proyecto importante que tiene la Cooperativa es el de construir un ingenio azucarero en la población de San Miguel Sayaltepec, Oaxaca; con la participación de más de 2 mil ejidatarios de la zona. El fin de este proyecto es lograr la autosuficiencia en el abastecimiento del azúcar y bajar los costos de producción. Sin embargo, este plan resulta excesivamente costoso y la recuperación de la inversión inicial llevaría mucho tiempo. No por esto se ha descartado otro estudio de factibilidad, para encontrar nuevas alternativas de consolidación.

Toda esta infraestructura y esfuerzo de la Cooperativa por crecer y mantener su calidad, está encaminada a lograr su expansión al mercado internacional. "Nuestro objetivo es llegar a mercados internacionales con los productos 'Boing', lo que significa una alternativa de diversificación de mercados. Por ahora se ha empezado a exportar Boing-12 en sabores de mango, guayaba, uva y naranja; así también Boing en lata sabor guanábana."

La idea de la exportación nace a principios de 1992, con el propósito de hacerlo de manera directa, sin intermediarios, para captar todas las divisas posibles que derivan de esa actividad. Según Miguel Angel Casillas, Responsable del Proyecto de exportaciones de la Cooperativa; la exportación directa traerá los siguientes beneficios:

1. Abarcar mercados nuevos que en un futuro próximo significarán el crecimiento de la planta productiva.
2. Facturar en dólares, lo que permitirá la compra de nuevos equipos.
3. Aumentar las ventas.
4. Al exportar, con la documentación que se genere, recuperar el IVA de los gastos incurridos en dicha exportación. Lo que permite una recuperación económica en efectivo.
5. Gracias a las exportaciones se tendrá acceso a esquemas de financiamiento en la adquisición de maquinaria.

Desde el mes de abril de 1993, la Cooperativa comenzó su proyecto de exportación en los Estados Unidos. "Por primera vez en la historia del Cooperativismo mexicano, la empresa Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual incursiona en las grandes cadenas de supermercados en Estados Unidos".³⁶

La primera exportación se llevó a cabo a través de la cadena de supermercados Fleming, a lo largo de ocho estados de la Unión Americana: Arizona, California, Illinois, Georgia, New Jersey, Texas, Oregon y Washington, quienes contactaron con Pascual durante la exhibición internacional organizada por el Food Marketing Institute (Instituto de Mercadotecnia de alimentos) de los Estados Unidos, en la Ciudad de Chicago, Illinois, celebrado del 9 al 12 de mayo de 1993.

La Cooperativa fue invitada a este evento por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, siendo este el primer evento internacional en el que participa la refresquera en forma directa exhibiendo productos de exportación, ante el mercado internacional; dicha exposición, tiene como función primordial el mostrar y dar a conocer una gran cantidad de productos mexicanos, centroamericanos, canadienses y de la misma Unión Americana, que se venden en el mercado internacional y que quieren entrar en ese mercado.

Un logro importante durante el evento fue el cumplir con las normas fitosanitarias que establece la Food and Fruit Administration, para lograrlo, se analizó el manejo de los ingredientes, se cambió el código de barras europeo por el americano, se cambió el símbolo (cara de pato) por la palabra Boing! para evitar conflictos con la Walt Disney Corporation y se trabajó en el control de calidad tanto nacional como internacional con mayor empeño. Los sabores que se exportan con más frecuencia son el de mango, el de guayaba, el de fresa y el de guanábana. Por lo que se planea una fuerte campaña publicitaria para promover los sabores de uva, naranja y manzana, que tienen una menor aceptación en el mercado estadounidense.

Según palabras de Miguel Angel Casillas, responsable del Proyecto de exportaciones de la Cooperativa, los planes de exportación son extensivos al mercado europeo, principalmente en Francia, Italia, España y Alemania, considerando tres

puntos importantes que hay que tomar en cuenta para continuar con este proceso:

"Necesitamos tres ingredientes:

- 1.- Calidad, en lo cual debemos estar involucrados todas las partes de la Cooperativa.
- 2.- Cantidad o volumen, lo cual exige productividad.
- 3.- Seriedad en las negociaciones. Las exportaciones son una gran meta, si logramos diversificar mercados y permanecer en ellos, pasaremos el examen".37

Ante la competencia internacional el reto de la Cooperativa es mejorar los procesos productivos, introducir la tecnología de punta y lo más importante, según su propia evaluación, preparar a todos los trabajadores de la refresquera para seguir adelante. "La superación de cada uno de nosotros, contribuye también al crecimiento de la Cooperativa, pues mientras más preparados estemos, podremos llegar y desarrollar mejor nuestras labores y aspirar a otros niveles ... y ser dignos artífices del cambio".38

Después de diez años de que los trabajadores pararan la producción de las plantas Norte y Sur de la Ciudad de México, la refresquera ha consolidado un papel muy importante dentro de nuestro país, logrando lo que muchos predijeron como imposible, ganándose la admiración y el respeto de una gran cantidad de concededores y de empresas homólogas a su firma administrativa y de trabajo; pues además de la relación que - Pascual- establece con algunas organizaciones (a nivel productivo, de distribución y consumo) como proveedores, distribuidores y clientes intermediarios masivos (escuelas, hoteles, tiendas de autoservicio y departamentales, etc.), también establece relaciones de vinculación, integración e intercambio de experiencias e información con organizaciones que poseen su misma característica: el cooperativismo.

El mayor acercamiento se da a través de los diversos encuentros realizados por la Confederación Nacional Cooperativa (CONACOP), durante los cuales se discuten

diferentes puntos en relación al cooperativismo, su desarrollo como característica particular de algunas empresas y la perspectiva que se tiene de estas en los contextos nacional e internacional. Mediante estos eventos la Cooperativa Pascual tienen conocimiento de la situación actual que vive el cooperativismo, del grado de desarrollo alcanzado por otras organizaciones homólogas a su forma de trabajo, y le permiten establecer contactos con muchas de ellas. También están aquellas a las que ha recurrido para pedir apoyo, consejos y capacitación dentro del ámbito cooperativo; y las que acuden a Pascual para solicitarles ayuda de este mismo tipo.

Las principales cooperativas con las que mantiene contacto continuo son: La Cruz Azul, que después de más de 60 años de lucha y trabajo cuenta con un sinfín de experiencias enriquecedoras para la joven Cooperativa Pascual. Así mismo, dentro del ámbito nacional está Excelsior, y es precisamente Juan Rojas Escalona, jefe del departamento jurídico de esta cooperativa quien afirmó en 1993 que Pascual es un "ejemplo claro y definitivo de la superación laboral que tiene el cooperativismo".³⁹

A nivel internacional destaca la relación establecida con la cooperativa española Eroski, con la cual se negoció la venta de los productos, ya que esta se dedica a la distribución. Otra organización de este tipo con la que se relaciona es la Mondragón Corporación Cooperativa, grupo industrial líder en la región Vasca de España, fue fundada en 1941 gracias al sacerdote D. José Ma. Arizmendieta, quien impulsó el movimiento cooperativo en el país Vasco.

Hasta 1992 Mondragón agrupaba a 104 cooperativas, se encuentra dividida en tres grupos empresariales: financiero, industrial y de distribución;⁴⁰ tiene una amplia perspectiva de expansión en la Unidad Económica Europea y en el bloque económico de América del norte. De concretarse un proyecto de coinversión con este grupo representaría la posibilidad de insertar el producto en el mercado europeo. Sin embargo, por la importancia que ello implica aún se encuentra en discusión la firma de un convenio. También a través de la CONACOP se han propiciado encuentros con cooperativistas italianos y franceses con quienes (hasta ahora) sólo se han intercambiado experiencias.

Si bien, desde el punto de vista del gobierno las cooperativas, dentro del modelo económico actual del país, no representan una participación activa en el desarrollo industrial de México (a diferencia de Francia e Italia donde las cifras que aportan al Producto Interno Bruto están por encima de lo que aquí sucede); desde la perspectiva de los cooperativistas se expresa que los "éxitos" industriales, económicos y sociales han venido a demostrar una vez más que las entidades de nuestro ramo "con auténtico espíritu cooperativo, visión modernista y buena administración" sí pueden llegar a ser organizaciones sanas y florecientes ... participantes activas en el desarrollo de México".⁴¹

La CONACOP es una de las organizaciones que más influencia ha ejercido al lograr estrechar las relaciones entre las cooperativas. Pascual es considerada ejemplo para muchas, pero también están conscientes del camino que les falta por recorrer. Las reuniones de la CONACOP "nos han permitido desarrollar una visión global del Movimiento Cooperativista Internacional, de las estrategias para insertarnos con capacidad en el contexto de modernización y desarrollo, así como para dar a conocer a México y al mundo nuestros logros".⁴²

Han pasado más de 10 de años y ahora la Cooperativa puede hablar de una corta, pero intensa historia, así como de la forma en que ha logrado transformar el movimiento cooperativo en México. Actualmente es la única empresa del sector social que ha establecido y mantiene relaciones comerciales directas con los productores del campo y con sus consumidores finales; ello como resultado de una política interna que tiene como propósito evitar el intermediarismo, tanto a nivel nacional como internacional.

Entre sus objetivos, sobresalen: la búsqueda de proyectos y programas de gran rentabilidad económica para la empresa vinculados a un esquema de beneficio social; consolidar el posicionamiento de sus productos en el mercado nacional e incrementar su presencia en los mercados internacionales; y, crear nuevos empleos y fortalecer los más de 3 mil ya existentes.

La formación de cooperativas ha sido en la mayoría de los casos alternativas de solución a los conflictos que vivieron muchas de las empresas que hoy poseen en su registro oficial el S.C.L. (Sociedad Cooperativa Laboral); sin embargo, las diferencias existentes entre éstas y las demás organizaciones que conforman el sistema productivo mexicano, las nuevas disposiciones hacendarias que ha adoptado el gobierno respecto a ellas y la competencia por el mercado la cual se incrementó a raíz de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio, han puesto en peligro de extinción a las sociedades cooperativas.

En la actualidad de las 15 mil registradas en el padrón de la Dirección General de Fomento Cooperativo más de 14 mil se han retirado de la CONACOP por la crisis fiscal y económica que enfrentan, otras 3 mil han desaparecido por improductivas, pues aunado a la crisis financiera está una elevada cartera vencida y la falta de estímulos gubernamentales para estas organizaciones.

Del total de las cooperativas aproximadamente 6 mil corresponden al sector pesquero, 4 mil al campo y el resto se distribuyen en transporte, de consumo y otras áreas. Algunas cooperativas son muestra del esfuerzo, trabajo y dedicación de sus miembros, como la Cooperativa Alfredo V. Bonfil establecida en San Luis Río Colorado, la cual agrupa a todos los productores rurales de trigo de la zona; pero otras como la Miguel Hidalgo de producción algodonera (en esa misma zona) se vino abajo por la falta de precio al producto.

En el Distrito Federal y sus alrededores; Excélsior, Pascual y Cruz Azul son cooperativas que se han mantenido, o bien se podría decir sobrevivido, pues la extinción ya alcanzó también a algunas sociedades de la capital mexicana, un ejemplo claro es La Prensa.

Pese al peligro de extinción que enfrentan las sociedades cooperativas, existen algunas (como la de Servicio Urbano de Jalapa) que han logrado un alto nivel de desarrollo y productividad, en donde se demuestra que el cooperativismo si opera, si es factible, hay rendimientos para los socios y que hasta el momento es una opción más para la liberación y emancipación de los trabajadores.

REFERENCIAS. CAPITULO 1

- 1) Anónimo. "Un grupo en transformación Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual" La Jornada Laboral. 28 de enero de 1993, p.9
- 2) De la Poza, Lleida José Ma. La Empresa Moderna. p 41
- 3) Rojas, Coria Rosendo. Tratado de Cooperativismo Mexicano. p. 47
- 4) Ibid p.60
- 5) Ibid p. 375
- 6) De la Poza, Lleida José Ma. Op cit p. 42
- 7) Ibid p. 44
- 8) Rojas, Coria Rosendo. Op cit p. 378
- 9) Ibid p. 379
- 10) Ibid p. 394
- 11) Ibid p. 476
- 12) De la Poza, Lleida José Ma. Op cit p. 41
- 13) Torres, Cisneros Salvador. "La Alianza Cooperativa Internacional (A.C.I.) en México" El Cooperativista. 30 de diciembre de 1992. p. 13
- 14) Ley General de Sociedades Cooperativas. p. 19, 20
- 15) Torres, Cisneros Salvador. "Principios cooperativos" El Cooperativista. 30 de abril de 1992. p. 7
- 16) Torres, Cisneros Salvador. "TLC, su repercusión en la sociedad". El Cooperativista. 29 de agosto de 1992. p. 5
- 17) De la Poza, Lleida José Ma. Op cit p. 53

- 18) Torres, Cisneros Salvador. "TLC, su repercusión en la sociedad" El Cooperativista. 29 de agosto de 1992. p. 5
- 19) Torres, Cisneros Salvador. "TLC, su repercusión en la sociedad" El Cooperativista. 29 de agosto de 1992. p. 5
- 20) Ley General de Sociedades Cooperativas. p. 21
- 21) Anónimo. "La Cooperativa Pascual al régimen general" El Cooperativista. No. 24, año 8, 1994. p. 1,8.
- 22) Bucio, Rodríguez Filiberto. "Cooperativismo y nuevo orden jurídico" El Cooperativista. 29 de agosto de 1992. p. 4
- 23) Ley General de Sociedades Cooperativas. p. 5
- 24) Bucio, Rodríguez Filiberto. "Cooperativismo y nuevo orden jurídico" El Cooperativista. 29 de agosto de 1992. p. 4
- 25) Torres, Cisneros Salvador "El Cooperativismo: Alternativa emancipadora al modelo Neoliberal" El Cooperativista. 24 de octubre de 1992. p. 5
- 26) Rojo, Carlos y Taibo II, Paco Ignacio. Pascual Sexto Round. p. 3
- 27) Ibid p. 4
- 28) Anónimo "Un grupo en transformación Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual" La Jornada Laboral. 28 de enero de 1993, p. 9
- 29) Herrera, A. Ignacio. "Sustentado el cooperativismo mexicano en la fuerza laboral de sus integrantes: Juan Rojas". Excélsior. 30 de enero de 1993. p. 5
- 30) Herrera, A. Ignacio. "Sustentado el cooperativismo mexicano en la fuerza laboral de sus integrantes: Juan Rojas". Excélsior. 30 de enero de 1993. p. 5
- 31) Anónimo. "Rubros reelevantes del informe del Consejo de Administración" El Cooperativista. 31 de agosto de 1993. p. 14
- 32) Anónimo. "Un grupo en transformación Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual" La Jornada Laboral. 28 de enero de 1993. p. 9

- 33) Anónimo. "Boletín de Prensa" El Cooperativista. 31 de agosto de 1993. p. 11
- 34) Anónimo. "En Monterrey. Ya está aquí 'Pascual Boing'" El Cooperativista. 31 de agosto de 1993. p. 10
- 35) Anónimo. "Programa de exportación beneficio para la cooperativa". El Cooperativista. 29 de agosto de 1992. p. 3
- 36) Esquivel, López Rocío. "IncurSIONa Pascual en el mercado estadounidense" El Nacional. Cit pos El Cooperativista. 28 de julio de 1993. p. 23
- 37) Anónimo. "Programa de exportación beneficio para la Cooperativa". El Cooperativista. 29 de agosto de 1992. p. 3
- 38) Alvarado, Aguilar Angel. "Oportunidad para todos dentro de la cooperativa" El Cooperativista. 29 de marzo de 1993. p. 7
- 39) Herrera, A. Ignacio. "Sustentado el cooperativismo mexicano en la fuerza laboral de sus integrantes: Juan Rojas". Excélsior. 30 de enero de 1993. p. 5
- 40) Mondragón Corporación Cooperativa. "Cooperativa Mondragón" El Cooperativista. 28 de marzo de 1992. p. 7
- 41) Sociedad Cooperativa Manufacturera de Cemento Portland 'La Cruz Azul', S.C.L. "Saludo a Pascual" Boletín informativo. agosto de 1993.
- 42) Editorial. "La Cooperativa Pascual y el contexto internacional" El Cooperativista. 24 de octubre de 1992. p. 2
- 43) Badillo, Miguel. "Pone el Modelo Económico en Peligro de Extinción a las Sociedades Cooperativas" El Financiero. 16 de diciembre de 1993. p. 16

CAPITULO 2

LA TEORIA DE LAS ORGANIZACIONES

Debido a los objetivos de esta investigación, el término organización se utiliza de manera reiterativa; de hecho el objeto de estudio (La Cooperativa Pascual) es una organización, por tanto se considera necesario aclarar el sentido general que dicho término adopta: un grupo social organizado en función a fines humanitarios, productivos y/o intelectuales específicos, apoyados en elementos materiales, tecnológicos y socio-culturales, manteniendo interrelaciones constantes dentro de un contexto determinado. En relación a nuestro objeto de estudio, el término se referirá a un grupo social organizado de producción o de trabajo, de bienes o servicios, con fines específicos en el que intervienen un gran número de factores materiales y humanos.

El hombre, social por naturaleza, se ha visto en la tarea de formar estos grupos complejos para poder solucionar y satisfacer necesidades de muy diversa índole de manera planificada y sistematizada. Dichas organizaciones tienen orígenes remotos pero en este trabajo se tomarán las características de las consideradas organizaciones contemporáneas en las que el hombre pasa más de la mitad de su vida y en las que el número de individuos, bienes materiales y tecnológicos que intervienen en su conformación, así como el gran número de interrelaciones que entre ellas se establecen, son en extremo complicadas y, en casos no aislados conflictivas.

Tomando en cuenta lo anterior, es fácil justificar el hecho de que disciplinas como la administración, la sociología o la psicología hayan volcado su atención a las organizaciones y hayan desarrollado una teoría general sobre ellas, tratando de explicar su lógica de conformación y funcionamiento.

Este es el momento preciso de explicar el por qué se dedica un capítulo a la teoría de las organizaciones y no a la de la comunicación si este estudio versa sobre ese último punto. La comunicación ha seguido una línea de investigación que ha atendido más a aspectos epistemológicos y de construcción de modelos teóricos que presenten el proceso, relegando aspectos tan importantes y de amplia acción profesional como la comunicación en las organizaciones. Como se mencionó anteriormente fueron otras disciplinas (principalmente la administración) las que se aventuraron a investigar el funcionamiento organizacional, proponiendo teorías generales; las cuales toman en cuenta aspectos de índole comunicativa que podrían ser mejor analizados por profesionales de la comunicación. Además en este momento se está dando un auge del interés en la investigación organizacional; tanto por la importancia que esto tiene para los empresarios, como por la panorámica de acción laboral que ofrece al profesional egresado de las universidades.

En últimas fechas, lo anterior se ha realizado a través del área denominada Comunicación organizacional, basada lógicamente en la teoría de las organizaciones pero enriquecida a través de estudios de elementos comunicativos como mensajes, redes, líderes, públicos, comunicación no verbal, y métodos de difusión, entre otros, dando como resultado beneficios traducidos en términos de productividad y desarrollo empresarial.

La importancia de retomar las teorías de la organización, radica en la búsqueda de un manejo metodológico de las organizaciones que permita, entre otros aspectos, entender la diversidad de objetos de estudio y aplicar de manera adecuada y para cada caso las herramientas profesionales de saneamiento; tomando en cuenta el contexto en el que se desarrollan, pues no todas las organizaciones tienen las mismas posibilidades de crecimiento; ya sea por limitantes propias o por la condición socioeconómica circundante.

Por otra parte, la teoría sobre las organizaciones surge en Estados Unidos y Europa, ajustándose a las determinantes socioeconómicas y al marco histórico específico de su lugar de origen, difiriendo en gran medida de la situación de otros países en cuanto a su desarrollo. En el caso específico de México el avance a nivel organizacional nunca ha sido

semejante al de las potencias mundiales, por lo cual se considera necesario realizar algunos contrastes comparativos al describir los lineamientos básicos sobre los que descansan la teoría clásica, de relaciones humanas y de los sistemas administrativos, su génesis y desarrollo, sus aportaciones a la teoría de las organizaciones y paralelamente situar el momento histórico que vivía nuestro país durante cada una de ellas.

Con esto se pretende ubicar a las organizaciones dentro del contexto histórico-social específico, para conocer la situación real de nuestras empresas de trabajo en la actualidad, con relación a las teorías organizacionales.

Como complemento sobre las teorías de la organización, se presenta al principio de cada apartado un cuadro que condensa las características principales de cada corriente teórica, con el objetivo de facilitar su comprensión al lector, de igual manera, al final de la teoría se encontrará una representación gráfica de sus componentes fundamentales.

Posteriormente se identificarán los conceptos básicos de las tres teorías antes mencionadas al caso concreto: La Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual.

T E O R I A C L A S I C A

Autores:

Weber, Fayol, Taylor

1900 - 1930

Reto: Lograr vincular el trabajo colectivo a un propósito.

Solución: Control.

Figura principal: Jefe.

Resultados: Reglas inflexibles y estrictas

Comunicación: Vertical descendente.

Liderazgo: Autocrático.

* Adoptado de Frederick M. Jablin (1986) "Estudio de la Comunicación Organizacional: Su Evolución y su Futuro" en Fernández Collado y Dahms (eds) La Comunicación Humana: Ciencia Social".

2.1 La Escuela Clásica.

La corriente clásica "se desarrolló como una respuesta a la industrialización masiva de los sistemas económicos estadounidense y europeo, a finales del siglo XIX y principios del XX." En este tiempo se gestaba en México una incipiente evolución fabril aislada del exterior y vinculada principalmente a la satisfacción de necesidades básicas elementales no cubiertas por la importación, por lo que la actividad industrial se centró en el área manufacturera estimulando la producción de bienes de consumo interno.

Mientras que en las dos primeras décadas del siglo XX nuestro país sigue los ejes de una política económica de apertura a la inversión extranjera, acentuando aún más la ya marcada diferencia entre trabajadores y empresarios. En Europa y E.U. "un logro importante de la escuela clásica fue la sistematización de la actividad organizada para determinar la mejor forma en que las organizaciones deberían estar estructuradas así como la manera óptima de operar."

En nuestro país por la situación socioeconómica imperante en dicha época hacía muy remota la posibilidad de comprender el desarrollo en las empresas, pues dentro del panorama nacional se vivían momentos críticos.

Porfirio Díaz gobernaría a México de 1876 a 1911, en esa etapa se destaca una total preferencia y apertura a las inversiones extranjeras en las principales áreas productivas del país como la minería, ferrocarriles, electricidad, petróleo, bancos, industria y comercio. El porcentaje de inversión nacional era mínimo.

La teoría evolucionó empujada por el movimiento de la Administración Científica, cuya esencia se basó en observar a los trabajadores casi exclusivamente desde una perspectiva económica; es decir, los consideraba motivados por recompensas de tipo material (monetario).

Dicha escuela, expresa plenamente la articulación de la estructura de la autoridad en las organizaciones.

Contribuyeron a su estudio Frederick W. Taylor (la especialización y función de las tareas y la motivación humana desde una perspectiva económica); Henry Fayol (con sus principios de dirección de la administración científica) y Max Weber (poder legítimo e ilegítimo: teoría de la burocracia), los cuales son retomados por Frederick Jablin, para llegar a la siguiente especificación. El método clásico se caracteriza por:

- "favorecer estructuras piramidales en las organizaciones altamente diferenciadas,
- restringir la interacción entre los miembros de la organización,
- procesos de comunicación vertical orientados sobre todo, hacia el flujo descendente de la información,
- procesos centralizados de control de decisión,
- la proliferación de reglas y reglamentos y una orientación hacia la motivación de los empleados, basada primordialmente, en el temor y la necesidad económica."

En contraste, en nuestro país el trabajador era explotado y el salario que percibía por su labor podría calificarse como miserable. Las jornadas de trabajo eran excesivas y los dueños de las fábricas ideaban mecanismos para obligar a sus empleados a servirles indefinidamente, incluso por generaciones.

"...Los mineros sólo ganaban 2 pesos diarios, salario que quizás era el promedio general. En México, los trabajadores calificados tales como carpinteros, albañiles y otros percibían de 2 a 3 pesos al día, y las mujeres, que con frecuencia trabajaban en las fábricas el mismo número de horas, estaban mucho peor."

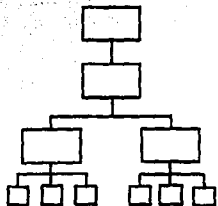
La casi inexistencia de un sistema educativo mínimo y elemental, habían de contribuir a perpetuar las condiciones de atraso cultural y económico de las clases trabajadoras, así como la enorme diferencia entre los distintos estratos de la sociedad. En el año 1900, el 56 % del total de la población económicamente activa, estaba dedicada a la agricultura, donde la gran mayoría de los trabajadores eran peones al servicio de un terrateniente, cuestiones como éstas hacían que la distribución del ingreso fuera notoriamente desigual.

"La tienda de raya tuvo un papel predominante en innumerables conflictos industriales de la época de Díaz. Los propietarios de las fábricas a veces manejaban directamente estos establecimientos; otras, vendían la concesión a algún negociante ambicioso y no era raro que se pagaran los salarios al obrero con vales que se cambiaban con mercancía en la tienda. Los trabajadores se quejaban de que con frecuencia los artículos que les vendían de esta manera eran de calidad inferior y precio más alto que en el mercado abierto y, como las tiendas de raya daban crédito, los obreros acumulaban deudas que heredaban los hijos por disposición de la empresa."

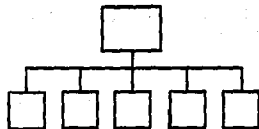
En suma, mientras los intereses primarios de esta corriente teórica se perfilaban hacia los niveles jerárquicos, cadena de mando, trabajos o roles, división del trabajo, centralización, número de empleados en cada nivel de la jerarquía, relaciones de línea contra relaciones de staff, tamaño y forma de la organización; en las fábricas nacionales las jornadas de trabajo eran de la salida del sol hasta horas después de la puesta, no existía trabajo especializado y las únicas jerarquías existentes eran las del dueño y el trabajador, dando una proyección al exterior de explotador y explotado, además de ser nulas las recompensas de tipo monetario y las prestaciones para el trabajador. Por lo tanto, ni remotamente se consideraban los elementos antes mencionados.

Siguiendo con los puntos anteriores ahora se verá que es un diagrama. Un diagrama u organigrama (como comúnmente se le denomina a éste en la jerga administrativa) es la representación gráfica de una organización formal, a través del cual se pueden observar niveles jerárquicos, división del trabajo, áreas en las que se divide la organización,

funciones e incluso los especialistas en el análisis organizacional, pueden identificar los lugares donde se sitúa un determinado campo de control. Existen tantos tipos de diagramas como organizaciones puede haber, pero el que se identifica como elemento de la teoría clásica es aquel que presenta una estructura de tipo piramidal en donde la toma de decisiones se concentra en la parte más alta de la misma.



Escalar
(piramidal)



Horizontal

Generalmente y de acuerdo con Carlos Bonilla toda organización productiva debe contener las siguientes funciones, las cuales dan paso a la creación de áreas y departamentos y por consiguiente para la construcción del organigrama:

Funciones Específicas: conjunto de actividades en que se subdivide el trabajo de la organización, para cumplir con aquellos propósitos para los que fue creada (como el financiamiento, producción, contabilidad, contraloría, ventas y mercadotecnia)

Funciones Administrativas: conjunto de normas, procedimientos y programas, sistemas, métodos y medios de control, que rigen a todas las funciones específicas y orgánicas mediante el proceso administrativo (como la planeación, la organización (sic), la integración, la dirección y el control)

Funciones Orgánicas: conjunto de actividades que formalizan su creación legal, confirman su razón de ser al señalar y hacer funcionar su finalidad socioeconómica, establecen bases para el buen entendimiento, la sana convivencia y la incorporación a ella de todos los hombres que la integran

(como la socioeconómica, jurídica, de relaciones industriales y de relaciones públicas).”

El organigrama se construye a partir de los tres tipos de funciones mencionadas, de las características que presentan y de las necesidades requeridas para el cumplimiento de cada una de ellas.

El diagrama de la organización es la parte más importante de la Teoría Clásica. Este trata casi exclusivamente con la estructura de las organizaciones formales y las funciones laborales; algunas definiciones de organización formal retomadas de Goldhaber y Scott son las siguientes:

- "Organización: Red de relaciones interdependientes
- Organización Formal: Unidad social especialmente diseñada y construida para alcanzar objetivos específicos.
- Organización Formal (Scott): Sistema de actividades coordinadas de un grupo de individuos que trabajan conjuntamente para conseguir un objetivo común bajo un liderazgo y autoridad."

Esas apariencias formales al exterior en cuanto a diagramas o niveles internos que planteaba la Escuela Clásica, no se manejaban en las organizaciones mexicanas a principios del siglo XX, su estructura estaba fincada en fundamentos capitalistas o administrativos para cumplir trámites que les permitieran permanecer el mayor tiempo posible como entes industriales en el país.

Las formas de organización de las industrias mexicanas eran entonces: La sociedad anónima en todas las áreas económicas (excepto la agricultura), y los monopolios, básicamente extranjeros que habían logrado internarse en nuestro país durante el porfiriato, abarcando las áreas de trabajo más importantes (industria, minería y textiles).

Mientras tanto, la Escuela Clásica planteaba algunos elementos para la óptima manera de operar de la organización formal, Scott lo resume en cuatro aspectos básicos:

1) División del trabajo. Es la cantidad de trabajo dividido entre el personal disponible de acuerdo a roles y funciones. Esta división puede ser funcional y escalar.

2) Los procesos tienen que ver con el desarrollo y la estructura de la organización y pueden ser funcionales y escalares.

Funcional: relacionado con el perfil del puesto implicando una responsabilidad personal dentro del trabajo.

Escalar: lugar ocupado dentro de la estructura organizacional basándose en principios jerárquicos.

3) Estructuras, se refiere a las relaciones y roles dados en la organización. Se destacan dos:

De línea: funciones básicas o primarias dentro de la organización y fácilmente identificables en el organigrama (jefes)

De staff: función de complemento en la organización; es un consejero al servicio de la estructura de línea cuya función puede ser general o especializada.

4) Campo de control, es la cantidad de personal que un jefe puede manejar. Entre mayor personal exista las relaciones se incrementan. Además influye que una organización sea centralizada o descentralizada.

Organización centralizada; es aquella donde el poder y la toma de decisiones se concentra en una persona o pequeño grupo.

Organización descentralizada; el poder y la toma de decisiones se distribuye en varias personas dentro de la organización tomando en cuenta las jerarquías.

La mayoría de los conflictos e inconformidades que surgían en México en las primeras décadas del siglo XX (en el área laboral), se debían fundamentalmente a que los obreros pasaban gran parte de su vida en talleres muy reducidos. "En las fábricas textiles, se apiñaban hombres, mujeres y niños, en locales atestados sin ventilación ni calefacción"; los dueños de las fábricas reclutaban a un gran número de obreros y su única forma de control era el despido injustificado y obviamente sin indemnización, para castigar la menor insurrección o inconformidad por parte del trabajador.

Esto tiene como consecuencia que de 1920 a 1930 sobresalga la lucha por conformar sindicatos como órganos que lograrán mayores derechos y la defensa de los trabajadores.

Actualmente en las organizaciones mexicanas son identificables los postulados de la teoría clásica, aún cuando estemos a casi un siglo de distancia de su nacimiento; con ello no queremos decir que sea caduca, sino que se han desarrollado otras perspectivas teóricas posteriores que han hecho importantes aportaciones que la escuela clásica no planteó en su momento.

En algunas declaraciones de jefes laborales encontramos muchos elementos de la teoría clásica a la cual consideran empíricamente como la más viable para estructurar la organización. Tal es el caso de María Teresa Ortiz Zarazua, jefe de crédito y cobranzas, de la empresa H.B. Fuller México S.A. de C.V., quien define a la organización como "aquella que abarca un todo, desde tener perfectamente establecido un organigrama, en el que haya definiciones de puestos, sin cerrarse a hacer cambios dentro de la organización. Pero primero podemos seguir lo marcado, y a partir de eso mejorarlo."

Esta afirmación coincide con el punto de partida de la teoría clásica, la cual considera a la organización como un sistema cerrado con estructuras formales rígidas a partir de las cuales se va a encontrar la estabilidad o la inestabilidad y el buen o el mal funcionamiento de la organización. Sin embargo, la experiencia y el desarrollo de las teorías organizacionales han demostrado que existen otros factores fundamentales como el humano, valores y creencias de

los trabajadores y el medio ambiente que pueden afectar y modificar a las organizaciones de manera importante.

No se puede pensar por lo tanto que la organización dependa únicamente del organigrama, manuales y reglamentos, pues aunque éstos fueran perfectos desde un punto de vista teórico, la situación y desarrollo de la organización puede rebasar el planteamiento gráfico-escrito, el cual resultaría ser una limitante y no auxiliar de la misma.

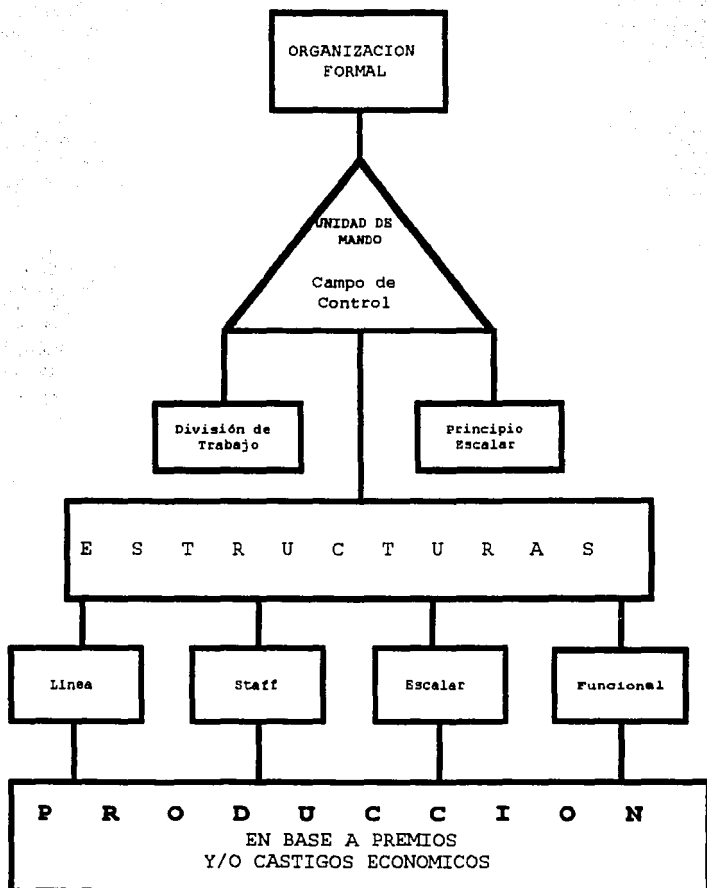
Jesús Loera Ramírez, contador de la misma empresa, expresó que "la organización ideal, sería en la cual aquellos empleados de cierto rango y nivel en la empresa, salario y tiempo, se les otorguen acciones dentro de la empresa como prestación adicional para que el empleado la sienta como suya y diga este beneficio lo vas a obtener tú." La anterior respuesta, alude a las estructuras piramidales las cuales resultan favorecidas dentro del pensamiento clásico.

Sobre los lineamientos y motivaciones en una empresa Loera Ramírez externó lo siguiente; "el objetivo de toda empresa es ganar dinero ese es el objetivo principal... La motivación principal es el salario, pensamos que el 80% de la motivación es económica y el 20% es que el ser humano se sienta reconocido dentro de un grupo social."

Hasta la fecha en México la solvencia económica para el gasto familiar ha sido el más golpeado a lo largo de la historia. Este puede ser uno de los motivos por el que el mexicano en general basa su pensamiento y forma de vida a través del favor pagado, de la mordida, la propina; es decir, cualquier pago económico aunque mínimo por un servicio o ayuda prestada, premios y castigos a través de lo económico. En nuestra cultura no es mal visto.

Testimonios como estos, parecieran demostrar el atraso con que cuenta México respecto al desarrollo de las teorías de la organización y la importancia que se les ha otorgado a éstas como parte integrante del proceso productivo.

Teoría Clásica



Teoría Clásica (Aplicación)

La organización Pascual es una cooperativa de trabajadores que se ha transformado y constituido a lo largo de su historia. Es durante este proceso que se ha llegado a estructurar y coordinar a toda la masa laboral, para lograr colocarse a un nivel competitivo nacional e internacional en la industria refresquera.

La sistematización que se lleva a cabo en la Cooperativa, para estructurar a toda la planta laboral y lograr una óptima operación y satisfacción de las demandas de producción, fueron observadas y señaladas de acuerdo a la escuela clásica de la teoría organizacional.

A partir de la administración científica, que en esencia observaba a los trabajadores casi exclusivamente desde un punto de vista económico; es decir, basándose en la motivación por recompensas de tipo material; encontramos en la Pascual tales elementos constatados en su reglamento interno (el cual connota la lógica clasicista: todo acto de la organización se enfoca, primordialmente, a la producción), así como otras variantes que enseguida serán mencionadas:

- "Queda prohibido la salida de los trabajadores durante su turno, excepto cuando sea causa de fuerza mayor y que sea comprobable.
- Queda prohibido encender la luz eléctrica cuando no haya necesidad de usarla.
- Queda prohibido meter cualquier clase de artículos comestibles; bebidas, cigarros, etc. dentro de las plantas.
- Queda prohibido dedicarse a juegos de azar dentro de las plantas.
- Queda prohibido llegar en estado de ebriedad o bajo el efecto de algún estimulante; si llegasen en este estado no se les permitirá la entrada.
- Queda prohibido introducir bebidas embriagantes o yerbas enervantes.

- Queda prohibido sacar de la planta cualquier objeto propiedad de la Cooperativa.

- Queda prohibido utilizar herramientas, máquinas o vehículos a quienes no estén autorizados para hacerlo.

- Queda prohibido al personal separarse de sus puestos de labores sin autorización previa del encargado de turno, salvo en casos de fuerza mayor."

Este fragmento del reglamento interior hace ver, en cierta forma, que la producción es el principal objetivo, al no permitir distracciones a la hora de trabajo, dedicándose solamente a interactuar con la materia prima, maquinaria, transporte, etcétera.

Se sigue al pie de la letra el reglamento: "no hay flexibilidad, porque se caería en favoritismos; uno mismo se castiga", aseveró Lourdes Vizcarra, empleada de la Comisión de Educación Cooperativa.

Sin olvidar el hilo fundamental en esta aplicación, se observa que la perspectiva clásica trata de la estructuración de las organizaciones formales y sus relaciones laborales. El objetivo común en el caso de Pascual como una organización formal es, producir y distribuir un producto con calidad, pero que todo redunde en el favorecimiento del crecimiento productivo.

En esta aplicación, por lo tanto, se identificarán los cuatro componentes básicos del método clásico: 1) División del trabajo, 2) División funcional y división escalar (organigrama), 3) Estructuras de línea y de staff y 4) Campo de control: centralizado y descentralizado.

La división funcional y escalar se encuentran claramente delimitadas en la Cooperativa Pascual, el organigrama representa el lugar jerárquico que ocupa cada uno de los departamentos reflejándose por tanto la importancia y representación de las comisiones y áreas. La lógica de conformación del organigrama obedece a lo estipulado en la Ley Federal de Sociedades Cooperativas; estando en la parte

alta del mismo la Asamblea General, el Consejo de Vigilancia y el Consejo de Administración; seguidos por Control Técnico, Comisión de Educación Cooperativa, Comisión de Previsión Social y la Comisión de Conciliación y Arbitraje; el resto del organigrama obedece a las decisiones tomadas por la Asamblea en el artículo 21 fracción c de la ley antes mencionada.

De esta manera, los primeros niveles jerárquicos de toda cooperativa serán idénticos y el resto los conformarán a través de la Asamblea y según las necesidades de cada una de las cooperativas.

La división funcional en esta Cooperativa hace referencia a la distribución del trabajo de manera personal y departamental, es decir, el rol que desempeñan y lo que hace cada persona para cumplir con ciertos objetivos trazados por la organización.

Así, la División Funcional del Trabajo en esta refresquera se divide en:

Jefe/responsable (socio). Se encarga de administrar el trabajo, el personal. Todo se distribuye de manera equitativa para evitar la sobrecarga en una misma área. Además, ubica o coloca al personal disponible en donde es necesario; cuida, otorga permisos o sanciona si es necesario.

Socio. Este puede laborar en todas las áreas: mantenimiento, intendencia, mecánico, obrero general, encargado de departamento, presidente de comisión o consejo, etc.

Empleado. También puede trabajar en todas las áreas productivas, no así en las directivas; puede asesorar, pero no podrá ser parte de la dirección. No tiene ni voz ni voto en las Asambleas Generales.

De acuerdo a la división funcional del trabajo se observó que a partir de las funciones específicas que cada departamento realiza dentro de la organización Pascual, se divide jerárquicamente en: (en orden de importancia)

1. Asamblea General. Se toman acuerdos y presentan trabajos de proyecto en plano.

2. Consejo de Vigilancia. Tiene la facultad de vetar al Consejo de Administración, cuando las decisiones tomadas por ésta, no convengan a la Cooperativa.

3. Control Técnico. Auxilia con sus delegados a cada departamento, pues cada uno representa a un departamento y sus problemas.

4. Consejo de Administración. Hace cumplir los acuerdos tomados en la Asamblea General.

5. Comisión de Educación Cooperativa. Ve que el trabajador asimile la forma de la Cooperativa, plantea y dirige cursos educativos.

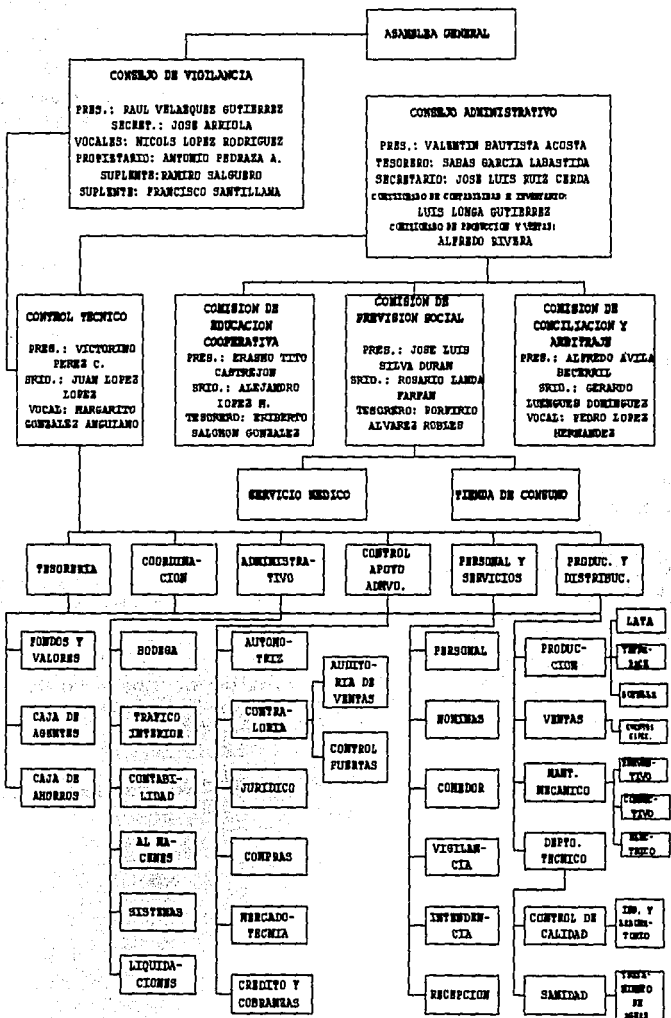
6. Comisión de Previsión Social. Se remite a los problemas de salud y servicios para el trabajador.

7. Comisión de Conciliación y Arbitraje. Observa la problemática laboral, el respeto a los reglamentos y evita abusos de autoridad.

8. Tesorería, Coordinación, Administrativo, Control de apoyo administrativo, Personal y Servicios, Producción y Distribución. (Todas estas áreas están en un mismo nivel de jerarquía y son complementarias).

Dentro de todos estos roles y funciones, cabe mencionar, que no existen solamente jefes/encargados, trabajadores o más usualmente se llaman entre todos "compañeros".

La División Escalar (Organigrama) de Pascual está conformado de la siguiente manera:



Las jerarquías, funcionamiento y número de integrantes que pueden observarse en el organigrama de Pascual, no son el resultado del acuerdo de la Cooperativa, sino por lo previamente determinado en la Ley General de Sociedades Cooperativas, en el título primero, capítulo tres:

"Artículo 21. La dirección, administración y vigilancia de las Sociedades Cooperativas estará a cargo de:

- a) La Asamblea General
- b) El Consejo de Administración
- c) El Consejo de Vigilancia; y
- d) Las comisiones que establece esta ley y las demás que designe la Asamblea General".10

En este artículo se determinan en forma global las funciones para la organización de la Cooperativa de las áreas principales, las cuales se explican a continuación:

" a. La Asamblea General.

ASAMBLEA GENERAL

Formada por 860 socios

La asamblea general es la reunión de todos los socios para mantenerse informados, determinar las reglas generales de operación y tomar las decisiones estratégicas para el buen funcionamiento de la Cooperativa.

La Asamblea resuelve sobre todo los negocios y problemas de importancia para la sociedad, estableciéndose las políticas generales de funcionamiento.

La Asamblea General es la máxima autoridad de la organización y sus acuerdos deben ser apegados a la ley, el reglamento de la ley y las bases constitutivas de la sociedad.

b. Consejo de Administración.

CONSEJO DE ADMINISTRACION

PRESIDENTE: VALENTIN BAUTISTA ROSAS
TESORERO: SABAS GARCIA LABASTIDA
SECRETARIO: JOSE LUIS RUIZ CERDA
COMISIONADO DE CONTABILIDAD E INVENTARIOS:
LUIS LONGA GUTIERREZ
COMISIONADO DE PRODUCCION Y VENTAS: ALFREDO
RIVERA.

El Consejo de Administración es la segunda autoridad de la Cooperativa, es el órgano responsable de cumplir las decisiones de la Asamblea General.

c. Consejo de Vigilancia.

CONSEJO DE VIGILANCIA

PRESIDENTE: RAUL VELAZQUEZ G.
SECRETARIO: JOSE ARRIOLA
VOCALES: NICOLAS LOPEZ R.
PROPIETARIO: ANTONIO PEDRAZA A.
SUPLENTE: RAMIRO SALGUERO A.
FRANCISCO SANTILLAN A.

El Consejo de Vigilancia es el órgano de supervisión de la Sociedad Cooperativa, depende directamente de la Asamblea General. Los especialistas de la materia consideran que es el tercer órgano de importancia.

Su función principal consiste en vigilar el cumplimiento de la ley, los estatutos de la sociedad, los acuerdos de

asamblea; deben conocer todas las operaciones de la sociedad, cuidar que la contabilidad en las decisiones del Consejo de Administración que a su juicio lesionen la buena marcha de la Cooperativa".11

Las jerarquías también están determinadas por esta ley creada durante el gobierno del General Lázaro Cárdenas en 1938 y publicada en el Diario de la Federación, donde se especifica lo siguiente:

"Artículo 22. La Asamblea General es la autoridad suprema y sus acuerdos obligan a todos los socios, presentes a ausentes, siempre que se hubieran tomado conforme a las bases constitutivas y a esta ley y su reglamento.

Artículo 28. El Consejo de Administración será el órgano ejecutivo de la asamblea general y tendrá la representación de la sociedad y la firma social, pudiendo designar de entre los socios o de personas no asociadas, uno o más gerentes con la facultad y representación que les asigne, así como uno o más comisionados que se encarguen de administrar las secciones especiales".12

De esa misma manera, las limitaciones en el número de integrantes para cada consejo, su reelección y objetivos a cumplir se señalan en la ley, por lo que Pascual debe seguir esos estatutos generales para la conformación de su organigrama.

d. Comisiones.

CONTROL TECNICO

PRESIDENTE: VICTORINO PEREZ C.
SECRETARIO: JUAN LOPEZ LOPEZ
VOCAL: MARGARITO GONZALEZ A.

COMISION DE EDUCACION COOPERATIVA

PRESIDENTE: ERASMO TITO C.
SECRETARIO: ALEJANDRO LOPEZ M.
TESORERO: ERIBERTO SALOMON G.

COMISION DE PREVISION SOCIAL

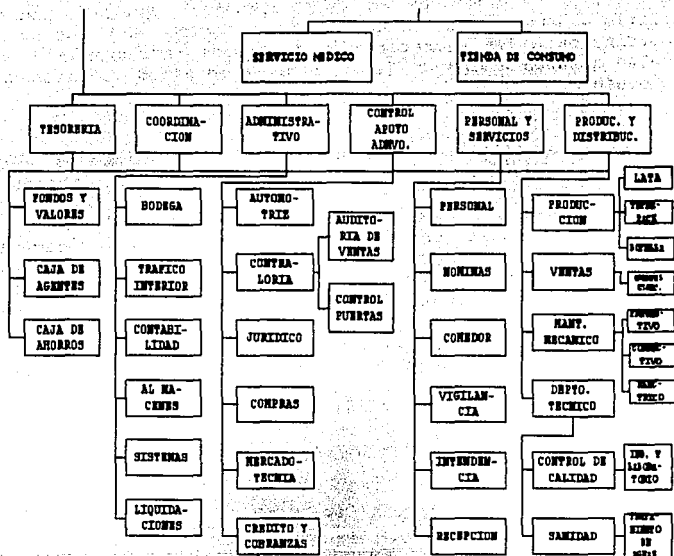
PRESIDENTE: JOSE LUIS SILVA DURAN
SECRETARIO: ROSARIO LANDA F.
TESORERO: PORFIRIO ALVAREZ R.

**COMISION DE CONCILIACION Y
ARBITRAJE**

PRESIDENTE: ALFREDO AVILA B.
SECRETARIO: GERARDO LUENGUES D.
VOCAL: PEDRO LOPEZ H.

Como se señala en la fracción c del artículo 21, además de las comisiones que establece dicha ley la Asamblea General puede designar aquellas que considere convenientes para el óptimo funcionamiento de la cooperativa.

Las demás áreas y departamentos que completan el organigrama quedan sujetos a las necesidades de la cooperativa y a las decisiones de la Asamblea. En Pascual se estructuran de la siguiente manera:



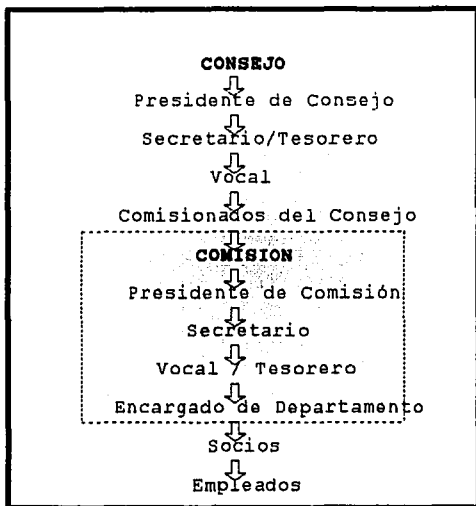
Como se recordará dentro de la Teoría Clásica, las Estructuras hacen referencia a las relaciones y roles existentes en la organización, permiten que la empresa alcance los objetivos eficazmente y de manera ordenada y se dividen en estructuras de Línea y de Staff.

Dentro de la Cooperativa Trabajadores de Pascual existen dichas estructuras, las cuales se identifican y mencionan en este apartado con la finalidad de conocer la estructuración específica de esta organización, sin pretender calificarla como eficiente, funcional, práctica, etc. pues no es el objetivo:

En cuanto a las estructuras de línea, encontramos que en Pascual, la cadena de mando comienza por el Presidente del Consejo, el cual representa la mayor autoridad dentro de la Cooperativa, sin olvidar que la toma de decisiones depende de todos los socios de Pascual; debajo de él se encuentran los Secretarios y Tesoreros de los consejos, quienes podrán suplirlo (en ciertas funciones) en caso de ausencia. Subordinados a los secretarios y tesoreros encontramos a los Vocales quienes a su vez tienen a su cargo a los Comisionados del consejo.

Posteriormente encontramos a las Comisiones (de Educación Cooperativa, de Previsión Social, de Conciliación y Arbitraje) las que a pesar de estar bajo la vigilancia del consejo, tienen una estructuración y cadena de mando interna similar. En ellas encontramos como máxima autoridad al Presidente de la Comisión, seguido en la cadena por el Secretario, quien a su vez, vigila a los Vocales y Tesoreros. Estos coordinan la labor de los encargados de departamento, los que en caso necesario deberán ser sustituidos por Socios. El último eslabón de mando son los empleados los cuales no pueden aspirar a un cargo de dirección; sin embargo, pueden ser asesores.

De forma gráfica la cadena de mando dentro de Pascual se observa de la siguiente manera:



La cadena de mando se satisface de acuerdo a la función primaria de cada individuo. Las funciones primarias o responsabilidades de los miembros son:

- **Presidente del Consejo de Administración.** Organiza, coordina, representa y ve por los intereses de Pascual, en su proyección nacional e internacional.
- **Presidente.** Coordina y organiza el trabajo según su departamento, consejo o comisión que preside.
- **Tesorero.** Administra entradas y salidas económicas, distribuye los fondos de la Cooperativa.
- **Secretario.** Auxilia en la labor del presidente.

- Comisionados. Cumplen con las órdenes de los acuerdos tomados en asambleas, aplicándolas a su comisión.
- Vocales. Auxilian en los diferentes departamentos.
- Encargados. Vigilan el cumplimiento del trabajo en su respectivo departamento.
- Socios. Son trabajadores y dueños de la empresa que influyen en las determinaciones tomadas, además, éstos sí tienen voz y voto en el pleno de la Asamblea.
- Empleados. Cubren labores administrativas y de producción, su voz y voto no cuentan en las decisiones de la Asamblea, solo a nivel de sugerencia.

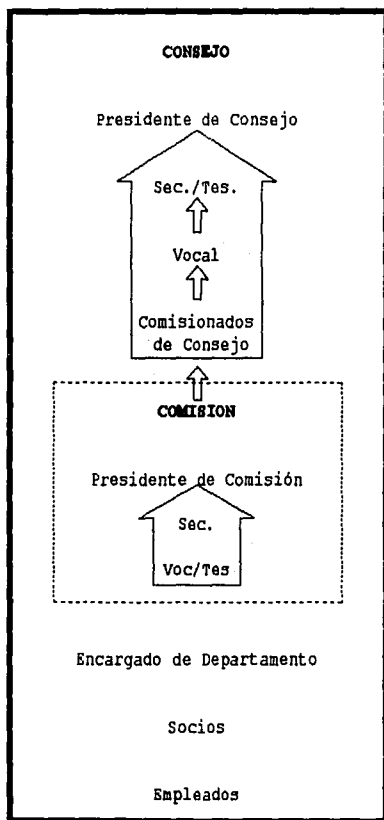
Como complemento de la organización existe la estructura de Staff, en ella, se encuentran los miembros de la organización cuya función es de asesoría a los miembros de la cooperativa con posición de control y autoridad. Su trabajo es muy importante debido a que realizan tareas especializadas al asesorar a los miembros estables para lograr el control sobre los empleados y/o socios de nivel inferior. La Estructura de Staff en Pascual se refiere formalmente a los ayudantes, auxiliares, a asistentes de los departamentos administrativos, comercial (o de ventas), de compras y contraloría; aunque como se mencionó antes, los empleados cumplen una función de asesoramiento y por tanto forman parte de la estructura de Staff.

A nivel Consejo Administrativo y Comisiones la estructura staff funciona así:

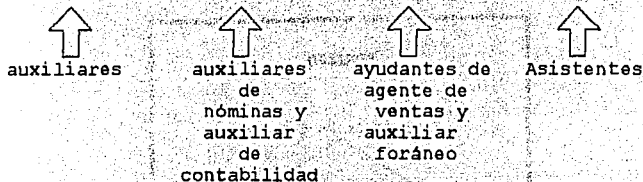
El presidente del Consejo de Administración se auxilia del tesorero, presidente de las comisiones y secretario.

A la vez, el tesorero es asistido por un secretario, los presidentes de las comisiones por un secretario, vocal o tesorero y empleados. A los presidentes de las Comisiones los secundan a cubrir funciones, los encargados de departamento.

Así mismo dentro de la escala de mando, como se vio antes, después de los presidentes, todos y cada uno de los demás miembros también fungen como ayudantes o estructura de staff.



Departamento de Contraloria	Adminstrativo	Comercial	Compras
-----------------------------------	---------------	-----------	---------



Dados los principios de la Cooperativa sobre la igualdad, puede observarse que la estructura de staff está dentro del organigrama al igual que el de línea.

Su proceso escalar no se deja de lado en ningún instante, pues en la cadena de mando se constata la presencia de distintos niveles de jerarquía de la organización, cuyas funciones están determinadas por la labor realizada en cada departamento como se vió anteriormente.

El Campo de Control en Pascual está determinado en número variable por departamento, área y dirección. La dirección está conformada por 25 personas en total cuyas jerarquías fueron señaladas en el apartado referente a cadena de mando. Así se encuentra que el número de integrantes es el siguiente:

Consejo de Administración	7
Consejo de Vigilancia	6
Comisión de Previsión Social	10
Comisión de Educación Cooperativa	8
Comisión de Conciliación y Arbitraje	4

El número es determinado por la Asamblea en los casos de cargos de dirección. Producción y demás áreas administrativas están compuestas por personal contratado por convocatorias abiertas para ocupar los puestos, ya sea para ascender o para ingresar por primera vez.

De esta manera, dentro de la Cooperativa se pueden observar campos de control pequeños, esto desde el punto de vista de división por departamentos, como se mencionó anteriormente, donde el número de individuos en cada uno son alrededor de 15 y generalmente menos de 50. Sin embargo, existen áreas en Planta sur como Ventas (608), Producción Tetra brik (58), Producción Tetra pak (49), Producción Botella (77), Mantenimiento Automotriz (104), Almacenes de envases y productos terminados (53) y Tráfico interior (125); en los cuales el elevado número de individuos que las integran hacen necesarias divisiones interiores. Así tenemos que el total de trabajadores con su respectivo supervisor cada uno, reduciéndose el campo de control.

La influencia clásica dentro de la Cooperativa puede detectarse principalmente en la conformación del organigrama, que como anteriormente se ha mencionado, responde más a los requerimientos oficiales a través de la Ley General de Sociedades Cooperativas y a estructuras internas. El funcionamiento eficaz de Pascual, depende en gran medida de la lógica clasicista puesto que una cooperativa no podría sobrevivir sin la existencia de reglamentos, cadenas de mando y campos de control claramente especificados, pues existe un gran número de personas que son dueños de la organización y que por tanto podrían confundir esa situación con la división del trabajo.

La escuela clásica tiene una influencia notable en el reglamento interno, y en la especificación de roles y funciones, sin embargo, no puede calificarse como preponderante, pues como se analizará más adelante en este mismo capítulo, en Pascual existe un equilibrio fundamental entre los postulados de ésta y el resto de las teorías que han permitido su permanencia y consolidación en un ámbito refresquero en México.

TEORIA HUMANISTICA

Autores:

Likert, McGregor, Maslow, Argyris,
National Training Laboratories
Mayo, Roethlisberger, Lewin.

1930 - 1950

Reto: Productividad

Solución: Destacar la importancia de
las relaciones interpersonales.

Figura Principal: Grupo

Resultado: Análisis, aplicación y
desarrollo de procesos de grupo
en el trabajo liderazgo, motiva-
ción, cooperación, satisfacción,
etc.

Comunicación horizontal

Liderazgo democrático.

* Adoptado de Frederick M. Jablón (1986) "Estudio de la Comunicación Organizacional: Su Evolución y su Futuro" en Fernández Collado y Dahms (eds) La Comunicación Humana: Ciencia Social".

2.2 La Escuela de las Relaciones Humanas

Al transcurrir del tiempo el estudio teórico organizacional fue enfocando su atención hacia diversos elementos no señalados por la teoría clásica, tal como sucedió durante los años treinta cuando la Escuela de Relaciones Humanas destacó la importancia de la participación del factor humano. "La escuela humanística o de las relaciones humanas de la teoría organizacional nació a mediados de la década de 1930".¹³ Esta década marca el inicio de la evolución del proceso industrializador en México, aun cuando las repercusiones de la Crisis del '29 expresada en una caída de exportaciones y la reducción violenta de las entradas de capital seguían sucediéndose. Sin embargo ello creó las condiciones favorables para una reorientación de la economía mexicana hacia el desarrollo industrial, a través de la creación de industrias internas que aplicaban el modelo económico de sustitución de importaciones y estimulando las ya existentes.

La escuela objeto de este apartado se caracteriza por la importancia que le otorga a las relaciones interpersonales entre los trabajadores y a la motivación pero ya no económica, sino humana y psicológica. Tiene sus orígenes con los estudios de Elton Mayo, 1933 y las aportaciones de Roethlisberg y Dickson en 1939, conocidos con el nombre de Hawthorne, los cuales revelaron que era indispensable observar a los trabajadores como miembros sociales con moral y sentimientos de bienestar laboral y no sólo motivados por lo económico. Según Frederick M. Jablin, para la teoría de las relaciones humanas "los factores social y psicológico pueden motivar a los obreros de manera tan significativa como lo hacen las necesidades económicas".¹⁴

La necesidad de recurrir a los principios de esta teoría ha tomado auge en algunas empresas establecidas en nuestro país, aunque sólo basado en una aplicación empírica. En opinión de Jorge España Romero, gerente de selección, capacitación y desarrollo de Stanhome de México, S.A. de C.V., "las motivaciones a los empleados deben de tener una base de conciencia, de apoyo, de aportación, de participación y ya después que la gente no lo haga por el interés del dinero

se les dotará de algo, pero preferentemente en especie, nunca en dinero".

Por su parte Jesús Loera Ramírez, contador de H.B. Fuller México, S.A de C.V., manifestó "el ser humano necesita saber que su trabajo se le reconoce, que va progresando dentro de la empresa, que su trabajo es útil para algo".

En las declaraciones anteriores podemos observar la preocupación que tienen hoy en día las organizaciones por el trabajador, por su bienestar en los centros de trabajo, por crear un ambiente de motivación favorable para la realización óptima de sus funciones. Si en un inicio se consideraba el factor económico como único elemento motivante, la escuela de relaciones humanas buscó otros factores que pudieran ser igual o más eficaces que el dinero.

"La lógica básica del método humanista consiste en incrementar el interés por los obreros: dejándole participar en la toma de decisiones, mostrándose más amistoso, saludándoles por su nombre, etcétera; con lo que mejora la moral y la satisfacción de los trabajadores".¹⁵

Se debe considerar que un trabajador vive en la organización un promedio de ocho horas diarias, las otras dieciséis horas las destina a estar en su hogar, ocho para descansar (dormir) y las restantes para la convivencia familiar, se puede deducir entonces que la mitad del tiempo se la pasa en el trabajo, dando lugar a que éste sea su segunda casa donde crea atmósferas que delimiten su espacio laboral movido por una necesidad de pertenencia. Las relaciones interpersonales que establezca con sus jefes y compañeros de trabajo repercutirán en el desarrollo de las actividades para las cuales fue contratado.

Algunos ejemplos claros de esto, son las declaraciones de Alejandro Gutiérrez Osuna, auxiliar de embarques de Stanhome de México, S.A de C.V., "el trabajo no es muy duro, es tranquilo, los compañeros y jefes son muy buenas gentes. Me siento bien porque me apoyan, ven que soy responsable, valoran mi trabajo".

Conrado Maldonado Ortiz, cajero de H.B. Fuller México, S.A de C.V., explicó, "aquí hay posibilidades de hacer cosas, opinar sobre el trabajo si es para el beneficio del lugar; es motivante, han visto mi forma de trabajar, me gusta el ambiente, se lleva uno bien con los compañeros".

En 1930 las condiciones laborales que vivían los trabajadores trajeron como consecuencia la organización obrera que se constituyó así, para hacer frente a las condiciones económicas y sociales impuestas por el gobierno para lograr la industrialización.

Pascual Ortiz Rubio, presidente de México en ese entonces, señaló en su informe del 1° de septiembre de 1930, "... el Ejecutivo está resuelto a cooperar con el poder Legislativo para satisfacer cuanto antes, la necesidad nacional de establecer... una ley de trabajo... de acuerdo con los postulados de nuestra Revolución. Será entonces la ley que defina dificultades y conflictos, viniendo de este modo a normalizarse la vida industrial de la República. El trabajo asegurado en sus derechos humanos mejorará su eficiencia y se logrará el florecimiento de nuestra industria... Hay que conseguir que entren en actividad los reacios de una y otra de las clases en pugna, que por hoy será un pesado lastre en la vida económica del país".¹⁶ Un año después se informaba la aprobación de la Ley Federal del Trabajo (28 de agosto de 1931), que desde el punto de vista formal venía a constituir un triunfo de la lucha obrera, pero desde una perspectiva objetiva, representó una limitante para la expresión del descontento de la clase trabajadora, pues sus manifestaciones y huelgas quedarían al margen de un reglamento construido en términos de una legalidad gubernamental. Resultando una forma de obstrucción a las relaciones Mc Gregor, Chris Argyris y Rensis Likert (ver anexo 1), teóricos de la escuela de relaciones humanas. Frederick M. Jablin retoma a los investigadores antes mencionados y concluye lo siguiente: la perspectiva humanística pugna por:

"La participación de los empleados de niveles bajos en la toma de decisiones de la organización.

- El flujo libre de la comunicación por varios canales.

- La integración de los objetivos individuales y organizacionales.
- Un mayor interés y preocupación hacia el desarrollo y actualización de los trabajadores.
- El estilo de liderazgo centrado en el empleado y, por los procesos amplios de interacción".17

Dicho en otras palabras es importante impulsar las vías de comunicación interpersonal con el fin de brindar beneficios a la empresa, en ese sentido se aceptarían los comentarios, críticas y opiniones. La dirección en que estos se transmiten será multidireccional estructurando redes en forma horizontal, vertical, diagonal y a su vez en flujos ascendentes y descendentes, lográndose interacciones múltiples entre jefes y empleados. De tal modo la escuela de relaciones humanas busca estímulos enfocados hacia el trabajo. El trabajador obtiene ingresos o bien cursos de capacitación.

Asimismo, se analizan las relaciones existentes entre la producción de los obreros y las condiciones laborales. El análisis señala variables como las actitudes de los trabajadores, su moral, grupos informales y relaciones sociales; sin olvidar los sentimientos, actitudes, capacidades y percepciones del empleado.

Se ponen a prueba las variables orientadas en los individuos e igualmente los efectos que tienen en la organización. "La dirección orientada hacia el individuo es más efectiva que la dirección orientada hacia la producción".18

Mientras la corriente humanística seguía su desarrollo, se crea en México en 1936, la Confederación de Trabajadores de México (CTM) como un organismo de protección y defensa del proletariado, convirtiéndose en la central obrera más importante del país. En ese mismo año el sexenio de Cárdenas iniciaba y junto con él la unidad de movimiento rural y urbano, permitiéndole a este enfrentarse (a través de una política nacionalista) a los intereses de los inversionistas extranjeros que dominaban aún parte de la economía mexicana. El consenso público que le favorecía a Cárdenas se expresó en un momento cumbre con la expropiación del petróleo y del sistema de transporte colectivo.

"En otro aspecto, uno de los logros más importantes del movimiento humanista fue la identificación de la organización informal".¹⁹, que según Goldhaber y Davis es aquella que no está reflejada en el diagrama, donde existen ciertas relaciones no vinculadas a ninguna autoridad formal, ni a las funciones laborales.

Dentro de este apartado, se observa un punto importante, el líder informal, según Flora Davis debe cubrir requisitos como: la edad, veteranía, competencia técnica, la situación del puesto laboral, la libertad para moverse y una personalidad interesante. "Es importante que la dirección de la empresa identifique y mantenga muy buenas relaciones con el líder informal (así como con el poder que éste posee); ello puede minimizar los conflictos potenciales"²⁰ y utilizarlo en beneficio de la organización.

De esta manera, la investigación y los estudios en las organizaciones realizaban importantes aportaciones al desarrollo teórico de esta área. Por otro lado en México la mayor parte de lo que podría considerarse la industria, estaba formada por un gran número de talleres artesanales en los cuales no se utilizaba maquinaria y se hacía uso de técnicas sencillas; lejos estaban de semejarse éstos a los grupos industriales que se habían desarrollado en Europa y Estados Unidos a raíz de la Revolución Industrial.

Durante los gobiernos de Manuel Avila Camacho y Miguel Alemán Valdés (1940-1952) se buscaba crear un estado moderno a través de la industrialización; consideraron como la vía más accesible para este objetivo crear la infraestructura que permitiera el desarrollo económico del país; por lo cual se da un impulso a la participación del capital privado, creando el ambiente favorable para el desarrollo de la acumulación acelerada.

El sistema de producción adoptado y la desigual distribución de la riqueza, crearon el ambiente propicio para la formación de una nueva clase social (la clase media) que por su número -en un principio- fue poco importante. Los pocos profesionistas, artesanos instalados en la ciudad, burocracia, obreros y empleados de la industria y los

mayordomos de las haciendas, "se consideraban de la clase media..., ya que aunque sus salarios no fueran muy elevados tenían un nivel de vida superior comparado al de los campesinos y peones".²¹

Algunas características sociales manifestadas en esta etapa como el apoyo de los líderes sindicales, reformas legales y una política nacionalista, impulsaron un crecimiento industrial ascendente, donde el movimiento obrero fue utilizado según las necesidades y las circunstancias generales en que se desenvolvía el gobierno.

La lucha contra el deterioro de los salarios, la expansión monopólica, y la política alemanista se reflejó en la alianza de tres importantes sindicatos (ferrocarriles, petróleo y minería) a finales de 1947. Inmediatamente Miguel Alemán adoptó medidas coercitivas de control y represión dirigidas a los obreros.

El periodo de 1930 a 1950 estuvo marcado por importantes movimientos obreros, la huelga ferrocarrilera y la huelga de los electricistas son claros ejemplos de ellos.

"Los defensores de las relaciones humanas consideran que su enfoque -al igual que los clásicos-, es aplicable de manera general a todas las organizaciones; y muestran poco interés en los efectos que el medio ambiente organizacional tenga en el funcionamiento de las organizaciones".²²

De acuerdo con Carlos Zepeda Reynaga, director de recursos humanos de Elevadores OTIS, S.A. de C.V., "los apoyos y motivaciones enfocados principalmente en la superación personal vienen a retribuir también a la empresa".

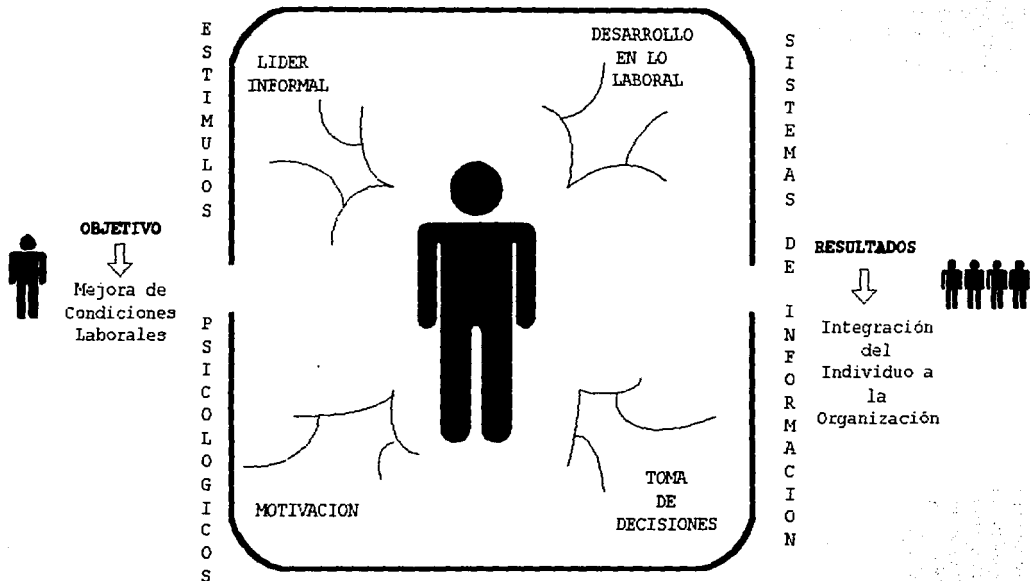
En el desarrollo histórico mexicano encontramos ciertos momentos en los cuales la teoría de las relaciones humanas pareciera estar presente; sin embargo, es importante aclarar que las manifestaciones palpables en huelgas y en la conformación de sindicatos, son la búsqueda de un saneamiento social que responde más a la situación que se vivía en el país, que a un conocimiento y aplicación de los principios de la escuela humanista de las organizaciones.

En una conferencia en marzo de 1994 en la ENEP Acatlán, expuesta por Abraham Nosnik, destacado investigador en comunicación organizacional; aseveró que actualmente "estamos saliendo de la teoría clásica y entrando en la de relaciones humanas, lo cual quiere decir que en 15 años deberemos saltar esa laguna de desarrollo teórico organizacional que nos falta".

Como se ha podido observar a lo largo de este apartado, la escuela de las relaciones humanas tiene cierto adelanto en relación a la escuela clásica, ya que su visión no se reduce a las cuestiones formales de la organización, sino que toma en cuenta de manera considerable al elemento humano y las motivaciones psicológicas que se pueden tener con ellos. Sin embargo es conveniente destacar que aplicando solamente los principios de la escuela de relaciones humanas, las organizaciones pueden tener otros problemas debido a que se descuida en gran medida el aspecto económico y de productividad. Como ya se ha mencionado, esta escuela pugna por la toma de decisiones colectivas, la libre comunicación, el desarrollo de los trabajadores y las amplias interacciones entre otras. No obstante la excesiva participación del trabajador y una poca conciencia del trabajo organizado y regido por normas específicas, puede traer el desarrollo de individualidades muy motivadas, pero con poca idea del objetivo principal de la empresa en la cual labora e incluso la competencia destructiva entre los trabajadores. En caso de no darse esta situación, podría manifestarse una organización con empleados muy satisfechos pero poco productiva e incluso con tendencias a desaparecer del mercado.

En conclusión, aunque en las investigaciones realizadas por los teóricos de las relaciones humanas se hayan descubierto hechos importantes con respecto a la motivación psicológica del trabajador, ello no justifica que en una organización la preocupación básica esté enfocada única y fundamentalmente al trabajador, pues de lo que se trata es lograr un equilibrio entre los diversos elementos interactuantes para un adecuado y eficaz funcionamiento de la organización utilizando para este fin los potenciales beneficios que la comunicación puede ofrecer.

Teoría de Relaciones Humanas



Teoría de Relaciones Humanas (Aplicación)

El razonamiento de la escuela humanista se funda en el interés por los obreros, la relación hacia la producción y las condiciones laborales en que se encuentran.

Bajo esta perspectiva se destaca que la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual enfoca su preocupación hacia su elemento esencial: el individuo, pues la Cooperativa es de los pascuales y no de un grupo que aporte capital.

El individuo es tomado permanentemente en cuenta dentro de la Cooperativa, pero sin olvidar que la producción es parte fundamental de la refresquera. Por lo que producción-factor humano van tomados de la mano, en el mismo nivel de importancia, procurando que ambos crezcan y se desarrollen de manera directamente proporcional.

Esta aseveración se confirma con la siguiente cita, encontrada en el Cooperativista, órgano informativo de Pascual: "la participación de los trabajadores en la Cooperativa representa la maquinaria en movimiento para que cada uno con su esfuerzo y dedicación pueden alcanzar muchos y variados objetivos personales y cooperativistas...para alcanzar objetivos que la acción individual aislada no conseguiría":

Para lograr dicha integración y desarrollo paralelos la Cooperativa se vale de una gran cantidad de actividades deportivas, culturales, educativas, eventos sociales y para la salud, que en conjunto, significan una serie de engranes capaces de mover la enorme maquinaria que es Pascual; en favor de la producción y de los seres humanos que la integran.

Por lo tanto son consideradas sus capacidades, sentimientos y percepciones, sin pasar por alto actitudes, moral, grupos de trabajo informal y relaciones sociales. En

general, la dirección está enfocada al bienestar y superación del individuo.

El significativo papel de las relaciones humanas en esta empresa refresquera está expresada también en su reglamento interno que textualmente dice:

"Todos los trabajadores en general, tienen la obligación de tratar al público, compañeros de trabajo, coordinadores y responsables de los departamentos laborales; con la atención, respeto y cortesía. Absteniéndose de todas las palabras y actos que puedan relajar los principios de respeto, autoridad y disciplina".

En caso de incumplimiento de esta obligación, el trabajador se hará acreedor a una amonestación por escrito y si reincide, el Consejo de Administración resolverá.

Sin embargo, la petición de las buenas relaciones entre los miembros de la Cooperativa, no se logra únicamente a través de exigencias reglamentarias, las cuales serían obsoletas sin otro tipo de mecanismos más cotidianos y prácticos, que fomentan la verdadera cohesión entre los pascuales. Entre dichos mecanismos se encuentran las Motivaciones, las que a pesar de ser principalmente de tipo económico, incrementan el nivel de vida del trabajador, quien al momento de satisfacer todas sus necesidades más apremiantes como son la habitación, la comida, el vestido, etc. tendrá la oportunidad de relacionarse más favorablemente con sus compañeros y su trabajo.

Por lo que el trabajador de Pascual, cuenta con los beneficios que le otorga laborar en una cooperativa altamente preocupada por su bienestar como son:

- El proyecto de una tienda de consumo, en la cual el trabajador encontrará productos básicos a precios bajos. Actualmente esto es sustituido por un vale de despensa mensual, canjeable en cualquier tienda de autoservicio.

- Al cumplir seis meses dentro de la empresa se les otorga un seguro de vida, el cual tiene un monto de 50 mil nuevos pesos, si es por muerte natural; 100 mil nuevos pesos por muerte accidental y 150 mil nuevos pesos si la muerte es

colectiva. Además de la ayuda a la familia por gastos de defunción. Esta ayuda no es sólo económica, ya que a través del periódico interno se manifiestan esquelas de pésame y el apoyo moral a la familia del trabajador fallecido. De tal manera que se promueve una imagen solidaria entre organización y trabajador.

- Ayuda de Reyes, a través del fondo de ahorro.

- Una cooperación para útiles escolares al inicio de cada año escolar.

- Reconocimiento a sus miembros con medallas y constancias al mérito en asistencia, puntualidad, productividad, antigüedad, entre otras.

La organización logra crear un sentimiento de pertenencia, de motivación al desarrollo; entre otros aspectos, para que el trabajador considere que su esfuerzo y cumplimiento valen la pena.

- Servicio de comedor, el cual incluye desayuno y comida, los cinco días de la semana por 50 c de nuevo peso. Los horarios para el desayuno y la comida, son completamente flexibles en la empresa. El trabajador puede acudir a la hora que desee, siempre y cuando exista en ese momento un trabajador que esté cubriendo su lugar en el área productiva o administrativa, para que ningún departamento se quede solo y el tiempo que deba utilizar para comer no debe exceder de media hora.

Esta forma de organización, en cuanto a horarios, permite que el trabajador esté en constante interacción y comunicación con todos sus compañeros, pues de esta forma siempre tiene la oportunidad de tomar sus alimentos con personas distintas, favoreciendo el proceso comunicativo y por tanto laboral.

Como ya se había mencionado, en Pascual se da mucha importancia a la producción y por consiguiente se exige que cada trabajador reciba capacitación. Para ello se imparten cursos en las diferentes áreas, de acuerdo a las necesidades y objetivos que se requieren para optimizar la producción. La Comisión de Educación Cooperativa es la encargada de crear e impulsar la capacitación de los compañeros de Pascual.

Un ejemplo claro en esta empresa refresquera, es que a principios de junio de 1992, cinco trabajadores partieron a Japón para recibir capacitación acerca de la marca Nissei, para fabricar un envase innovador en el mercado mexicano (lata PET).

Los cursos que imparte la Cooperativa, son muy variados: de actualización secretarial, computación, inglés, mercadotecnia, recursos humanos, ventas, etc. y se imparten a todos los niveles y a todos los trabajadores de Pascual. Su duración y enfoque dependen de los objetivos de cada curso. Para dar una idea más clara de la importancia de la constante capacitación en la refresquera se incluyen a continuación las relaciones de los cursos impartidos en la Cooperativa (Planta norte y sur) en los meses de febrero a agosto de 1993 y una relación de miembros de la organización apoyados por la Comisión de Educación Cooperativa para servir como instructores internos (ver anexo 2).

La preocupación de alcanzar en los trabajadores un nivel educativo mayor, ha llevado a la Cooperativa a proporcionarles sistemas abiertos de estudios a nivel primaria, secundaria y preparatoria, también se ofrecen sistemas de becas con estudios universitarios.

La capacitación, la enseñanza y el aprendizaje es fomentado por la Comisión de Educación. Los únicos requisitos que dicha comisión pide para apoyar la enseñanza abierta para adultos son:

- copia del acta de nacimiento
- copia del último certificado de estudios, en los casos para secundaria y preparatoria, y
- cuatro fotografías tamaño infantil.

Este servicio se promueve en los diferentes turnos en ambas plantas.

Siguiendo con este sistema de becas, Pascual costea el estudio a nivel licenciatura, si los trabajadores así lo

requieren, en universidades públicas (Politécnico, UNAM, UAM) otorgándoles diez días de salario; e incluso en universidades privadas (Universidad de las Américas, La Salle, Del Valle de México, Tecnológico de Monterrey) encargándose del pago total de colegiaturas y dándoles ayuda monetaria para la compra de material.

Es importante destacar que los beneficios de estas becas no son exclusivas para el trabajador, sino también para los miembros directos de su familia: esposa e hijos, los cuales únicamente requieren de calificaciones mayores de ocho para seguir gozando de la beca.

Otra forma en la que se involucra la organización Pascual con sus trabajadores es que cuenta con la Comisión del Deporte (la cual depende de la Comisión de Previsión Social) creada el 16 de agosto de 1992, con el objetivo general de "fomentar el deporte y coadyuvar a la interrelación de todos los trabajadores de la cooperativa".²⁵ Esta comisión realiza eventos con los equipos de fútbol, voleibol, basquetbol, atletismo y alpinismo, en sus propias instalaciones deportivas o en lugares prestados. Un ejemplo claro de esto es la 1ra. y 2a. Carrera Atlética de Aniversario Cooperativa, organizadas en mayo de 1993 y 1994 respectivamente.

De esta manera se mantiene una moral elevada en los grupos informales de la empresa y las relaciones sociales incluso se extienden al sector familiar de un gran número de empleados y cooperativistas.

En lo que a difusión cultural se refiere, la organización ha montado exposiciones pictóricas en las que se muestran 528 obras que les fueron donadas durante su conflicto por artistas de la talla de Sofía Bassi, Francisco Toledo, Rufino Tamayo y José Luis Cuevas, entre los más importantes.

La empresa preocupada por sus trabajadores planeó la creación de la Fundación Cultural en 1989, la cual fue oficialmente inaugurada el 16 de mayo de 1992 bajo el nombre: "Fundación Cultural Trabajadores de Pascual y de Arte", A.C., y cuyo lema es Trabajo, Arte y Cultura.

Según la Cooperativa los objetivos primordiales de dicha Fundación son:

a) Promover las bellas artes en todas sus manifestaciones y brindar servicios de esparcimiento artístico y cultural al público en general, incluyendo a sus agremiados, a nivel nacional e internacional.

b) Estimular mediante concursos, becas, premios, reconocimientos y otros, a todas aquellas personas con talento destacado para las Bellas Artes y la Cultura.

c) Organizar e impulsar cursos, talleres, conferencias, seminarios, publicaciones, exposiciones y otras actividades en torno a la cultura.

d) Adquirir los bienes muebles e inmuebles que sean necesarios para realizar las actividades de la organización, teniendo de manera enunciativa y no limitativa las siguientes: bibliotecas, audiotecas, galerías, auditorios, y otras.

e) Rescatar, promover y conservar las tradiciones étnicas, el patrimonio histórico nacional y las culturas populares.

f) Crear un fondo de garantía para apoyar el desarrollo del sector social.

g) Crear un instituto de investigación científica y tecnológica y promover el intercambio nacional e internacional mediante la celebración de contratos y convenios."26

Esta fundación cultural responde a diferentes necesidades sociales y particulares de la cooperativa, por lo cual estos objetivos reflejan una opción más en el área recreativa proporcionada al trabajador y su familia.

Por otra parte uno de los elementos fundamentales de la escuela de relaciones humanas, es la Toma de Decisiones; dentro de la organización Pascual se practica bajo un término que continuamente se expresa entre todo su personal: la democracia. Entendida como la participación de toda la planta laboral (socios) en la toma de decisiones y en todos

los aspectos que llegaran a afectar el proceso productivo de la refresquera.

Esta democracia se lleva a cabo a través de las asambleas realizadas dentro de la empresa, pues el trabajador tiene la opción de organizarse y manifestar su inconformidad, primero en forma oral y posteriormente con el apoyo de sus compañeros o superiores de manera escrita para que el punto sea discutido y votado en la organización. Aunque de acuerdo a las opiniones de algunos miembros son tan numerosas las intervenciones que no se alcanzan a considerar todos los comentarios o algunos miembros se abstienen de emitir sus juicios para no emplear más tiempo.

La Cooperativa Pascual muestra importantes indicios (ya mencionados en este apartado) de lo esencial y valioso que es la participación del individuo y las relaciones interpersonales, y se pueden percibir ampliamente los principales elementos de la teoría de relaciones humanas; sin embargo, cabe destacar que gran parte de ello se debe a la propia dinámica y tipo administrativo de esta empresa, por lo cual no ha sido tarea difícil la aplicación y desarrollo de algunos procesos de grupo como cooperación, motivación, satisfacción y liderazgo democrático, entre otros.

El desequilibrio que pudiera plantear la aplicación pura de esta teoría, queda disuelto en la Cooperativa al estar conscientes de que producción y factor humano deben caminar paralelamente logrando el equilibrio. La asimilación de un trabajo cooperativo conjunto en beneficio de los trabajadores y no para el engrandecimiento de la riqueza de un particular, ha apoyado esa conciencia necesaria para el desarrollo y crecimiento de la refresquera.

Ni únicamente producción, ni únicamente individuos, sino producción-individuo creciendo juntos.

T E O R I A
SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

Autores:

Blake, y Mouton, autores D.O.
Bennis, Beckhard, Schein, Katz y
Kahn.

1960 - 1970

Reto: Mayor contacto y conocimiento
del entorno organizacional.

Solución: Énfasis en la información.

Figura Principal: Staff de expertos.

Resultado: Desarrollo de sistemas in-
formativos. Información es
poder.

Comunicación: Retroalimentación

Liderazgo: Estratégico especializado;
informado.

* Adoptado de Frederick M. Jablin (1986) "Estudio de la Comunicación Organizacional: Su Evolución y su Futuro" en Fernández Collado y Dahnke (eds) La Comunicación Humana: Ciencia Social".

2.3 Escuela de los Sistemas Administrativos.

Según Gerald M. Goldhaber la lógica fundamental de la escuela de los sistemas administrativos se basa en que todas las partes afectan al todo; lo que altera a una parte de la organización altera a todas las partes de ella misma. La naturaleza de estas relaciones es interdependiente debido a que todas las partes del sistema afectan y eran afectadas mutuamente.

"Los principios más importantes que definen a la organización como un sistema son:

- 1.- subsistemas interdependientes, interrelacionados,
- 2.- organización abierta y dinámica con entradas y salidas,
- 3.- equilibrio, retroalimentación (feedback) positivo y negativo,
- 4.- propósitos, funciones y objetivo (equilibrio)".²⁷

Basándose en estos postulados una organización equivale a un sistema, y cada una de sus partes integrantes (llámese oficinas, departamentos o áreas laborales) serían los subsistemas interdependientes pues realizan funciones coordinadas para determinado objetivo de creación (producto, bien o servicio). Hablar de entradas y salidas es referirse desde el ingreso de materias primas, la elaboración y distribución del producto, hasta la interacción con los clientes y proveedores, así como de los rasgos culturales que entran a la organización por parte de la gente que ahí labora. Este constante movimiento es el que permite hablar de un sistema abierto.

Hay que tomar en cuenta que "cuando nos referimos a una organización como un sistema, es posible que estemos considerando a un sistema cerrado o a un sistema abierto".²⁸

Para Fisher y Hawes un sistema cerrado es aquel cuyas fronteras no permiten la interacción con el medio ambiente. Razón por la cual la estructura, la función y la conducta del sistema son, (cuando se conozca el arreglo de sus componentes en forma inicial), estables y predecibles.

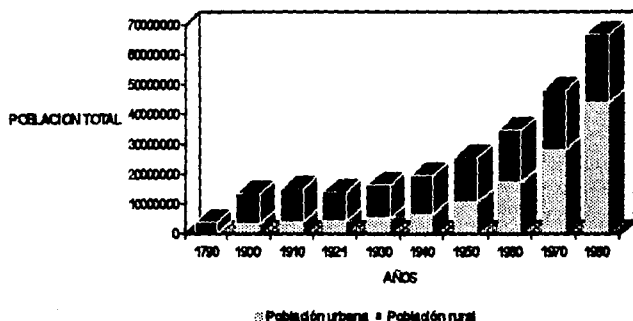
Los enfoques de las teorías clásica y humanística toman en cuenta sistemas cerrados; como lo apunta Jablin, por lo que operan de forma racional y determinista, mientras la teoría de los sistemas administrativos tiene un punto de vista abierto de la organización. "Un sistema abierto, tiene fronteras permeables que permiten las interacciones del sistema con el medio ambiente. La estructura, la función y la conducta están cambiando continuamente".29

Un sistema abierto es por tanto dinámico, con una constante relación con el medio ambiente, carente de determinismos y difícil de predecir.

Esta forma de ver la organización tuvo su mejor aceptación a partir de los años 50's con teóricos como Daniel Katz y Robert L. Kahn los cuales influyeron de forma determinante en la visión organizacional, y abarcó hasta principios de los años 70's cuando comienzan las primeras bases de la escuela contingente de comunicación en las empresas.

En este periodo (1950-1970) la historia de México experimenta ciertos cambios a nivel económico, político, social e incluso demográfico. Uno de los más importantes fue el que se produjo a raíz de la decisión gubernamental de orientar al país hacia un desarrollo industrial, lo cual cambió significativamente la composición ocupacional de la población mexicana. En 1900 el 60% estaba dedicada a actividades agrícolas y similares, en 1960 el 54%, en 1970 el 41% y para 1980 únicamente el 33%. Consecuentemente se registraron cambios en la distribución de la población rural y urbana, ya que el establecimiento de importantes centros industriales estimuló la migración de grandes grupos de personas en busca de mejores remuneraciones económicas y mejores condiciones de vida. En la gráfica que a continuación se presenta, se pueden observar las variaciones experimentadas por la población nacional de 1790 a 1980.

POBLACION TOTAL RURAL Y URBANA



Fuente: Estadísticas históricas de México, INEGI, 1985, del cuadro 1.5, p.33.

El creciente desarrollo del sector industrial y su participación activa en la vida económica del país, obligaron al trabajador a buscar capacitación, educación e incluso especialización, para enfrentar los retos que la industrialización planteaba. El país contaba ya con algunos centros de educación superior entre los que podemos mencionar a la Universidad Nacional Autónoma de México (1933), el Instituto Politécnico Nacional (1937) creado precisamente para intensificar la educación técnica en México, el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (1943), el Instituto Técnico Autónomo de México (1946); y surgieron también durante esta etapa el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente (1957) y la Escuela Normal Superior (1959).

El número de alumnos ubicados en el nivel superior aumentó considerablemente de 28 mil 892 en 1950 a 271 mil 275 en 1970. (Ver gráfica)

**NUMERO TOTAL DE ALUMNOS
NIVEL SUPERIOR 1900-1980**



Fuente: Estadísticas históricas de México, INEGI, 1985, del cuadro 2.1, p.86,87.

Otras particularidades a nivel internacional que caracterizaron al periodo histórico (1950-1970) fueron la alta participación de las inversiones extranjeras estableciéndose así las famosas transnacionales; la fabricación nacional de maquinaria industrial y la introducción de nuevos artículos de consumo, las cuales permitieron el aparente crecimiento de la economía mexicana. Durante los gobiernos de Adolfo Ruiz Cortines, Adolfo López Mateos y Gustavo Díaz Ordaz (1952-1970), ésta entra en un proceso de cambio cualitativo, en el que se notan ciertos rasgos de una sociedad moderna, urbana e industrial, en donde la intención principal se centra en el aspecto económico industrial. Es notable la aparición de clases sociales dentro del propio sector manufacturero y el sector agrario, (grupos marginales con bajo nivel adquisitivo).

"La fuerza del trabajo era muy heterogénea. Por un lado se encontraba un sector asalariado, capaz de presentar

algunas de sus demandas de manera efectiva y que gozó de un nivel de vida razonable. Este tipo de trabajador se encontró principalmente en empresas públicas o privadas con fuertes capitales. Pero, por otra parte, existió una gran masa desorganizada, empleada en multitud de pequeñas empresas o por su cuenta, incapaz de formular coherentemente sus demandas y sin fuerza para realizarlas...la mitad de la fuerza de trabajo industrial careció de los medios mínimos para defender -y aumentar- su participación en la distribución de los beneficios de la producción".30

Así tenemos que en 1970, a pesar del aparente crecimiento que reflejaba la economía mexicana, subsistía una gran masa de trabajadores sometidos a una persistente pobreza, fenómeno que no se vinculaba a un desempleo general, sino a una incapacidad de los sectores industrial y comercial para absorber una abundante y barata mano de obra; consecuencia de una política de industrialización promovida por el gobierno, que se traduciría a su vez en una carencia de oportunidades de empleo, que permanece hasta nuestros días.

Mientras la situación histórica de México reflejaba carencias importantes en cuanto a un eficiente desarrollo organizacional; en Europa y Estados Unidos, teóricos de la escuela de los sistemas administrativos realizaban aportaciones a la teoría general de la organización, desarrollando lo que se puede definir como conceptos claves (entradas, transformación, salidas, retroalimentación, equilibrio, interdependencia) para entender en esta perspectiva teórica a la organización como un sistema social abierto.

La apertura del sistema está basada en las interacciones con el medio ambiente como elemento primordial para la supervivencia del mismo. Toda organización está ubicada y delimitada en un espacio socio-cultural con características específicas.

Cuando se habla de medio ambiente o entorno en relación con las organizaciones se hace referencia precisamente al contexto donde se ha arraigado. El medio ambiente entonces juega un papel importante pues establece un vínculo de vida para la organización que pasa a ser un elemento más de éste,

estableciéndose una serie de relaciones con los demás elementos restantes del mismo. A la organización la provee de recursos naturales, humanos y técnicos, a su vez la organización proporciona su producto, bien o servicio.

Una organización hace intercambios de tipo diverso: compra materia prima, contacta con personal, establece convenios con instituciones, recibe visitas, vende y proyecta productos. Cada intercambio lo regula o hace según las respuestas obtenidas del medio ambiente que le rodea.

Como puede deducirse al medio ambiente está íntimamente ligado con la apertura de la organización y con los "conceptos claves" de la teoría de sistemas administrativos que a continuación se describen.

Teoría de Sistemas Administrativos (conceptos claves) 31

<p>ENTRADAS</p> <p>"La energía que, procedente del medio ambiente, es importante en la organización, constituye sus entradas. Las organizaciones requieren de energía, personas, recursos e información. Por definición como un sistema abierto necesita recursos naturales y humanos de su medio ambiente para mantenerse a sí misma"</p>	<p>TRANSFORMACION</p> <p>"El proceso mediante el cual las entradas se convierten en salidas se conoce como el nombre de transformación (cantidad tratada). En una organización, la transformación ocurre cuando los productos son diseñados y construidos, los individuos son educados y capacitados, y los servicios proporcionados o vendidos".</p>
<p>SALIDAS</p> <p>"El producto o servicio que el sistema exporta al medio ambiente se conoce con el nombre de salidas. Sea cual sea la razón primaria de la existencia de la organización, esta se ve reflejada en sus salidas medio ambientales".</p>	<p>RETROALIMENTACION (feedback)</p> <p>"La naturaleza cíclica de los sistemas viene dada por el feedback. Algunas salidas del sistema vuelven al sistema como nuevas entradas. Debido a que los sistemas abiertos no están completamente incomunicados con el mundo exterior, se ven afectados por el medio ambiente por medio de la información salida que a su vez, vuelve al sistema como una entrada para guiar y controlar las operaciones del sistema".</p>
<p>EQUILIBRIO</p> <p>"Los sistemas aseguran su supervivencia importando más energía de la que exportan. Si se mantiene el equilibrio entre la energía entrada y el producto salido se produce un estado de Homeostasis. El constante flujo de entradas que son transformadas en salidas proporciona el dinamismo característico de los sistemas abiertos. Un sistema equilibrado y homeostático es igual a un sistema que sobrevive debido a que es capaz de generar el suficiente número de entradas procedentes del medio ambiente".</p>	<p>INTERDEPENDENCIA</p> <p>"La médula de la teoría de los sistemas es la interdependencia. Esta se define como las relaciones enlazadas entre las partes de un sistema en su conjunto. Cuando cambiamos una parte del sistema o subsistema, el impacto de dicho cambio se hará sentir en toda la organización.</p> <p>La interdependencia es el elemento esencial de esta visión teórica, ya que pone de manifiesto lo importante que es tomar en cuenta todas las partes integrantes de la organización".</p>

Aunque hay elementos identificables de la teoría de los sistemas administrativos en algunas empresas; y éstas le han otorgado una considerable importancia a la relación con el medio ambiente, su conocimiento de la teoría es empírico ya que la concepción teórica que manejan es imprecisa.

La aportación más importante que realiza esta escuela es la de ver a la organización como un sistema social abierto, donde el todo y las partes afectan y son afectadas reciprocamente; a diferencia de las escuelas vistas con anterioridad, (escuela clásica y de relaciones humanas) donde la organización era estudiada como un sistema cerrado sin relación directa con su medio ambiente.

En la actualidad las empresas todavía tienen una visión más influenciada por las dos primeras escuelas y el pensamiento administrativo aun se aplica ambiguamente en las organizaciones.

El atraso que en esta materia presenta nuestro país es como se puede concluir consecuencia de toda la situación económico-político-social, que ha caracterizado a México desde su revolución, ya que mientras nuestro país ha buscado constantes reajustes en este sentido, los teóricos europeos y estadounidenses se han preocupado más por la situación de las organizaciones a nivel comunicativo.

A partir de los años 80's las investigaciones organizacionales se basan en la idea de sistemas abiertos con características propias, que difieren de otros sistemas, y que por lo tanto no pueden ni deben estudiarse desde un mismo punto de vista. Esto es lo que caracteriza a la teoría contingente de la organización, la cual afirma que lo que es aplicable en una organización puede no serlo en otra, debido a que los objetivos, la gente que ahí labora, los productos, la cultura, la tecnología e incluso el medio ambiente que las rodea son específicos y únicos para cada una de ellas.

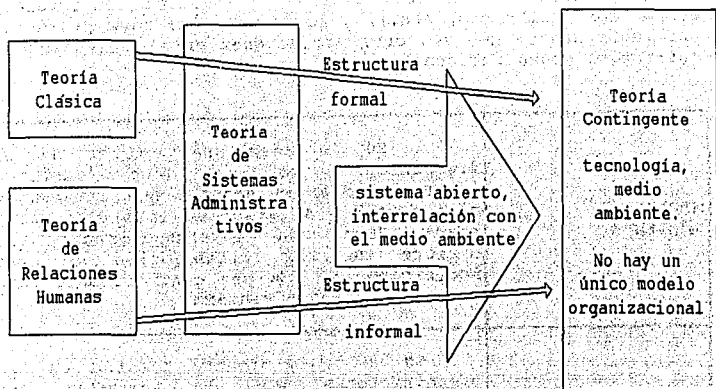
En este sentido se retoma la idea principal de esta teoría al considerar que "no hay mejor forma para diseñar un sistema de comunicación en una organización, que tomando en cuenta los factores circunstanciales que la rodean". La teoría contingente pone énfasis en sus dos aportaciones al

estudio organizacional: el medio ambiente, condicionante de las características de la organización (sistemas culturales, económicos, políticos, etc.); y la tecnología, cuya presencia por rudimentaria que sea crea variaciones en el diseño de la estructura organizacional;

<p>MEDIO AMBIENTE</p>	<p>Es la envoltura externa de la organización con la que mantiene interrelaciones constantes que repercuten al interior y exterior de la organización efectuándose una interdependencia que difiere de una organización a otra modificándola. Es una condicionante para la organización o sistema</p>
<p>TECNOLOGIA</p>	<p>Es una determinante técnica en las organizaciones que la vinculan con conceptos como progreso y eficiencia. Afectan el proceso productivo y en consecuencia a la estructura organizativa.</p>

ambos elementos dentro de la visión contingente apuntan a resolver situaciones específicas para cada organización compartiendo los conceptos básicos de la teoría de sistemas y de algunas aportaciones de las teorías restantes como se vieron en su oportunidad.

Por ello el tratamiento que se da a esta teoría difiere de las tres anteriores (clásica, de relaciones humanas y sistemas administrativos) pues sus postulados teóricos se apoyan en las contribuciones que hicieron los estudios de las otras teorías como lo muestra el siguiente cuadro.



Aunque la teoría contingente es la más reciente aportación, aun continúan las investigaciones sobre el estudio del medio ambiente considerando como condicionante de los mecanismos organizacionales, sobre el cual falta ahondar y cuyos estudios actuales se realizan en los países altamente desarrollados.

Como es posible concluir, la teoría de las organizaciones en México presenta un atraso considerable en relación a la teoría de las organizaciones en Europa y Estados Unidos. Las razones se han mencionado en todo el capítulo: en México la historia marca un continuo y desesperado intento de saneamiento social, mientras en los países de Europa y Estados Unidos se presentan revoluciones más bien de tipo ideológico. Por lo tanto la idea de trabajo y trabajador no es igual en estos países.

En México se tiene una visión de tipo empírica y en el otro polo se tiene una visión que surge del estudio y la teorización.

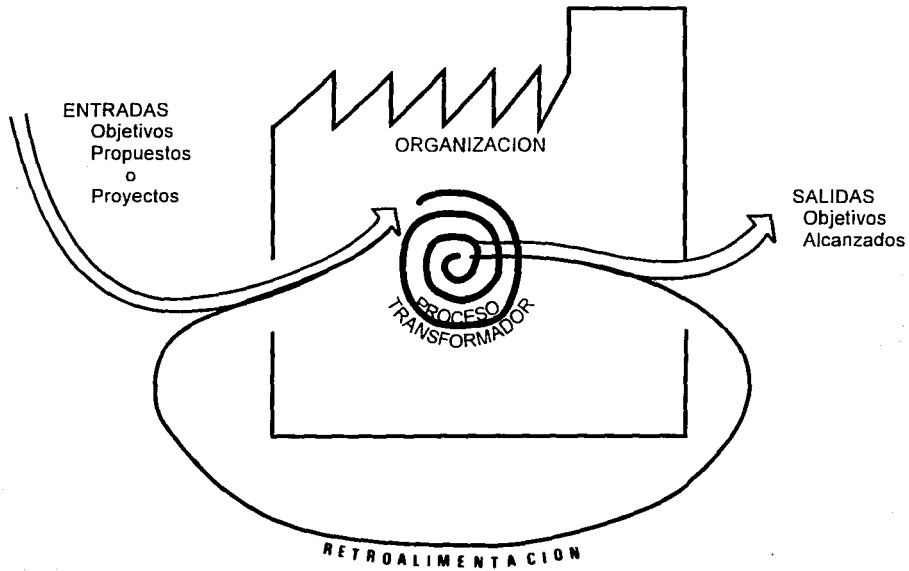
No es gratuito por lo tanto el deterioro organizacional y la poca, e incluso, nula importancia que otorgan a la comunicación en las empresas.

Pocas ocasiones podemos encontrar departamentos avocados a la comunicación, se le ha restado importancia o se ha relegado su manejo a otras áreas administrativas como recursos humanos, por ejemplo.

El papel de la comunicación organizacional ya sea como especialidad o disciplina apenas va tomando somera importancia. Concientizar a los empresarios (detentadores de la autoridad legal) sobre la importancia que juega la comunicación en el proceso productivo, no ha sido ni será fácil. Hasta ahora se ha visto a la comunicación a nivel de mensajes, de medios, pero no como una herramienta útil de un profesional, que le permita buscar el equilibrio en el interior de la organización, a través de la regulación del proceso comunicativo e informativo, y proyectar al exterior la imagen más fiel y representativa de la misma.

Teoría de los Sistemas Administrativos

TEORIA DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS



Teoría de los Sistemas Administrativos (Aplicación)

A partir de la lógica establecida por la escuela de los sistemas administrativos, todas las partes de la organización Pascual que es un sistema, son subsistemas interdependientes, que se mantienen a través de acciones coordinadas. La organización considerada a gran escala, es influenciada por los subsistemas que la forman, sean estos materiales y humanos, además de otros elementos que se encuentran fuera de la organización y que no por eso dejan de ser importantes para la teoría de los sistemas administrativos; en suma, los conceptos claves para comprender a la organización como un sistema social abierto son: medio ambiente, entradas, transformación, salidas, retroalimentación, equilibrio e interdependencia.

Basándose en los conceptos ya establecidos y siguiendo los razonamientos fundamentales, se puede considerar que la organización Pascual, es conservada como un sistema abierto a partir de sus componentes internos, materiales y humanos (consejos, comisiones, áreas y departamentos) y externos (proveedores, clientes, consumidores). En general por mencionar un ejemplo; el trabajador se integra a la cooperativa y junto con él todo su bagaje cultural e ideológico que en conjunto repercute y hace única a la refresquera, del mismo modo sucede con los reconocimientos recibidos de la comunidad nacional e internacional, en actualización tecnológica, en las visitas que recibe y demás aspectos que la circundan.

Pascual tiene fronteras permeables que permiten interacciones con el medio ambiente (que en el caso de la Cooperativa se refiere al amplio mercado refresquero, sus consumidores, distribuidores y proveedores, además de todos aquellos sectores interesados en este tipo de producto) a través de conferencias, charlas, entrevistas, días de visita a las plantas, anuncios comerciales en revistas, en radio y televisión, entre otros. La refresquera tiene una gran conciencia de este mecanismo y de su permeabilidad como organización: "la cooperativa es una organización social con objetivos propios y motivada económica o 'monetariamente'; recibe insumos de la sociedad en forma de personas, materiales, dinero e información, los cuales se transforman

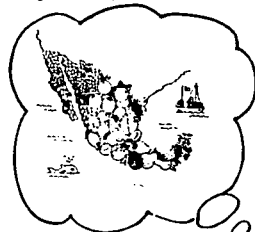
en salidas de productos, servicios y recompensas que se otorgan a los miembros de la misma en cantidades adecuadas con el fin de mantener su participación activa en el desempeño de sus funciones. El dinero y el mercado por otra parte constituyen el mecanismo de reciclaje de recursos entre las empresas y el ambiente".»

Para entender el espacio socio-cultural en el cual se desenvuelve Pascual, se consideró prudente agregar la siguiente explicación gráfica con el fin de facilitar su comprensión.

ENTRADAS



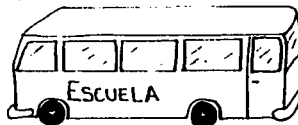
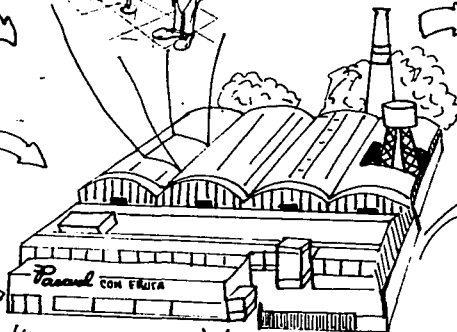
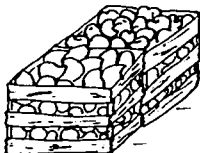
SALIDAS



TRANSFORMACION



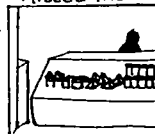
92



IPN



"MISCELANEA"



El análisis de los elementos de la teoría de los sistemas administrativos en la Cooperativa permitirá entenderla como un sistema social abierto:

Entradas

Para poder mantenerse a sí misma la Cooperativa requiere elementos procedentes del exterior: personas (obreros, administrativos, repartidores, etc.) materias primas (frutas, esencias, azúcar, etc.) ideologías (tendencias políticas y religiosas), medios informativos (Cuadernos de Insurgencia Sindical, el Machete, oficios e invitaciones de otras empresas, etc.) materiales inmuebles y tecnológicos, ingresos económicos; los cuales representan la energía que recibe de fuera.

Como es lógico pensar Pascual no podría sobrevivir sin dichas entradas, pues no tiene la capacidad (como ninguna organización la tiene) para autoabastecer estos requerimientos. Desde ese punto de vista la organización tiene una relación constante con el medio ambiente que la rodea, y del cual, de cierta forma depende para sobrevivir.

Transformación

Los elementos absorbidos por la organización (entradas) son diseñados, tratados y contruidos a lo largo de todo un proceso de transformación que se realiza al interior de la Cooperativa. Una vez que los diversos recursos entran, ésta los transforma y los adapta para que le sean más útiles. Por ejemplo, el trabajador general, "cuyo nivel medio de escolaridad fluctúa entre el tercero y cuarto año de primaria", al ingresar a la organización Pascual firma un contrato estipulando su capacitación tanto en el área en la que desempeñará sus funciones como en su nivel básico escolar; para ello se le ofrecen sistemas abiertos, y en caso de requerirlo, diferentes planes de becas para continuar estudios universitarios de acuerdo a los objetivos e intereses propios de los trabajadores y naturalmente de la Cooperativa.

En un apartado anterior ya se habían mencionado específicamente como son y en que consisten los sistemas de estudio y capacitación, así como los beneficios de éstos para el trabajador. En este punto se aumentará la visión y se

destacará la importancia que esta capacitación representa para la Cooperativa. Una vez que el trabajador entra a la organización comienza su proceso de transformación, aportará cada vez un desempeño más eficiente a favor de la producción y por lo tanto del crecimiento de Pascual al estar más apto para realizar las labores para las que fue contratado, por esta razón los beneficiados por este sistema de becas se comprometen a laborar, después de que terminen su carrera, dos años más como mínimo en la Cooperativa, al firmar una responsiva, donde se estipula dicho convenio, de esta manera la organización se asegura de que la persona que transforma desarrolle sus capacidades dentro y para beneficio de la Cooperativa.

El proceso de transformación no termina en la capacitación, pues ésta, implica todo un cambio ideológico para insertar al trabajador a la forma de producción que se refiere y además con objetivos de superación personal y calidad productiva. Así mismo la concepción ideológica sobre el trabajo cambia al entrar a laborar; primero por la filosofía implícita en el lema "lucha, cooperación y superación": contribuir al bienestar propio y al de todos, y en general por laborar en una cooperativa con principios de ayuda mutua, igualdad y superación conjunta. Otra forma en que se suscitan cambios ideológicos, se debe al contacto con medios impresos externos (cuyo contenido posee tendencias políticas diversas) los cuales plantean críticas a la organización y su contexto, permitiendo consolidar criterios y posturas en lectores internos, replanteando incluso objetivos de crecimiento de la refresquera.

A nivel productivo, las materias primas sufren un procesamiento para convertirse en jugos de frutas para la elaboración de bebidas, la fruta llega al almacén, se limpia y se extrae la pulpa y jugos en el área de procesamiento de frutas, después se mezcla con azúcares y otros ingredientes, para formar la bebida, luego se envasa en el área de producción tetra pak o en la empacadora brik para dar lugar al refresco y jugos cuya presentación de envase y sabores ha ido evolucionando con el fin de ser del agrado del consumidor.

Un proceso más general de transformación se observa en la historia misma de Pascual. La cual por ciertas exigencias internas y externas cambió su organización de sociedad

anónima a sociedad cooperativa, con el fin de adaptarse mejor a las necesidades del momento histórico que le tocó vivir.

Salidas

Al haber pasado todos los elementos por la transformación, desembocan en salidas. Las bebidas convertidas en refrescos tendrán una presencia en el mercado, dirigidos a determinados públicos y lugares a nivel nacional e internacional (como por ejemplo Estados Unidos). "Pascual cuenta con cuatro marcas en el mercado nacional: BOING, en siete presentaciones (cartón, botella de vidrio y lata); PASCUAL en dos presentaciones; LULU, en tres y MEZCLADORES PASCUAL en tres presentaciones (ginger ale, agua mineral y agua quina)." (ver anexo 3).

Los trabajadores por su parte conservan rasgos y principios de la Cooperativa, mismos que portarán y propagarán a donde vayan, de manera consciente o inconsciente en su vida diaria, ayudando a que Pascual se proyecte al exterior como un sistema social con ideología y organización diferente a las demás empresas en México, que en su mayoría tienden más al sistema capitalista que al cooperativista.

Retroalimentación (feedback)

En algunas ocasiones en un sistema social abierto, las salidas regresan al sistema como nuevas entradas; a este proceso se le denomina retroalimentación, es decir, insumos materiales y humanos que después de haber pasado por la transformación y salir al medio ambiente la cooperativa los absorbe nuevamente. Tal es el caso de las ganancias económicas invertidas en producción, tecnología, instalaciones, materias primas, etc. que sirven para satisfacer necesidades inmediatas, algunas a largo plazo, dentro de la organización.

Otro ejemplo de retroalimentación en la Cooperativa, se da con los trabajadores que estudian en las universidades o los que son enviados a cursos de capacitación al extranjero (Japón, Holanda, E.U.). Estas personas ya como profesionales u obreros calificados en una determinada área o actividad, son reintegrados al proceso de producción para verter sus conocimientos; con el fin de lograr que Pascual esté en un buen nivel competitivo con otras empresas del ramo

refresquero en el mercado nacional e incursionar en el mercado mundial.

Los consumidores al adquirir o no el producto ofrecen a la organización (aunque de manera implícita) nuevas entradas las cuales se traducen en información de los niveles de consumo que tiene el refresco en el mercado. Estos datos servirán de pauta a la Cooperativa para realizar los ajustes necesarios para elevar o conservar su calidad y lograr la alta demanda del producto. Incluidas en estas nuevas entradas referidas a la calidad, están los reconocimientos que la comunidad nacional e internacional ha hecho a los productos de Pascual, entre ellos, el XXI Trofeo Internacional al Prestigio Comercial, en junio de 1991 en Madrid España; el XV Trofeo Internacional de Alimentación, en marzo de 1992, en Barcelona; el XX Trofeo Internacional de Calidad y la Insignia de Oro (por el cuidado máximo al producto), el 31 de marzo de 1992 en Madrid España; el Premio Homenaje de Europa a la Excelencia Mexicana 1992, otorgado por el Comité de la Excelencia Europea, el 26 de noviembre de 1992 y en la Ciudad de México la medalla otorgada por el Frente Auténtico del Trabajo, por su productividad y alianza con la sociedad; los que sirven como incentivos a nivel organización y al mismo tiempo se constituyen como un tipo de retroalimentación que ayudan a trazar los futuros proyectos de desarrollo de Pascual.

Equilibrio

Si nos referimos desde el punto de vista de la teoría de los sistemas administrativos, la cual plantea que éste se da cuando se regula el flujo de entradas y salidas en una organización, que cuando ésta logra el equilibrio se encuentra en un estado homeostático, o dicho de otra manera es una organización que sobrevive; entonces se puede decir que la Cooperativa Pascual responde a estas características. Aún después de haber superado conflictos laborales está presente en el mercado refresquero y continua su desarrollo. El estado de equilibrio permite de alguna forma la perpetuidad de un complejo organizacional donde se conjuntan motivaciones para todos los subsistemas que seguirán actuando en vísperas del cumplimiento de metas u objetivos globales.

Pascual cuenta con las instalaciones, personal, materias primas y calidad necesarias para mantenerse viva en el medio ambiente en el que se desarrolla. Para lograr esto es

necesario que la organización esté en un constante dinamismo, con el fin de irse redefiniendo y ajustando a las demandas de un medio ambiente cambiante también. Por ejemplo: si el medio ambiente le exige apertura, la Cooperativa, en respuesta abrirá sus puertas a los visitantes que así lo requieran.

"Es una tradición en la cooperativa, recibir en sus instalaciones, visitas académicas a todos los niveles, interesados en conocer los procesos que se llevan en la elaboración de nuestros productos. En el lapso de agosto de 1992 a agosto de 1993 suman más de 90,000 visitantes en ambas plantas, quienes han tenido la oportunidad de satisfacer sus inquietudes y en muchos de los casos reafirmar conocimientos adquiridos en las aulas".

Otro ejemplo para mantener el equilibrio en las entradas es la adquisición de instalaciones dedicadas al cultivo de frutas y realización de la pulpa en Acolman y San Juan del Río Querétaro, esto con el fin de tener aseguradas las materias primas necesarias según el nivel de producción trazado por Pascual o requerido por el mercado.

Interdependencia

A partir de la interdependencia, todos los elementos que conforman a la Cooperativa se observan como subsistemas íntimamente ligados, los cuales funcionan de manera coordinada, afectando y siendo afectados en un proceso dinámico al interior de la organización. La interdependencia obedece los principios cooperativistas de producción señalados por la Ley General de Sociedades Cooperativas. Cada comisión, consejo, departamento, área de producción representan los subsistemas dentro de Pascual: los consejos reciben orientación y auxilio de las comisiones y departamentos; las comisiones acatan órdenes del consejo administrativo y técnico; y a su vez, la comisión envía instrucciones a los departamentos y áreas productivas destacando la importancia de los vínculos entre cada uno de los subsistemas. Incluso su proceso de reunión en las asambleas es de vital importancia para destacar la cohesión total de las partes del sistema.

La importancia de la interdependencia y el buen funcionamiento entre departamentos es reconocida por los

miembros de Pascual: "los problemas departamentales son más costosos para nuestra cooperativa que el más fiero de nuestros competidores y por lo que en lugar de dedicar gran parte del tiempo a asuntos sin importancia, debemos unirnos para tener éxito, enfocando todas nuestras energías en satisfacer las necesidades de nuestros clientes, dándoles lo mejor en cuanto a servicio, producto, atención, nuevos productos, nueva imagen".

El proceso de interdependencia también está presente: si algún proveedor dejara de enviar su materia prima la Cooperativa se vería seriamente afectada por no recibir un producto del cual depende para elaborar el refresco, a su vez, las tiendas al no ser surtidas también serían afectadas hasta llegar al consumidor que no encontrará el producto que desea.

Los subsistemas en Pascual cumplen coordinadamente funciones específicas, las cuales permiten el desarrollo conjunto de la Cooperativa, por tal motivo es vital la interrelación de éstas para lograr el óptimo funcionamiento de todo el sistema.

Pascual cumple con varios elementos que le han permitido sobrevivir dentro del mercado refresquero mexicano donde predominan las sociedades anónimas por sobre las sociedades cooperativas; sin embargo como se ha podido observar a lo largo del capítulo, las empresas logran desarrollarse de acuerdo al grado de apertura que poseen y al porcentaje de mecanismos teóricos que manejan empírica o conscientemente; es decir, su disposición al desarrollo se localiza en el tipo de mecanismos que como estructuras manejan sean: rígidos como lo dicta la teoría clásica, humanísticos como la teoría de relaciones humanas, por el contacto continuo con el medio ambiente guardando un equilibrio constante como lo estipula la teoría de sistemas, o bien, por la aplicación de la tecnología como indica la teoría contingente. En el caso específico de Pascual se identifican teóricamente una mezcla de elementos de las cuatro corrientes organizacionales, con mayor inclinación por la humanística, pero sin perder relevancia las demás. A ello es atribuible su supervivencia, lo curioso del caso de la Cooperativa es su aplicación empírica, ya que sin tener los conocimientos necesarios ha ido salvaguardándose de los problemas como sus expectativas e intuición le señalan. Lo anterior indica cuán importante y

necesario es darle dirección teórico-metodológica a las aplicaciones del campo de la comunicación organizacional, la cual brinda una mayor efectividad dentro de la organización.

REFERENCIAS. CAPITULO 2

- 1) Jablin, Frederick M. Estudio de la Comunicación organizacional: su evolución y su futuro. p. 115
- 2) Ibid p. 115
- 3) Ibid p. 117
- 4) Ruiz, Ramón Eduard. La Revolución Mexicana y el Movimiento Obrero 1911-1913. p. 18
- 5) Ibid p. 20
- 6) Bonilla, Carlos. Ponencia durante el XI encuentro sobre Comunicación Organizacional A.C. El 25 de septiembre de 1986 en el hotel Crowne Plaza de la Ciudad de México.
- 7) Goldhaber, Gerald. Comunicación Organizacional p.26
- 8) Ruiz, Ramón Eduard. Op cit p. 44,45
- 9) Reglamento interno, Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual, S.C.L.
- 10) Ley General de Sociedades Mercantiles, Ley General de Sociedades Cooperativas. p. 8
- 11) Torres, Cisneros Salvador. "Funcionamiento administrativo de las Cooperativas". El Cooperativista. 29 de marzo de 1993. p. 5
- 12) Ley General de Sociedades Mercantiles, Ley General de Sociedades Cooperativas. p. 9,10
- 13) Jablin, Frederick M. Op cit p. 117
- 14) Ibid p. 117
- 15) Goldhaber, Gerald. Op cit p. 48
- 16) Los presidentes de México ante la Nación. Imprenta de la Cámara de Diputados, 1966. Cit pos Cordera, Rolando. Desarrollo y crisis de la economía mexicana. p. 60

- 17) Jablin, Frederick. Op cit p. 119
- 18) Goldhaber, Gerald. Op cit p. 48
- 19) Ibid p. 50
- 20) Ibid p. 50
- 21) Estadística histórica de México. Tomo 1, INEGI 1985. p. 154
- 22) Jablin, Frederick M. Op cit p. 119
- 23) Alejo, Mendoza Evaristo. "La interacción entre los trabajadores y la Cooperativa". El Cooperativista. 28 de julio de 1993 p. 8
- 24) Reglamento interno, Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual, S.C.L.
- 25) Anónimo. "Comisión del deporte". El Cooperativista. 24 de octubre de 1992. p.6
- 26) Comisión para la Fundación Cultural. "Fundación Cultural" El Cooperativista. 11 de febrero de 1992 p.7
- 27) Goldhaber, Gerald. Op cit p. 53
- 28) Jablin, Frederick M. Op cit p. 119
- 29) Goldhaber, Gerald. Op cit p. 54
- 30) El Colegio de México. Historia General de México. p 1348
- 31) Goldhaber, Gerald. Op cit p.55
- 32) Castillo, Arce Katia. Tesis de Licenciatura, Diagnóstico de Comunicación Organizacional para el departamento de cinematografía y televisión del Instituto Mexicano del Petróleo. ENEP Acatlán. 1993. p. 50
- 33) Alejo, Mendoza Evaristo. Op cit p. 8
- 34) Arteaga, Judith. "La Comisión de Educación te apoya" El Cooperativista. 11 de febrero de 1992. p. 6

- 35) Esquivel, López Rocio. "IncurSIONa Pascual en el mercado Estadounidense". El Nacional. cit pos El Cooperativista. 28 de julio de 1993. p. 24
- 36) Anónimo. "Visitas escolares". El Cooperativista. 31 de agosto de 1993. p. 24
- 37) Hernández, Valdés Fco. Javier "Trabajo en equipo" El Cooperativista. año 8., no. 24, 1994.

CAPITULO 3

LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL EN PASCUAL

Hablar de comunicación generalmente remite a un amplio y complejo mundo, hacemos alusión al término cuando nos referimos a las relaciones de pareja, a la televisión, al teléfono, a la radio, a los satélites, a los grupos de trabajo, a las organizaciones, e incluso en la actualidad, a la informática. Se ve a la comunicación como el elemento principal de fracaso o éxito en muchos de los actos de nuestra vida diaria. Si bien es cierto que todos somos culpables por abusar del término, también es cierto que a nosotros, estudiosos del fenómeno, nos corresponde la tarea de determinar las funciones específicas que debe realizar la comunicación en cada ámbito o área de que se trate.

La amplia panorámica de la comunicación contempla varias áreas como: la comunicación masiva, interpersonal, publicidad, medios electrónicos, comunicación educativa, prensa y comunicación organizacional, entre otras.



Para poder hablar de lo que compete a la investigación que aquí se presenta, es necesario recalcar que dentro de la amplia gama de estudio de la comunicación; la comunicación en las organizaciones es una porción especializada; entendiéndola desde una perspectiva general, como aquella que se da al interior de una organización.

Una parte esencial para el estudio de la comunicación organizacional, es la relacionada con el proceso comunicativo, pero no sólo a nivel particular y como una problemática de modelos y componentes cuyos planteamientos los establece la epistemología de la comunicación; sino a nivel práctico de la acción comunicativa, en relación al cómo se realiza en las organizaciones, desde las relaciones diádicas hasta las relaciones públicas, o bien, usando comunicación verbal y/o comunicación no verbal.

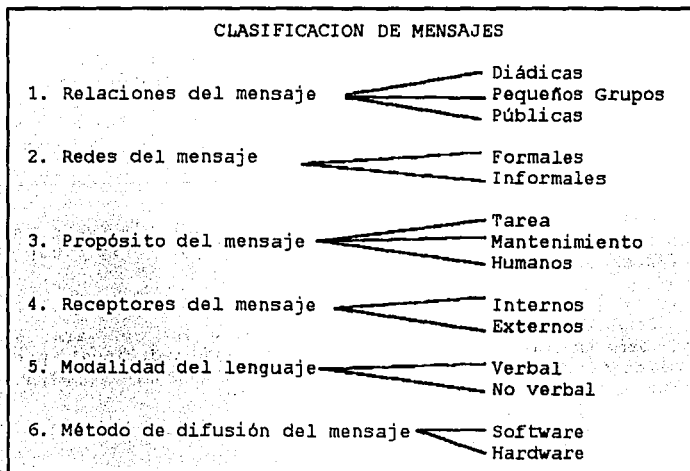
Para entenderla y analizarla, se requiere abordar los elementos medulares que hacen posible su estudio entre los cuales se encuentran: los **mensajes**, las **redes** que se establecen a partir de la transmisión de un mensaje, los **públicos** a los cuales se dirige (que generalmente se dividen en internos y externos), los **métodos** que se utilizan para difundirlos, sus formas de expresión (verbal y no verbal), el tipo de lenguaje (oral o escrito) y los **líderes** como mediadores entre la organización y sus públicos.

A partir de una revisión bibliográfica que permita la ubicación y enfoque teórico sobre los aspectos anteriores, se procederá al análisis descriptivo dentro de la organización.

3.1 Mensajes.

La comunicación como proceso, por su origen y amplitud, ha sido estudiada desde varias perspectivas de las Ciencias Sociales, por lo cual, existen tantos modelos como disciplinas que la han estudiado. Así tenemos modelos físicos-matemáticos, psicológicos, sociológicos, antropológicos, socio-psicológicos y semiológicos; impregnados cada uno de ellos de las características y conceptos que las diferentes disciplinas les imprimieron durante su creación.

Sin embargo, existen elementos constantes entre los modelos de comunicación, uno de ellos es el que ocupa esta parte de la investigación: el mensaje, entendido este como la energía con carga informativa, que será analizado desde el punto de vista de la comunicación organizacional; es decir, se abordará como elemento importante dentro del proceso de comunicación, pero explicando dicho proceso a partir de la clasificación de mensajes propuesta por Gerald Goldhaber en 1984.1



Las relaciones del mensaje se clasifican según el número de personas que intervienen en ellas, pueden ser: Diádicas, las cuales involucran a sólo dos personas; Pequeños grupos, en las que intervienen más de dos pero menos de trece; y las Públicas en las que participan más de doce.

A la dirección del flujo y el camino que sigue el mensaje se le denomina red. Existen tres tipos de dirección: ascendente, descendente y horizontal, y dos tipos de redes del mensaje a través de las cuales fluye: formal e informal. A nivel formal puede identificarse dentro de los márgenes marcados por el organigrama, y a nivel informal sin respetar las conexiones del diagrama u organigrama. Los tipos de redes y direcciones del flujo serán revisados con mayor amplitud en el apartado siguiente de este capítulo.

El propósito del mensaje, se refiere al motivo por el cual es enviado y recibido el mensaje dentro de la organización y la función específica que cumple; así hay mensajes de tarea, relacionados con productos, servicios o actividades que tienen una importancia específica para la organización; mensajes de mantenimiento con políticas o regulaciones que ayudan a la organización a seguir con vida y perpetuarse a sí misma; y mensajes humanos, dirigidos a las personas en cuanto a su actitud, moral, satisfacciones y realizaciones.

Los mensajes se categorizan de acuerdo a su receptor, en mensajes de uso interno, cuando son para personas que se encuentran en el interior de la organización y en mensajes de uso externo cuando son para individuos que están fuera de la organización; ambos se planean según los objetivos específicos de cada mensaje.

Los mensajes según la modalidad del lenguaje se clasifican en: verbales (lingüísticos: orales y escritos) y no verbales (no lingüísticos).

Según el método de difusión, dividido en: software, el cual depende de la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros; y el hardware, que depende de alguna fuerza eléctrica o mecánica para funcionar.

La comunicación organizacional a través del análisis de estos aspectos permite detectar, elegir o realizar mensajes previamente calculados, o bien, contemplar metodológicamente los mensajes elaborados de manera empírica por la situación y miembros de una organización.

El análisis o creación de mensajes sucede, a grandes rasgos y tomando en cuenta la clasificación de Gerald Goldhaber aquí propuesta, de la siguiente forma:

Primero. Existe la necesidad de enviar un mensaje, el cual, implica un contenido o idea, que puede consistir en propósitos de mantenimiento (que refuerzan ideologías de la empresa), de tarea (sobre la actividad laboral), o humanos (cuestiones cotidianas y/o expresiones personales).

Segundo. Una vez contemplado el propósito se detecta o plantea la intención implícita en el mensaje por parte de quien lo envía, haciéndose referencia a las funciones del flujo: informar, motivar, controlar o expresión emocional (según Robbins); o informar, persuadir, regular o integrar (según Goldhaber); conceptos equivalentes entre sí. Estas funciones pueden ser puras o híbridas.

Tercero. Se busca una forma efectiva de hacer llegar el mensaje al elegir la modalidad del lenguaje, el método de difusión y la red (dirección del flujo) más adecuados a las necesidades e intenciones del caso, tratando siempre de controlar la desviación (cuando esta se da) hacia el canal informal que pierde confiabilidad cuando tiende a la distorsión del mensaje.

Y cuarto. El mensaje llega a un receptor o público interno (de la organización) o externo (fuera de la organización).

Al propagarse los mensajes es común encontrar retroalimentación, ya sea para confirmar, verificar, o corregir la información del mensaje propagado entre los públicos, sean estos internos o externos. La retroalimentación se considera como un elemento óptimo de la comunicación, pues deja de lado la idea de una comunicación de tipo lineal y la contempla de forma activa y dinámica.

Sin embargo, pese a cumplir con los cuatro puntos anteriores la idea de una comunicación eficiente se viene abajo cuando durante el envío, recepción y retroalimentación de un mensaje se encuentran barreras que distorsionan el propósito, la intención o la interpretación del mismo.

Las barreras provocan que lo que se dice sea en esencia muy diferente a lo que se tenía o se quería decir y aun más diferente lo que interpreta o entiende quien lo recibe.

Los obstáculos en la comunicación pueden tener orígenes muy diversos, y pueden ser desde físicos hasta psicológicos.

Para evitar en lo posible estas distorsiones o diferencias interpretativas en los mensajes, es necesario conocer los elementos que pueden originarlas y los mecanismos utilizables para minimizar estas barreras.

Toda organización consciente de la importancia de la comunicación eficiente deberá tomar en cuenta que esta comunicación puede verse seriamente afectada por las siguientes barreras y fuentes de distorsión. La clasificación aquí propuesta se realizó después de consultar varias lecturas sobre el tema.

CLASIFICACION DE BARRERAS

FISIOLOGICAS	Limitaciones físico-funcionales de las personas que intervienen en el envío e interpretación de los mensajes. Dichas limitaciones pueden ser sordera, tartamudez, frenillo, etc.
SEMANTICAS	Diferencias del lenguaje. Las personas encargadas de elaborar los mensajes en muchas ocasiones presuponen que quienes los reciben utilizan de manera similar los términos empleados. La experiencia demuestra que esto no es así; las palabras y la construcción del mensaje a partir de ellas, significan cosas diferentes para las personas, según su cultura, escolaridad, medio ambiente, lugar de origen, etc.
PSICOLOGICAS	Según las necesidades, motivaciones, conocimientos, experiencias, juicios de valor, etc; los que envían o reciben los mensajes, los elaboran o interpretan de manera personal. De esta forma la realidad se pierde de vista y lo que se hace es interpretar según las concepciones personales, la realidad individual o bien la realidad social resumida en juicios aceptados como verdad (refranes, dichos). Dentro de este punto también podría hablarse de las emociones o estados de ánimo de las personas al recibir el mensaje, ya que estados de ánimo extremos (euforia-depresión) perjudican la interpretación objetiva del mensaje.
ADMINISTRATIVAS	La estructura y funcionamiento de la organización puede provocar un lento o deficiente manejo de los mensajes (papeleo exagerado, pérdida de mensajes, ubicación inadecuada de los departamentos, trámites excesivos, etc). Mientras más grande sea el organigrama de la organización, más posibilidades existen de problemas administrativos.
FISICAS	El ruido ambiental o periférico y la interrupción en las vías de comunicación, provocan interferencia en el envío y recepción de los mensajes.

Es muy frecuente que dentro de las organizaciones se presenten una, dos o más de estas barreras. Por lo cual es necesario conocer los mecanismos capaces de contrarrestarlas con el fin de lograr una comunicación más eficiente; la cual, evite a medida de lo posible, conflictos y baja funcionalidad dentro de la organización.

Un mecanismo eficiente, es el que Robbins señala con el nombre de retroalimentación, el cual, consiste en que a través de preguntas orales, cuestionarios o cualquier otro instrumento, la persona que envió el mensaje, (sea éste verbal o no verbal) ratifique la comprensión por parte de la persona que lo recibió. Con esto se mejorará la comprensión y exactitud de los mensajes.

Otro mecanismo importante es el de manejar el lenguaje de manera adecuada, es decir, de manera comprensible. Para lograrlo, es necesario que la persona que elabora el mensaje no pierda de vista a sus posibles públicos, con la finalidad de que el lenguaje que se elija sea entendido fácilmente por ellos.

El aspecto administrativo puede contrarrestarse a través de la planificación de la comunicación formal, la cual consiste en proyectar, coordinar y controlar el uso adecuado de métodos de difusión, así como hallar una correspondencia lógica de funciones entre departamentos, pues facilita aun más el flujo de mensajes.

Por último es necesario saber que cuando estamos emocionalmente afectados, la emisión y recepción de los mensajes, no se hará de manera efectiva ni objetiva. Por lo cual cuando el emisor o público se encuentre bajo los efectos de la emoción, lo más recomendable es aplazar el envío del mensaje.

La finalidad de observar y analizar las barreras y distorsiones del mensaje permiten tener una mayor dimensión sobre el complejo panorama que presenta el envío o recepción de mensajes en una organización numerosa, que el especialista en comunicación debe contemplar para no segmentar el contexto comunicativo.

Mensajes (Aplicación)

A partir de la clasificación de mensajes propuesta por Gerald Goldhaber, fueron observados y detectados algunos elementos que intervienen en la elaboración, envío y recepción de mensajes en Pascual. El número de trabajadores con que cuenta esta organización y la característica propia que forma parte de su identidad, permiten todo tipo de interacciones desde las interpersonales o diádicas, de pequeños grupos hasta las públicas; ahora bien, si se toma en consideración el número de personas que integran la Cooperativa (3 mil 300 aproximadamente) se puede llegar a realizar un número finito extenso de relaciones diádicas. Utilizando la fórmula de combinaciones sin reemplazo del análisis combinatorio de probabilidad, se tiene que:

Combinaciones

sin reemplazo

$$C_n^r = \frac{n!}{r!(n-r)!}$$

donde n es el número total de items (personas, objetos o cosas), r es el número de items que se extraerán (es decir, la cantidad de personas que participarán en la relación) y el símbolo factorial! que implica multiplicar el número en forma descendente hasta llegar a la unidad.

$$C_{\substack{3300 \text{ trabajadores} \\ 2 \text{ relaciones diádicas}}} = \frac{3300!}{2!(3300-2)!} = \frac{3300 \times 3299 \times 3298!}{2(3298)!}$$

$$= \frac{3300 \times 3299}{2} = \frac{10886700}{2} = 5443350$$

relaciones
diádicas

A este análisis se le llama Combinaciones sin reemplazo porque la relación que se establecería entre la persona número 132 y la 24, matemáticamente se cuenta una sola vez aunque sean dos individuos.

El análisis de relaciones del mensaje en este sentido sería absurdo; por tal motivo se observarán, a grandes rasgos, algunas formas del proceso comunicativo partiendo de la clasificación antes mencionada.

Las relaciones del mensaje se suscitan a través de la convivencia social impulsada en la Cooperativa por medio de diversos eventos socio-culturales y deportivos o por formalidades de tipo laboral, permitiendo la integración de sus miembros a diferentes grupos de convivencia. De esta manera en Pascual las relaciones diádicas, generalmente hacen referencia a la vida cotidiana, así mismo, se observaron en las órdenes de un jefe a un subordinado en referencia a alguna tarea o actividad laboral, que en esta cooperativa son de manera oral e informal; otro ejemplo más de relaciones interpersonales se presentó en las entrevistas, ya sean para ingresar a trabajar en la refresquera, arreglar asuntos comerciales, entrar a alguna de las plantas productivas, etc.

Las relaciones de pequeños grupos también pueden hacer referencia a la cotidianidad o para solucionar conflictos internos o externos de la Cooperativa o en una determinada área, para coordinar actividades, etc. Este tipo de relaciones las podemos detectar durante reuniones informales de los trabajadores, observables al exterior de la propia organización en los jardines públicos frente a la planta norte; durante el tiempo destinado a la comida, donde la ubicación de mesas y sillas facilitan aún más la convivencia grupal; y en los departamentos o áreas donde se comenta acerca de información oficial o de tipo administrativo.

Por último, las relaciones públicas del mensaje, son observables en las asambleas, festejos (como los del 12 de diciembre donde se llevan mariachis para ofrecer las tradicionales mañanitas a cada altar de la Virgen de Guadalupe que se encuentre al interior de la planta y celebrar una misa en el altar mayor, que en el caso de la Planta Sur está ubicado a un lado de la recepción y entrada de camiones), también se observan este tipo de relaciones en convivencias de prensa, reuniones de tipo comercial nacionales e internacionales.

Es importante destacar que tanto las relaciones diádicas, de pequeños grupos o públicas pueden involucrar a receptores internos y externos.

Redes del mensaje. De acuerdo a las características que conforman a Pascual como una Cooperativa, la oralidad informal es una consecuencia de ellas, ya que bajo el lema de "lucha, cooperación y superación" los trabajadores recurren en gran medida al tipo verbal en todas direcciones (ascendente, descendente y horizontal) dejando el aspecto formal al documento escrito o interacciones diádicas que así lo requieran.

En Pascual la parte formal de las redes la encontramos visiblemente en su organigrama donde las relaciones de un lugar hacia otro (departamentos, comisiones, consejos) están determinadas por trámites administrativos para poder comunicarse, usándose en estos casos textos como las circulares, avisos y memorándums entre otros, pues generalmente van dirigidos a espacios determinados con un número reducido de personas. La red informal la encontramos en todas las relaciones de convivencia entre sus variados miembros sin estar delimitados por un área de trabajo. Tanto en el nivel formal como en el informal los mensajes fluyen a través de las tres direcciones. Este tema se profundizará más en su respectivo apartado.

El propósito del mensaje. Como ya se vio anteriormente este punto se refiere al motivo por el cual es emitido un mensaje. Teóricamente existen 3 propósitos (tarea, mantenimiento, humanos) los cuales pueden diferenciarse claramente en Pascual. Existen mensajes de tarea, cuando a través de las relaciones jerárquicas del organigrama, se emiten mensajes referentes a la producción, cuando se establecen normas a seguir en los reglamentos, en los acuerdos de las asambleas, en las decisiones tomadas para el desarrollo de Pascual. Por ejemplo:

"Prácticas Prohibidas

No escupas, fumes, mastiques chicle,

No trabajes en las áreas de proceso si te encuentras enfermo, herido o con enfermedades en la piel;

No tosas o estornudes directamente sobre la materia prima o producto procesado,

No dañes o contamines un producto por manejo inadecuado o descuido

No utilices mangueras o equipos con residuos de sanitizante

No uses plataformas sucias, dañadas o con partes metálicas sobresalientes en la superficie

No utilices objetos de adorno como anillos, pulseras o relojes en las áreas de trabajo.

Comisión de Higiene Seguridad, Mercadotecnia y Publicidad."

Los mensajes de mantenimiento están estrechamente relacionados con la comisión de educación Cooperativa que se encarga de mantener viva la filosofía y principios de Pascual como cooperativa, así como de la educación y capacitación de los socios de Pascual, que como se ha visto anteriormente ayudan a que la refresquera sobreviva.

Los mensajes humanos son los más utilizados, debido al gran interés que existe por el trabajador, además que de alguna forma la mayoría de las personas son cooperativistas y las resoluciones tomadas en cuanto a lo productivo los afecta directamente, algunos ejemplos los encontramos en el periódico interno donde publican textos que aluden a méritos individuales, decesos de miembros de Pascual, temas sobre salubridad, etc.

Receptores del mensaje. Encontramos a nivel interno a los socios y trabajadores de la cooperativa quienes poseen características comunes (de educación, ideología) las cuales deben ser consideradas para lograr persuadirlos o hacerles llegar con nitidez los mensajes. Así encontramos mensajes de precaución, de higiene, seguridad industrial, avisos

diversos, entre otros. En el exterior, todas aquellas personas que se interesan por la Cooperativa manifiestan cualidades que los agrupan, lo cual permite categorizarlos y del mismo modo elaborar mensajes cuyo contenido informativo sea de interés según las necesidades de cada receptor; por ejemplo, anuncios en televisión, radio, revistas; publicidad espectacular; oficios al exterior.

Modalidad del lenguaje. En cuanto a la modalidad, se utilizan mensajes verbales y no verbales. El nivel verbal escrito es ocupado básicamente para la elaboración formal de mensajes dada la presencia oficial y administrativa que requieren, así como por su transmisión sin distorsiones; los encontramos dentro de su periódico, en las circulares, memorándums, periódicos murales, pizarrones etc. Los mensajes orales son utilizados todos los días, tanto para asuntos laborales como para asuntos personales, de convivencia diaria o en los discursos y conferencias donde es claramente visible el lenguaje no verbal usado por el orador para complementar su mensaje oral. Los mensajes no verbales hacen referencia a aspectos culturales del trabajador y lo sitúan como miembro de un determinado grupo.

Métodos de difusión del mensaje. En la Cooperativa es elegido desde las perspectivas de alcance que posee y de cuantos receptores deben recibir el mensaje. Así dentro del método software encontramos circulares, pizarrones, periódico, memorándums, vitrinas, buzón, boletín, asambleas, entrevistas, conferencias, juntas, reuniones, eventos; y dentro del hardware, teléfono, video tape, radio, computadoras, walky talky, fax.

El flujo de mensajes, como ya se ha explicado, puede verse distorsionado por razones diversas en la organización. Pascual también padece de esas barreras y hasta cierto punto de la falta de planeación de envío de sus mensajes (como se verá en el capítulo 5 y 6). Debido a que el objetivo de este capítulo es descriptivo no se analizará este último aspecto y se abordará el tema de barreras identificando aquellas que fueron observadas en la Cooperativa.

Algunas limitaciones para el proceso comunicativo se hayan categorizadas en barreras de tipo semántico, cuando el vocabulario usado no es el adecuado para dirigirse a un grupo

con características de baja escolaridad, cuya interpretación de significados variará considerablemente según los referentes culturales de los receptores; esto ocurre frecuentemente en su periódico (El Cooperativista) donde hay una gran cantidad de mensajes redactados de manera muy especializada y técnica, sin tomar en cuenta el nivel educativo de la mayoría de los trabajadores, que como ya se había mencionado fluctúa entre 3o. y 4o. de primaria; en dicha publicación los conceptos se dan por entendidos sin considerar que sólo pueden ser asimilados por lectores con nivel de escolaridad mayor o por quienes están en contacto constante con el tema. Un ejemplo es el siguiente:

¿sólo un 9 por ciento?

AUMENTO

DE SALARIOS

A NIVEL NACIONAL

Aunque las cifras oficiales indican un repunte del PIB, superávit en las finanzas públicas, reducción de la inflación y un incremento en las remuneraciones reales de los trabajadores, los salarios del grueso de la población mexicana siguen empantanados. Los datos presentados por el gobierno se refieren en su mayoría a lo que está ocurriendo en las industrias con más alta productividad y por lo tanto no son el 100% confiables.

El incremento en los salarios reales de los trabajadores a partir de 1989, sólo se refiere a remuneraciones medias, son datos promedio y se incluye lo mismo a funcionarios o ejecutivos, que ganan hasta 50 salarios mínimos o más y a los trabajadores que (son la mayoría) sólo reciben uno. Para poder recuperar el poder de compra que se tenía en 1981, los trabajadores, principalmente los obreros, que son además el 70% de la población ocupada se necesitaría alrededor de 50 años.

Actualmente el déficit de empleo es muy alto, pues se necesita dar empleo a más de 30 millones de personas en edad productiva, cuando hace diez años era menos de la mitad.

Por lo tanto, con TLC o sin él, cualquier política a implementarse en ese rubro debe asumir que con este desempleo no se puede aspirar a llegar a la modernidad. Para evitar que se agrave la situación, México necesita poder proporcionar 800 mil fuentes de trabajo anuales, las cuales hasta ahora no se están generando.

Tomemos conciencia de nuestra realidad. Frente a dicho panorama, debemos recurrir a la valoración de lo propio. En nuestra Cooperativa tenemos algunas prestaciones que compensan en cierta medida el déficit generalizado en el poder adquisitivo de nuestro dinero. En efecto, se refiere, entre otras prestaciones, a la que por asistencia tenemos, la despensa, que es un factor importante dentro de la economía familiar de los trabajadores de Pascual.

Estamos en un proceso de incesante transformación y no nos podemos quedar anclados. Los cambios generados en el mundo han repercutido en la vida del país, éstos propician modificaciones internas y debemos crear alternativas con valentía y disciplina y de esta forma cumplir plenamente con nuestro trabajo.

Angel Alvarado Aguilar

Las barreras administrativas suceden al solicitarse trámites para realizar peticiones, sugerencias o críticas. Por ejemplo, para ser consideradas, en la asamblea, algunas peticiones de socios deben enviarse por escrito al jefe inmediato y éste a su representante en asamblea, quien expondrá la idea junto con otras múltiples peticiones, lo cual implica mayores extensiones de tiempo y esfuerzo. Las sugerencias por vía oral también pasan trámites, van desde el jefe inmediato hasta llegar al jefe indicado de acuerdo a su área de trabajo, éstas llegarán a tiempo o serán postergadas según la memoria de quien sea el encargado de llevar el mensaje; otra forma de hacerlas llegar es por medio del buzón aunque tardarán en ser atendidas hasta que sea recogida y leída la correspondencia. Aunado a esto hay que considerar que el trabajador tiene pocos recursos para expresar sus ideas a través del lenguaje escrito, ya que su baja escolaridad no le permite redactar con fluidez, por tanto, la exigencia de escribir lo que piensa o siente para que sea tomado en cuenta se convierte en una barrera difícil de superar.

Las barreras físicas las encontramos básicamente en la distorsión y falta de nitidez de las ondas sonoras de la voz, esto sucede a menudo en los espacios de producción, tetra pak, tetra brik y envasado, donde el ruido de la maquinaria y demás artefactos, impiden escuchar con claridad a los compañeros, quienes recurren en estos casos al uso de comunicación no verbal para indicaciones breves; por ejemplo, cuando entra una mujer al área productiva hacen miradas de agrado y complicidad entre ellos.

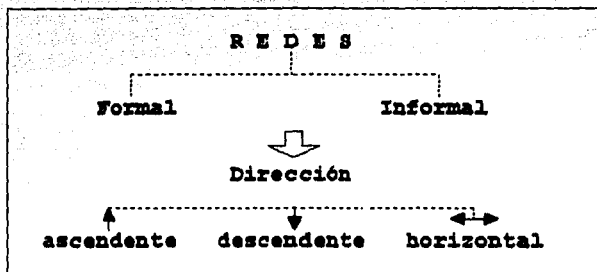
En cuanto a las barreras psicológicas mantienen grados de subjetividad para poder analizarse, dado que se encuentran bajo connotaciones individuales difícilmente verificables y cuantificables; empero, un ejemplo aproximado sucedió cuando al aplicarse encuestas entre los subordinados disminuían su tono de voz o falseaban sus respuestas al estar presente su jefe.

Las fisiológicas por su parte, están sometidas a grados de aceptación o rechazo por apariencia física, o bien, pasan al terreno de salubridad donde por ley se establece un examen médico para ingresar a laborar; sin embargo, pese a la reglamentación de salud, existe rechazo hacia personas con

tendencias homosexuales y consecuentemente no se les admite para laborar en esta empresa.

3.2 Redes

Las relaciones de los individuos a través de la convivencia social y/o laboral permiten la creación de nexos e interacciones, produciendo necesidades de tipo comunicativo. Si consideramos que toda organización se compone por grupos de personas (entre otros elementos) que ocupan distintas posiciones de acuerdo a jerarquías o funciones laborales, y que entre estos grupos laborales fluyen los mensajes; la dirección del flujo y el camino que sigue es lo que se denomina red.



El envío de mensajes por diversos canales denota una dirección o sentido, que se desplaza por los diversos niveles jerárquicos dentro de la organización. Se puede hablar entonces, de comunicación con dirección ascendente cuando desde un nivel inferior de jerarquía se envía un mensaje a un nivel superior, es decir, a un jefe; cuando sucede a la inversa se habla de dirección descendente, es decir, de un superior a un nivel más abajo. En el primer caso se puede ejemplificar con las peticiones, sugerencias o quejas; en el segundo, cuando se dan órdenes laborales. Un tercer caso es la comunicación con dirección horizontal (lateral), ésta sucede entre individuos de una misma jerarquía y/o grupo.

Estas direcciones que toma la red pueden fluir a través de dos caminos el formal o el informal. La red formal es aquella por la cual fluye la comunicación que se efectúa de

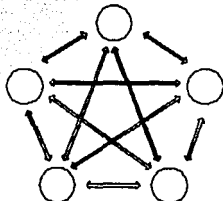
acuerdo a jerarquías y canales preestablecidos, normalmente obligatorios (memorándums, circulares, avisos, etc.). La red informal es aquella donde la comunicación fluye utilizando canales establecidos por costumbre (transmisión oral) y no por reglamentos y posiciones jerárquicas.

De acuerdo con Stephen Robbins, los tipos de redes más comunes son:

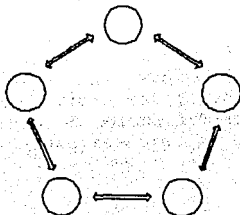
CADENA: La comunicación se da solamente hacia arriba o hacia abajo. Dirección vertical.



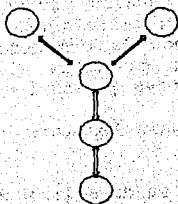
TODOS SENTIDOS: La comunicación fluye en ambos sentidos (vertical y horizontal) todos se comunican con todos y ningún miembro posee mayor autoridad que los demás.



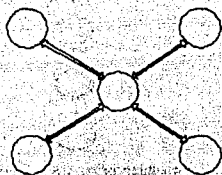
CIRCULO: La mayoría de los flujos son verticales y sólo en el nivel más abajo encontramos comunicación horizontal.



"Y": La comunicación fluye en dirección ascendente o descendente encontrándose dos jefes en el mismo nivel superior.



RUEDA: La comunicación es ascendente y descendente en forma centrípeta o centrífuga.



Es importante aclarar sobre los tipos de redes, que existen variaciones (según cada investigador) en cuanto a la ubicación de los miembros de la red, y a la uni o bidireccionalidad del flujo; estas clasificaciones han sido obtenidas de acuerdo a experimentos realizados generalmente en pequeños grupos.

Elegir la tipificación de redes propuesta por Robbins, sólo responde a una forma de ejemplificación de los diferentes tipos existentes, más no por ello son considerados como los más adecuados, pues la intención no es optar por determinada clasificación ni identificarla en las organizaciones, sino comprender su conformación, su dinámica y su complejidad en grupos numerosos.

Para María Luisa Muriel y Gilda Rota a través de las redes pueden identificarse sociogramas, es decir, las interacciones sociales de los individuos de la organización. El conocimiento e identificación de redes ya sea a través de la estructuración de sociogramas permite ubicar a miembros o

grupos transmisores de información o líderes, o en otros casos detectar si hay aislamiento.

La identificación de redes permite analizar la situación comunicativa de la organización aunque solamente sea de utilidad para ese momento pues se complica su observación en grupos u organizaciones numerosas.

La conformación de redes en una organización facilita o deteriora la propagación de información básicamente de tipo informal, un fenómeno común de este hecho es el rumor, que en su carácter de informal logra estimular la filtración de información no oficial o adicional. Ante un objetivo de difundir rápidamente la información a una organización numerosa puede ser aprovechada la espontaneidad del rumor a través de las relaciones del mensaje suscitadas y comprendidas en redes.

A pesar de la opinión generalizada sobre la connotación negativa que tiene el rumor por considerársele una distorsión de la información o dudas sobre la exactitud y verosimilitud de la misma; conocer su proceso, su discurso y aceptarlo como un hecho inherente a todo grupo organizado permitirá beneficiarse de las ventajas que puede ofrecer; como su rápida propagación, pues no sigue los caminos formales, ignora jerarquías y "se mueve más rápido entre quienes se encuentran regularmente y con frecuencia, entre quienes se tienen suficiente confianza como para revelar información no oficial"s, aminorando la posibilidad de que llegue a miembros considerados "chismosos", si se entiende a la mentira o engaño como un mensaje manipulado con carga negativa de uso, donde se reconoce a la fuente y por tanto la intencionalidad.

Su exactitud ha sido analizada por algunos estudiosos quienes obtuvieron diversos resultados: Davis (1972) del 80 al 90%, Marting (1969) 80%, Walton (1961) 78% y Rudolph (1971) 80%; por tanto la exactitud del rumor se sitúa en un rango no mayor del 90% ni menor del 78%. Proporcionan feedback, es decir, retroalimentación hacia los niveles jerárquicamente más altos de una organización.

De acuerdo con Mariluz Restrepo en su ensayo "El rumor o susurro del sentido", quien describe el proceso del rumor y

su discurso a partir de valencias que según la autora (utilizando una analogía química), es el valor de las propiedades fundamentales de un cuerpo; el proceso del rumor y su discurso se estructura como sigue:

"PROCESO

Colectividad: se da entre muchas personas

Red: se da de manera transversal y múltiple

Espontaneidad: se genera en forma natural, propia de la condición humana

Velocidad: hace sus recorridos en forma rápida

Cotidianidad: hace parte de los acontecimientos diarios

DISCURSO

Oralidad: es a través de la voz como se realiza

Anonimato: lo que se dice no tiene autor definido

Relato: son historias sobre personas o acontecimientos

Mediación: ocupan un lugar intermedio e indefinido

Marginalidad: no hace parte de los discursos oficiales."

La importancia del rumor radica principalmente en su carácter de proceso de comunicación pues de una manera u otra en su sentido más general se envía un mensaje y se recibe de manera amplificada, sin olvidar que si faltase alguna valencia (señaladas anteriormente) perdería un rasgo primordial que le da vida y particularidad.

Esta conformación de valencias proporciona en esencia un proceso de comunicación en su forma más rudimentaria pero como tal con relevancia para ser considerado dentro del ámbito comunicativo organizacional.

El rumor se suscita como una búsqueda de respuesta e información real y convincente de la cual adolece la información oficial; basada en este aspecto Mariluz Restrepo define al rumor como el deseo de expresar un deseo social, abrigado en el temor, la confirmación y la esperanza sobre el discurso oficial carente ya de credibilidad.

Es necesario conocer y aceptar el papel del rumor dentro de las redes, en el primer aspecto para entender sus características y limitaciones; y en el segundo, aceptarlo como un proceso de comunicación que aparece cuando la fuente o emisor oficial ya no es capaz de mantener una información veraz, sino con cargas de manipulación de intereses y mantenimiento de imagen.

El rumor, como fenómeno comunicativo de rápida propagación y alto grado de exactitud informativa aún no ha sido valorado como factor positivo para la organización. En el contexto nacional el rumor está cargado de connotaciones culturales negativas asimilándose en algunos casos como el chisme; por lo que su análisis en las organizaciones mexicanas se reduce a observarlo como portador de información (aunque no siempre veraz) del ambiente y sentimiento de los niveles jerárquicos más bajos de una organización.

Son escasas las investigaciones que sobre el rumor se han realizado, y por lo tanto las ventajas que este ofrece han sido desaprovechadas por las organizaciones que aún continúan con su opinión generalizada sobre la carga negativa que posee. Hoy en día en que los cambios políticos y socioeconómicos se suceden con tal celeridad y violentamente, que se hacen necesarios métodos y recursos para la rápida propagación de información dentro de las organizaciones, asimilando los cambios y sus posibles consecuencias con la mayor veracidad posible, el rumor bien puede ser utilizado como proceso de comunicación para tal fin.

Por lo tanto, formalizar el rumor, encausándolo y utilizándolo en beneficio de la organización puede traer un sinnúmero de ventajas a todos los niveles. Teóricamente el rumor puede considerarse como un factor negativo, sin embargo, al conocer sus características como su amplio campo de acción, su propagación en infinidad de direcciones, el anonimato, su velocidad y espontaneidad, el profesional en

comunicación podrá utilizar todas sus características ventajosas en pro de la misma organización.

De esa forma el rumor perderá sus características negativas y se convertirá en una útil herramienta de difusión de información.

Si bien, deberá tenerse mucho cuidado con su utilización formal, puesto que si el rumor se suscita es precisamente por que ya no existe credibilidad de la fuente o emisores oficiales, y si los integrantes de la organización llegasen a percatarse del uso oficial y formalizado del rumor, este perderá todas sus ventajas.

Redes (Aplicación).

Las redes comunicativas o dirección y camino que siguen los mensajes son lógicamente parte importante en la Cooperativa debido a la constante e indispensable comunicación que debe existir entre sus miembros. La refresquera se compone de una gran cantidad de grupos, identificables entre sí por categorías, posiciones jerárquicas, áreas laborales; a partir de las cuales emana una cantidad considerable de información.

El análisis de redes en Pascual tiene como finalidad comprender el fenómeno de las interacciones sociales como elemento importante en la productividad, resultante de la coordinación de actividades. Basando la observación en la dirección del flujo y en el tipo de relaciones del mensaje en un sentido práctico, es decir, sin caer en excesos inoperantes, se procederá a explicar las redes a partir del camino que siguen ya sea formales o informales en determinados espacios; pues no será posible analizarlas detalladamente dada la espontaneidad y constante dinamismo que implican. Una explicación a este respecto la proporciona Ma. Luisa Muriel, quien expone que para hacer un cálculo de las posibles relaciones diádicas en la población, estas deberán hacerse en base a un censo, complicándose al aumentar el tamaño de la población. A través del siguiente cálculo matemático se deduce el número de relaciones posibles.

$$P = \frac{n(n-1)}{2}$$

Donde:

P= número de pares y
n= número de miembros de la
población

Así en Pascual:

$$P = \frac{3300(3300-1)}{2} = 5 \text{ millones } 443 \text{ mil } 350 \text{ relaciones posibles en Pascual}$$

La población en Pascual cuenta con 3 mil 300 trabajadores aproximadamente y ajustándola al cálculo matemático se obtienen 5 millones 443 mil 350 relaciones posibles en la Cooperativa, además de que estas pueden darse en momentos y espacios indeterminados difíciles de predecir. Por otra parte, el tratar de clasificar y establecer todas las redes dentro de la refresquera, debido a que son tan dinámicas y variables, el estudio sólo serviría para el "aquí" y el "ahora" que muy acertadamente señala Ma. Luisa Muriel.

Las redes formales u oficiales se apoyan principalmente en escritos emitidos por ciertos departamentos o comisiones, comprendidos en el organigrama, hacia algún sector o miembro específico de la Cooperativa; y las redes informales se dan a través de comentarios, pláticas cotidianas o rumores entre los componentes de la organización.

Pascual, de manera formal emite una gran cantidad de mensajes entre sus miembros, debido a que entre sus características como Cooperativa tiene la obligación de informar a todos y cada uno de sus miembros las determinaciones, mejoras, cambios, nuevas decisiones, que se tomen en la organización; además de que los cooperativistas participan de manera activa en ese proceso de toma de decisiones. Así se identifican circulares, oficios, memorándums y escritos diversos que fluyen de manera ascendente, descendente y horizontal.

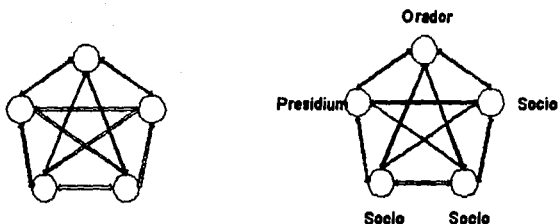
Ascendente, cuando un socio requiere de dar una propuesta, tiene alguna queja o petición, debe elaborar un mensaje escrito que entregará a su superior, quien a su vez lo enviará al área, departamento, comisión o consejo que corresponda. De manera oficial, esta es la única forma en la que un socio podrá hacer llegar un mensaje y participar en las Asambleas que se celebran en la Cooperativa. Los mensajes descendentes son también comunes en Pascual, pues como ya se había mencionado, es este el medio por el cual los cooperativistas se informan de las decisiones tomadas por sus superiores. La información fluye de manera horizontal exclusivamente entre personas de altos rangos.

Retomando algunos modelos de redes creados por Robbins y aplicados a Pascual, se ejemplifican dos casos dentro de la red formal:

1) Aquellos mensajes que viajan desde los Consejos a las Comisiones, y finalmente a los trabajadores de áreas o departamentos. Es común que estos mensajes sigan un camino descendente, aunque en ocasiones se haga uso de la retroalimentación para clarificar el mensaje; como se habrá podido observar en el ejemplo se hace referencia a la red de cadena en dirección descendente.



2) También se encontró la red en todos los sentidos, identificable en la Asamblea donde los socios tienen oportunidad de expresar ideas acerca del tema que los ocupe en ese momento. La dinámica de funcionamiento que tiene la Asamblea permite la dirección de flujos de mensajes en todos los sentidos.



La identificación de dos tipos de redes (según la clasificación de Robbins) en Pascual, no quiere decir que también las otras no puedan ser observadas o que forzosamente deben ser detectadas; pues como ya se había explicado estas sólo se dan en momentos indeterminados y no se presentan de manera idéntica en la organización.

Las redes informales, dentro de la Cooperativa, se establecen cuando se interactúa con otros para comentar acontecimientos no relacionados con las actividades laborales o con cambios de opinión sobre aspectos de la organización y que son de interés para los trabajadores. En el área productiva se establecen generalmente de acuerdo al orden de ubicación del trabajador en la máquina.

Los miembros ubicados a los lados interactúan aún más por su cercanía, pero ante las condiciones de ruido, se manifiestan a través de señas y gestos, y esporádicamente con sus compañeros de enfrente. Esta interacción laboral se perpetúa al exterior (también en redes informales), al jugar fútbol o reunirse en los jardines públicos que se encuentran frente a Pascual en el caso de la planta norte. En la planta sur, al carecer de espacios como estos, se limita este proceso; sin embargo se hace manifiesto, en el trayecto que

recorren para abordar un medio de transporte público, de regreso a su hogar.

También las redes informales pueden ser percibidas en el comedor, cuya posición de sillas y mesas facilita la interacción de hasta cuatro miembros; y en las aulas para cursos dependiendo del número de alumnos para cada caso. Un ejemplo más puede ser detectado en los llamados "espacios informales", como el W.C.

La importancia de las redes en Pascual no radica en ubicarlas en una determinada clasificación ya tipificada, sino en observar y analizar como la Cooperativa configura sus propias redes por las necesidades y naturaleza de la misma organización.

Por otro lado, la identificación de las redes también refleja otros datos importantes de las organizaciones, puesto que a través de sus flujos comunicativos es posible conocer la conformación estructural de la organización, las políticas de la empresa en cuanto a comunicación se refiere y parte del clima organizacional.

Así, en Pascual una característica fundamental son las relaciones que guarda su personal dentro del concepto compañero cuya perpetuidad ha fortalecido a la organización a nivel informal estrechándose los lazos amistosos incluso al exterior de los límites de la organización. Por otra parte la red formal cumple al menos con la función informativa, aunque con deficiencias de difusión, considerada como básica para los públicos internos.

En este aspecto es importante detectar y conocer las dinámicas de las redes predominantes que componen al sociograma básico de la organización pues determinan las opciones de apertura, libertad o limitaciones que ésta tiene para con sus trabajadores.

3.3 Líderes.

La habilidad para influir en las opiniones, actitudes y acciones de otros dentro de un contexto organizacional, se le denomina comúnmente liderazgo. El líder es considerado, según María Luisa Muriel, como una fuente relevante y de alta credibilidad, que puede ejercer su influencia en situaciones formales o informales de manera consciente e inconsciente, y de un modo poliforme (que ejerce influencia sobre muchas áreas o temas) o moniforme (ejerciendo influencia en un área o tema).

Cabe destacar que el liderazgo no es la influencia, ni la autoridad, dominación o uso del poder; sino la habilidad manifiesta a través de diversas características para ejercer esa influencia sobre otros. Pues como bien lo señala Renate Mayntz citando a Max Weber, la dominación o autoridad es la "probabilidad de que las órdenes específicas encuentren obediencia en grupos dados de personas. Se trata, pues, de una relación entre puestos o funciones y no del poder o de la influencia que se ejerce sobre una persona cualquiera"; en términos organizacionales es una forma de control de la organización ejercida a través del líder formal.

Apuestas en la clasificación de líderes realizado por Abraham Nosnik así como a partir de apreciaciones personales se propone una clasificación en cuadro de las principales formas de liderazgo; cuya descripción se encontrará posteriormente:

CLASIFICACION DE LIDERES (Tomando en cuenta)	
Su nivel jerárquico según el organigrama	* formal * informal
Su estilo de liderazgo	* autocrático autoritario * especializado, estratégico, informado. * democrático * anárquico o "laissez faire"
Su rol	* Cabeza de empresa * Cabeza de grupo
Su área o tema de influencia	* político * producción

Líder Formal: son pilares jerárquicos en el diagrama de la organización, son autoridades formales con reconocimiento oficial.

L. Informal: cualquier persona que posea ciertas características de líder y que los demás individuos le reconozcan influencia sin poseer necesariamente un alto nivel jerárquico en el organigrama.

L. Autocrático o Autoritario: ejerce su poder de manera ilimitada, manda e impone su voluntad y criterio sobre los demás, no da opción de apertura, simplemente ordena.

L. Especializado, Estratégico, Informado: básicamente es reconocido por sus seguidores por ser quien posee mayor información y por ende puede usarla para temas y casos concretos, para dilucidar ideas o para aplicar sus conocimientos planificadamente.

L. Democrático: está abierto al sentido de los demás, está pendiente de lo que le rodea con el fin de practicar la igualdad, toma en cuenta la participación del grupo donde ejerce la influencia, se basa en la retroalimentación.

L. Anárquico o Laissez Faire: se identifica dentro de un grupo donde nadie ejerce influencia sobre otros, todos hacen lo que les parece y los miembros no atienden ni un poder ni obediencia. De tal modo que al líder sólo se le reconoce por su imagen y por que asume su rol ocasionalmente.

L. Cabeza de Empresa: tiene a su cargo el manejo de todo el personal de la organización.

L. Cabeza de Grupo: tiene a su cargo un grupo dentro de la organización, puede ser un área, departamento, etc.

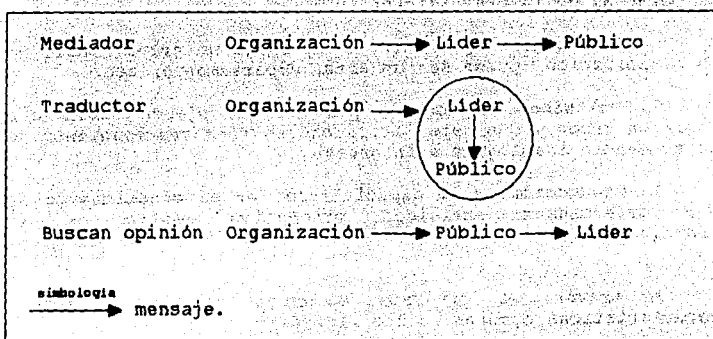
L. Político: es aquella persona que ejerce influencia sobre un grupo y que éstos lo reconocen como representante de su tendencia ideológica e intereses.

L. Producción: está especializado en el conocimiento de una determinada actividad productiva dentro de la organización.

A través de diversos estudios se han detectado características comunes en los líderes:

- Una mayor educación formal
- Un mayor estatus social y económico
- Una mayor capacidad para la adopción de nuevas ideas (especialmente en los sistemas sociales cuyas normas favorecen el cambio)
- Una mayor exposición a los medios de gran alcance (Medios de Comunicación Colectivos). (sic)
- Una mayor habilidad de empatía
- Una mayor participación social
- Un mayor cosmopolitismo; o sea una orientación hacia afuera de su propio sistema social."e
- Un carácter agradable que evoca simpatía y carisma.

Es importante señalar que las clasificaciones anteriores tienen la función específica de identificar y caracterizar los tipos de líderes que existen en una organización; para afectarlos favorablemente a través del envío de mensajes por la importancia que juegan como líderes de opinión y mediadores entre la organización y sus públicos. Los tipos de meditaciones se pueden resumir de tres maneras: mediador, traductor o que buscan su opinión.



A lo largo del tiempo se han establecido diferentes criterios para clasificar y caracterizar a los líderes; clasificaciones que responden más a la acción de estos últimos y a sus aspectos internos y de carácter, que al rol que desempeñan dentro de una organización. En este aspecto es común observar un manejo inadecuado del liderazgo llegando a los excesos como la prepotencia y la aplicación desequilibrada del reglamento entre otros. Por ello la asimilación del cargo del líder formal en una organización debe encaminarse al uso adecuado del rol junto con la personalidad y capacidad individual de quien lo ostente, es decir, evitar el uso del poder y pasar al uso de la persuasión para subyugar la idea de mando y realzar el concepto de dirección, donde jefes y sublevados mantendrían una relación de mayor equilibrio a través de una orientación laboral que por una imposición de poder en el trabajo.

Los líderes tienen una serie de características, mencionadas con anterioridad, que los hacen susceptibles de seguimiento por los miembros de las organizaciones y manipuladores de ideas y conductas. Por lo tanto, será tarea de la misma organización el conocer a los líderes, sobre todo informales para utilizarlos en favor de sus intereses y como difusores de información; al mismo tiempo los líderes pueden ser excelentes portavoces del sentir y pensar (por lo tanto del actuar) de los otros integrantes de la organización.

A partir de los líderes también pueden identificarse campos de control y subgrupos a nivel informal que posteriormente pueden formalizarse en beneficio de la empresa, o bien permitirles su existencia informal, pero siempre bajo la vigilancia de la organización.

El líder a su vez debe prepararse para poder detectar las cualidades de sus seguidores y potencializarlos en beneficio de la organización y de ellos mismos. Así será tarea de la empresa capacitar a sus líderes y conscientizarlos de sus características para darles un uso potencial.

Líderes (Aplicación)

Es innegable la importancia de los líderes dentro de las organizaciones, gracias a la gran influencia que pueden ejercer estos entre los demás componentes humanos de la organización. Partiendo de la división general de liderazgo: en líderes formales y líderes informales: en este apartado serán analizados solamente los primeros, debido a que el sondeo de líderes informales se dificulta cuando se les "busca" desde afuera y cuando se trata de una población numerosa, ya que para identificarlo como líder es necesario verificar que cumpla con determinadas características que lo acrediten como tal, para lo cual es necesario estar inmerso en el grupo social; por otra parte, puede conducir a la identificación de un sinnúmero de líderes informales como número de pequeños grupos existan; por esta razón únicamente será analizado el líder formal.

Por su composición en el organigrama y su cantidad de miembros, Pascual cuenta con un número considerable de

líderes formales, a los que les confiere un gran interés y responsabilidad como se destaca en la siguiente cita obtenida de su periódico interno: "la filosofía y las metas de toda organización se realizan a través del liderazgo el cual debe ser cada vez más participativo. La administración debe establecer políticas, estructuras y procedimientos formales que contribuyen a la obtención de los objetivos; y trabajar con sus miembros para crear normas positivas."¹⁰

Como puede inferirse la Cooperativa está consciente del papel del liderazgo en su interior, y principalmente del liderazgo formal, el cual se basa en las estructuras y procedimientos preestablecidos para recibir beneficios comunes. Según Pascual "el líder debe visualizar y trabajar los siguientes aspectos:

- Lealtad a la organización
- Respeto a los compañeros
- Asumir un compromiso constante con nuestros clientes
- Asumir un compromiso de desarrollo y superación en él y su equipo."¹¹

Los anteriores puntos tratan de inducir al tipo de liderazgo democrático, donde se promueve un líder abierto que practica la igualdad y la participación del grupo, por lo tanto el líder es contemplado como un guía del comportamiento de los trabajadores en beneficio de la organización.

Dentro de la Cooperativa son fácilmente detectables los líderes formales a través del organigrama; tal es el caso en la actual administración:

Valentín Bautista Rosas.	Presidente del Consejo de administración
Raúl Velázquez Gutiérrez.	Presidente del Consejo de vigilancia
Erasmus Tito Castrejón.	Presidente de la Comisión de educación cooperativa

José Luis Silva Durán.	Pte. de la Comisión de previsión social
Alfredo Avila Becerril.	Pte. de la Comisión de conciliación y arbitraje
Victorino Pérez C.	Pte. de control técnico

A su vez, según su rol se pueden clasificar como cabeza de empresa, lo cual correspondería al presidente del Consejo de Administración; y cabeza de grupo, todos los demás presidentes; y en menor nivel jerárquico los jefes de áreas y departamentos.

En Pascual el liderazgo no está contemplado como la habilidad para ejercer influencia sobre otros, ni siquiera se elige al jefe por sus características para dicho rol, sino está concebido en planteamientos de actitud (en formas de actuar y pensar) previamente construidos donde redundan conceptos de calidad o de unión laboral, como lo resalta la siguiente cita:

"Es fundamental que nos enteremos los responsables de la Cooperativa lo que el concepto de 'Calidad Total' exige a quienes encabezan un área o sección como requisito para tener liderazgo y lograr cada vez mejores resultados.

1.- El jefe o líder debe insistir en crear una cultura de valores entre su personal, enfatizando rutinariamente la importancia de la responsabilidad, el cumplimiento del trabajo, y la iniciativa.

Es necesario que el líder sepa desarrollar en sus subordinados el que quieran, puedan y hagan bien su trabajo. Se afirma que ahora el líder además de administrar recursos debe administrar valores.

2.- El líder debe definir, con toda claridad y precisión o pedir a sus subordinados que le ayuden a definir, hacia donde se encamina el esfuerzo de la empresa, área o departamento, lo que dará más cohesión al grupo.

3.- El líder ya no puede pensar en rivales, sino que debe tratar de efectuar alianzas, las cuales son armas poderosísimas para enfrentar el futuro. Es obviamente mejor unirnos que luchar unos contra otros, dentro y fuera de la empresa.

4.- El líder ya no puede basar el ejercicio de su trabajo en el poder, en lugar de la fuerza debe aprender a convencer al personal de la importancia y fundamentar sus órdenes e instrucciones.

5.- El líder predica con ejemplo, no puede hablar de honradez y ser corrupto; no puede hablar de trabajo si él se ausenta constantemente de sus labores; debe ser congruente en lo que dice y hace, sólo de esa forma logrará el respeto de jefes y subordinados.

6.- El líder se debe mostrar siempre inquieto por mejorar sus metas y objetivos, preguntándose por qué hacer esto en lugar de aquello y debe motivar a su personal para el mejoramiento y la innovación.

7.- El líder debe anticiparse a las necesidades futuras para prever su satisfacción oportunamente. Esto significa que aun cuando el líder debe dar resultados a corto plazo, también debe preocuparse por el largo plazo, desarrollando todo aquello que fortalezca a su empresa para prevalecer durante muchos años. Debe tener sueños de grandiosidad para su empresa y debe adoptar medidas para que estos sueños se cumplan."¹²

Si bien, existen propuestas de tipo individual dentro de la refreshera para enumerar las características y actitudes del líder, no existe en ella la preocupación de identificar a sus líderes informales; y los formales, no cumplen con las características que ellos mismos mencionan.

Lo destacable es el hecho de que algunos miembros de la Cooperativa se preocupen por aspectos de índole comunicativa, a pesar de que aun no encuentran la manera de aplicarlo prácticamente en la organización; aun así, eso significa un avance, sobre todo a nivel conscientización que en otros casos es difícil de lograr.

Por otra parte analizando las características mencionadas, puede observarse un alto entendimiento del papel y la función del líder, así como de los beneficios que estos pueden aportar a la organización y por tanto los exhorta para unir y no para dispersar los intereses de los miembros de la refresquera.

El liderazgo está concebido a nivel formal como una extensión de control en la Cooperativa donde al destinarse puestos de jefe, permite (o no lo vislumbra) el ejercicio de un grado determinado de dominación o autoridad, apegándose totalmente al concepto de Max Weber. Dicha concepción no contempla las habilidades y características del individuo asignado al puesto. Si el jefe no concibe sus aptitudes para ejercer su rol y solamente se maneja a partir del poder que el rol mismo le otorga sobre los demás, provoca a largo plazo formas de autoritarismo dañinas para las relaciones públicas e incluso evidentes para los propios subordinados quienes lo manifiestan.

"No puede ser JEFE aquel que no sabe dar sus instrucciones amablemente.

- * Aquel que no sabe reír, no sabe mandar.
- * Aquel que no sabe mandar sin gritar.
- * Aquel que no trata de comprender a sus subordinados.
- * Aquel que no valora o califica realmente el trabajo de sus subordinados.
- * Aquel que no se coloca al mismo nivel de acuerdo con la capacidad de los obreros.
- * Aquel que usa la prepotencia constantemente al dar sus órdenes.
- * Aquel que dice o se siente único, sin tomar en cuenta las opiniones de los demás para bien o para mal, de la persona o del departamento.

Cuando el jefe no se preocupa por estas cosas provoca disgustos, fricciones, mal entendidos y despierta rencores y odios como los que se viven actualmente.

Por otra parte analizando las características mencionadas, puede observarse un alto entendimiento del papel y la función del líder, así como de los beneficios que estos pueden aportar a la organización y por tanto los exhorta para unir y no para dispersar los intereses de los miembros de la refreshera.

El liderazgo está concebido a nivel formal como una extensión de control en la Cooperativa donde al destinarse puestos de jefe, permite (o no lo vislumbra) el ejercicio de un grado determinado de dominación o autoridad, apegándose totalmente al concepto de Max Weber. Dicha concepción no contempla las habilidades y características del individuo asignado al puesto. Si el jefe no concibe sus aptitudes para ejercer su rol y solamente se maneja a partir del poder que el rol mismo le otorga sobre los demás, provoca a largo plazo formas de autoritarismo dañinas para las relaciones públicas e incluso evidentes para los propios subordinados quienes lo manifiestan.

"No puede ser JEFE aquel que no sabe dar sus instrucciones amablemente.

- * Aquel que no sabe reír, no sabe mandar.
- * Aquel que no sabe mandar sin gritar.
- * Aquel que no trata de comprender a sus subordinados.
- * Aquel que no valora o califica realmente el trabajo de sus subordinados.
- * Aquel que no se coloca al mismo nivel de acuerdo con la capacidad de los obreros.
- * Aquel que usa la prepotencia constantemente al dar sus órdenes.
- * Aquel que dice o se siente único, sin tomar en cuenta las opiniones de los demás para bien o para mal, de la persona o del departamento.

Cuando el jefe no se preocupa por estas cosas provoca disgustos, fricciones, mal entendidos y despierta rencores y odios como los que se viven actualmente.

Lo anterior es aplicable a todos los departamentos, principalmente a los que tienen mayor número de personal a su cargo, como son ventas, tráfico, producción plásticos, producción botella, producción Brik y Pak entre otros. Y a la propia o misma DIRECCION y COMISIONES, deben dejar el despotismo con que suelen actuar algunos, no todos porque ya saben lo que se provoca. ¡Debemos decir NO a los errores, debemos terminar con todo lo anterior! No se piense que es grilla o polilla, sólo es un punto de vista... si de algo puede servir."11

Un manejo inadecuado del rol puede crear estados negativos para el ambiente laboral, provocando en los individuos un rechazo por quien ostenta el cargo; fricciones de tipo social que perjudican la labor grupal y consecuentemente la actividad para la cual están unidos. De alguna forma la Cooperativa trata de contrarrestar las ideas erróneas sobre este tema, al promover cursos sobre liderazgo a los cuales son invitados miembros específicos de la refresquera; con el fin de contar con gente preparada que afronte los retos de competencia del mercado nacional e internacional. Un ejemplo de convocatoria a estos cursos es el siguiente:

Lo tomarán Responsables, Coordinadores y miembros de Consejos y Comisiones

Iniciará Diplomado de Desarrollo Integral del Empresario

Ante los retos de la competencia interna y también externa vía TLC, es necesario dar pasos firmes en la formación de nuestros cuadros de alto nivel de dirección. En tal sentido, se diseñó el diplomado:

Desarrollo Integral del Empresario

cuyo objetivo es preparar dirigentes de áreas con los elementos teóricos y prácticos más avanzados de la Administración Empresarial.

El diplomado se cursará en el Instituto de Especialización para Ejecutivos a partir del 16 de Febrero lo impartirá un número de expositores expertos en cada tema que se tratará, entre los que destacan: Dirección Empresarial, Liderazgo, Recursos Humanos, Programa de Producción, Mercadotecnia, Finanzas, Riesgos Fiscales, Planeación Patrimonial, Compras, etc.

Se destacarán necesidades específicas de las áreas de la cooperativa y en función de esta detección se desarrollarán Seminarios de Especialización y al finalizar el diplomado. Las sesiones serán de día a dos a la semana, de 17 a 21 hrs. Éxito compañeros dirigentes.

Salvador Torres Cisneros

Fuente: El Cooperativista, 4 de febrero de 1993, p.8

Como se ha podido observar en la cooperativa se destaca la importancia de los líderes aunque en ocasiones haciendo referencia a un ideal, cuando la realidad no es congruente con la representación que se tiene de éstos. El liderazgo en Pascual está planteado en base a la función que debe tener quien obtenga el cargo, contemplado a partir de formas aprendidas, no previendo los efectos que tiene en cada individuo cuando lo mezcla con sus características individuales. Mas aun cuando la visión del líder está enfocada únicamente en un nivel ejecutivo administrativo, dejando de lado las áreas productivas donde el manejo de personal corresponde a grandes grupos.

3.4 Públicos

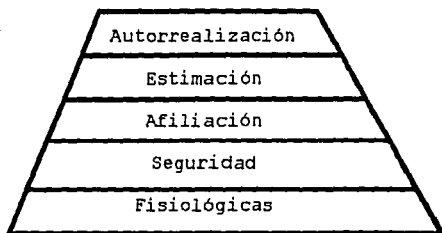
Entre los diversos componentes de la organización se encuentra el factor humano, que agrupados según roles, funciones y ubicación integra los llamados públicos de la organización, los cuales constituyen el elemento que le da dinamismo, permanencia y desarrollo dentro del contexto social. De acuerdo con Ma. Luisa Muriel, públicos son aquellos individuos u organizaciones sociales "que están vinculados en mayor o menor grado a la institución, dado que la afectan, son afectados por ella, o esta afectación es mutua, en función del logro de los objetivos de ambos".14

Los públicos se clasifican según su ubicación en internos, es decir, que pertenecen a la organización, mantienen una relación y dependencia directa con la misma; y externos, los cuales tienen un nexo con la organización y varía su grado y dirección de dependencia y control. Ambos se relacionan con la organización con objetivos e intereses particulares aunque pueden tener apreciaciones comunes sobre la organización de acuerdo al rol que desempeñan, pues los conlleva a seleccionar la información que requieren o consideran importante para sí del cúmulo de información que la empresa brinda, y cuando no lo hacen pueden especular en forma conjunta.

Dentro de los públicos internos se pueden encontrar por lo general dos grupos: directivos o jefes y empleados o subordinados. De acuerdo con sus roles y funciones vinculadas a sus perspectivas personales persiguen objetivos específicos e intereses individuales, que de alguna manera buscan satisfacer por medio de su trabajo; si la organización comparte con su público interno dichos objetivos, entonces se puede hablar de armonización de intereses, de lo contrario a través del diagnóstico de comunicación interna pueden buscarse alternativas para lograrlo.

Los trabajadores y directivos al ingresar a una organización esperan lograr relaciones satisfactorias de trabajo, que de acuerdo con los objetivos de la organización ayudarán al rendimiento productivo del trabajador.

Considerando la escala de necesidades de Abraham Maslow, existen varios tipos de necesidades humanas que deben ser satisfechas una por una para poder ascender a la siguiente escala.15



Las políticas y objetivos de la organización deben compartir las necesidades y objetivos de su público interno para lograr la satisfacción del individuo a través de las condiciones de trabajo en base a un desarrollo o motivación psicológica; sin embargo no es el único aspecto al que debe ponerse énfasis, como lo hace la teoría de las relaciones humanas.

Los públicos internos establecen cierta relación con la empresa en función del logro de objetivos específicos. Armonizar, entonces, los intereses de ambos (públicos y organización) optimizará la relación y el cumplimiento de los objetivos, a nivel de producción y desarrollo para la organización, y de satisfacción de necesidades para los públicos; orientando de esta manera la relación hacia expectativas para el bien común. Para poder lograr el apoyo de la comunicación en este sentido, quienes tienen bajo su responsabilidad el mando y la creación de la organización deben haber visualizado desde el planteamiento de las políticas organizacionales, la integración y satisfacción de objetivos comunes entre esta y sus públicos; o en caso contrario hacer un replanteamiento de sus principios y políticas para incluir este aspecto.

Por otra parte, la relación con los públicos externos es un indicio de la apertura y retroalimentación de la organización con el medio ambiente, al existir reciprocidad

entre ambas partes. Los públicos externos se dividen, según Ma. Luisa Muriel, en públicos generales (comunidad nacional, comunidad internacional) y públicos específicos (individuos, grupos u organizaciones sociales); estos últimos tienen una relación directa con la organización, como: clientes, proveedores, localidad, otras instituciones públicas y medios de comunicación de gran alcance.

Clientes: son consumidores o usuarios del producto o servicio que genera la organización.

Proveedores: son aquellos que proporcionan los insumos necesarios para el funcionamiento de la organización.

Localidad: es el medio ambiente geográfico inmediato a la organización.

Medios de comunicación de gran alcance: comprenden todos aquellos que vinculan a la organización con sus públicos generales.

Otras instituciones públicas (u organizaciones en general): son aquellas con las que interacciona según sus funciones o realiza intercambios de diversa índole.

Los públicos externos específicos tienen al igual que los públicos internos objetivos e intereses en común con la organización que a través de la información buscan satisfacerlos al reducir su incertidumbre y obtener una imagen óptima de ésta. Conocer la ubicación, características y necesidades de los públicos permitirá a la organización el logro de objetivos específicos de ambos.

Tomando en cuenta la clasificación de públicos de Ma. Luisa Muriel se propone la siguiente ordenación en cuadro:

P U B L I C O S		
EXTERNOS		INTERNOS
Generales	Específicos	
. Comunidad nacional	. Clientes	. Directivos o jefes
	. Proveedores	
	. Localidad	
. Comunidad internacional	. Medios de gran alcance	. Empleados o subordinados
	. Otras instituciones públicas	

La reelevancia de los públicos a nivel proceso comunicativo básicamente consiste en la retroalimentación; como tales pueden brindar datos, opiniones, actitudes y conductas manifiestas sobre asuntos generales relacionados con la organización; permitiéndole a la misma analizar y sanear sus focos de conflicto a través de las percepciones recogidas en los públicos. Las visiones del público interno y externo enriquecen la labor de análisis del conflicto, al reportar dos perspectivas distintas sobre casos concretos. El comportamiento de los públicos es diversificado, pues la convivencia social así como los limitantes ideológicos y reglamentarios fincan bases entre los grupos para condicionar su actuación desde un punto de vista sociológico y psico-social, ya sea en forma represiva, condescendiente, ajena a la empresa, individualista, democrática, entre otras.

Sin embargo, para la comunicación organizacional, los públicos han de considerarse, prioritariamente, como actores comunicantes, como receptores y emisores, sin dejar de lado sus características que les agrupan, sean roles, funciones, objetivos, etc.; en este aspecto radica la selección de la información como señala Renate Mayntz, "los miembros desempeñan papeles distintos y tienen asignados cometidos distintos, no todos necesitan la misma información, es decir, las comunicaciones tienen que estar ordenadas selectivamente".¹⁶

Por tal motivo, es valioso que la organización cuente con un banco de datos completo y actualizado acerca de sus públicos que integre características tales como la edad, sexo, nivel socioeconómico, nivel educativo, patrones de uso de medios de comunicación, tipos de liderazgo, jerarquías, roles, etc.; mismas que ayudarán en la elaboración adecuada de mensajes y la elección más viable en cuanto a su método de difusión. La selección de información también puede aplicarse para quienes se relacionan con la organización desde el exterior, debido a que requieren información sobre lo que les motiva a interactuar con ésta. Finalmente se puede decir que la elaboración de los mensajes se fundamenta en el grado de conocimiento que se tenga acerca de los públicos de la organización.

Públicos (Aplicación)

La vida de Pascual como organización es posible gracias a que existen una gran cantidad de personas a partir de las cuales la Cooperativa se mantiene activa, conformándose y redefiniéndose, y al mismo tiempo, proporcionando a esas personas un medio de satisfacción de necesidades muy específicas. Así, ambas (personas y organización) logran objetivos comunes. "En realidad es difícil separar a las personas de la organización y viceversa, debido principalmente a que el hombre tiene que satisfacer un sinnúmero de necesidades y la organización por otra parte requiere de los servicios de los individuos para lograr sus objetivos".¹⁷

Las personas vinculadas con la organización se configuran en grupos diversos, Pascual como toda organización, cuenta con las dos grandes tipificaciones de públicos que existen: internos y externos. Teóricamente y de acuerdo con la clasificación de públicos de Ma. Luisa Muriel; al interior de las organizaciones se localizan generalmente dos grupos: jefes y subordinados. Sin embargo, en Pascual, la clasificación depende más de sus características como Cooperativa, por lo que sus públicos internos pueden dividirse en socios y no-socios. En Pascual existen 3 mil 300 personas de las cuales 860 son socios y 2 mil 440 no lo son. Ambos pueden laborar en todas las áreas productivas, pero los no-socios, tienen vetada la posibilidad de asumir un puesto directivo, además de no poder decidir sobre las determinaciones al interior de la refresquera en el pleno de la Asamblea. Entre los socios encontramos a su vez, una división jerárquica en: Presidente de Consejos y Comisiones, jefes o responsables de departamentos y todos los demás socios integrantes del área.

La mayor parte de los miembros son del sexo masculino y en bajo porcentaje femenino; la diferencia numérica radica en la actividad que desarrollan, es decir, se necesitan de más hombres que de mujeres, pues dentro del área productiva y de transportación laboran solamente hombres por disposición de la Cooperativa, dejando para el área administrativa la participación laboral de la mujer. Para dar un tratamiento adecuado a los públicos es importante contemplar las anteriores categorías de número, jerarquía, sexo y ubicación, para entender las necesidades de cada público específico.

De acuerdo con la escala de necesidades de Maslow la Cooperativa tiene contemplada la superación de su personal en educación y con actividades recreativas, intentando satisfacer algunos escalones de afiliación, estimación y autorrealización; aunque con esto no se puedan solventar en su totalidad las necesidades del trabajador, por lo menos resulta complementario. Y donde inicialmente se verifica que los objetivos son compartidos entre organización e individuos.

En Pascual los socios (principalmente) satisfacen sus necesidades y comparten los mismos objetivos con la organización, debido a que al ser propietarios saben que los beneficios, mejoras, crecimiento; o en dado caso, sus

problemas o decrecimiento influirán de manera directa y proporcional en sus intereses y desarrollo personales, por lo cual, puede decirse que en términos generales Pascual se encuentra en armonía de intereses con esta parte de sus públicos internos. "Los trabajadores que prestan un servicio para la Cooperativa pasan la mayor parte de su tiempo viviendo y trabajando dentro de la misma, algunos desempeñando actividades peligrosas y otros en condiciones favorables pero todos dirigidos sobre un mismo objetivo... pero sólo a través de la coordinación efectiva, la Cooperativa ha alcanzado sus objetivos y ha contribuido para que los individuos cuenten con los recursos, bienes y servicios necesarios para vivir". 11

Por otro lado se encuentran los públicos externos, divididos en generales y específicos; este tipo de relaciones que establece la Cooperativa vienen a cubrir la necesidad que tiene, como toda la organización, de interactuar con el medio ambiente. Así, dentro de sus públicos externos generales, se encuentran todos los habitantes de México, es decir, la comunidad nacional; además de la comunidad internacional, que tienen conocimiento de la Cooperativa a través de la mediación de sus públicos externos específicos, y que no se vinculan directamente con ella pero saben de su existencia.

A su vez, los públicos externos se dividen en:

Clientes. Están formados por los consumidores potenciales (o consumidores constantes) de los distintos productos: Boing en presentación tetra Pak y Brik, está dirigido a niños de edad preescolar, primaria y secundaria (por ello el uso del pato pascual y otras caricaturas de frutas para los distintos sabores); Pascual dirigido al adulto en el ámbito familiar; Lulú creado para el público de sexo masculino principalmente (usándose la caricatura de la muñeca Lulú); y Mezcladores Pascual, también lanzado al público masculino.

Entre los clientes también están considerados todos aquellos consumidores casuales, es decir, quienes esporádicamente adquieren el producto, cuya edad y sexo no necesariamente se asemejan a las características de los consumidores potenciales de cada producto.

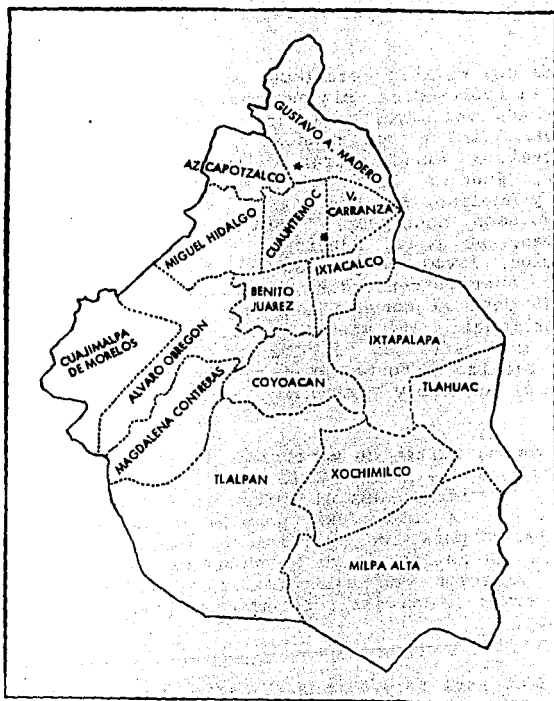
Al lanzarse un producto al mercado o al renovarse sus anuncios publicitarios se planea cuidadosamente a quienes

estarán dirigidos, como sucedió con la campaña publicitaria: ¿Qué por que me gusta Boing?. "En primera instancia queremos hacerlos (sic) escuchar, mirar, ver y oír por niños y jóvenes. Publicitariamente se le denomina grupo objetivo primario. En segundo término deseamos impactar a quienes normalmente efectúan la compra en el hogar; el ama de casa, denominada, grupo objetivo "secundario".":

Es muy difícil establecer el número de consumidores que tiene la refresquera, sin embargo, se puede decir que Pascual tiene cada vez mayor cobertura y surte a todo el país, para lo cual, cuenta con plantas y distribuidores en lugares estratégicos (Guadalajara, Jalisco; Río Blanco, Veracruz; Puebla, Puebla; Cuernavaca, Morelos; Acapulco, Guerrero; Lerma y Acolman, Edo. de México; San Juan del Río, Querétaro y Nuevo León, Monterrey). Para dar alguna idea del número de clientes, se puede mencionar que en 1993 se calculó la selección, lavado y prensado de 56 mil toneladas de fruta para obtener concentrados y jugos, de las cuales, el 70% se destinó para el consumo nacional y el 30% restante para el internacional. Así mismo, el mercado se ha extendido hacia Europa con refrescos "El Charrito" y hacia Estados Unidos, donde realiza exportaciones a cuatro estados (California, Illinois, Arizona y Texas).:20

Proveedores. Surten de materia prima, papelería y maquinaria a Pascual, entre estos destacan: VITRO, que proporciona los envases de vidrio para el refresco; ALUCAPS, la corcholata; CROWN CORP, la lata; FORD, permite la obtención de unidades vehiculares para la repartición; AZUCAR S.A. la glucosa; TETRAPAK la maquinaria de envasado de cartón y a través de tratos directos con agricultores se obtienen las frutas. Todos estos servicios contribuyen para la creación del producto.

Localidad. Está formada por el medio ambiente inmediato a la Cooperativa, las dos principales naves industriales se encuentran en el Distrito Federal: Planta Norte, ubicada en Insurgentes Norte 1320, Col. Magdalena de las Salinas, Delegación Gustavo A. Madero y Planta Sur, en Clavijero 75, Col. Tránsito, Delegación Cuauhtémoc.



* Ubicación de las plantas productivas de Pascual en el D.F.

En provincia: Guadalajara, Jalisco; Río Blanco, Veracruz; Puebla, Puebla; Cuernavaca, Morelos; Acapulco, Guerrero; Lerma y Acolman, Edo. de México; San Juan del Río, Querétaro y Nuevo León, Monterrey.

Medios de Comunicación. De gran alcance. Entre los utilizados por Pascual se encuentran la televisión, la radio, los periódicos, las revistas y la publicidad espectacular; los cuales, difunden mensajes a grandes cantidades de auditorios receptores dispersos en todo el territorio nacional. A través de esta relación con los medios, la Cooperativa se da a conocer al exterior para cubrir necesidades de información.

En televisión y radio normalmente se transmiten spots comerciales pagados por Pascual; sin embargo, se pueden llegar a establecer otro tipo de relaciones informativas como lo muestra el siguiente ejemplo: "al filo de las 7:30 con la voz de Emilio Bergendi, Radio Educación inició una transmisión que en esta ocasión emplazó su equipo en el comedor de Planta Sur de la Cooperativa Pascual."¹

Aún cuando este evento que se llevó al cabo el 27 de enero de 1993 tuvo como objetivo premiar a los ganadores de un concurso sobre guiones de radio-teatro, al cual convocaron conjuntamente Radio Educación y La Fundación Cultural Trabajadores de Pascual y del Arte A.C., sirvió para relacionar a la Cooperativa con sus públicos externos.

En los periódicos eventualmente se transmiten mensajes diversos como publicidad, convocatorias o notas relacionadas con la Cooperativa, tal es el caso de los siguientes encabezados: "Se desató la guerra de los refrescos, en pleno C.U.", el Financiero, 18 de diciembre de 1992; "Un grupo en transformación Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual" la Jornada LABORAL, 28 de enero de 1993; "Sustentado el cooperativismo mexicano en la fuerza laboral e sus integrantes: Juan Rojas", Excélsior 30 de enero de 1993.

En las revistas se compran espacios para anuncios publicitarios, al igual que en publicidad espectacular ubicada en edificios, tiendas, refugiatones (paradas de

camión), al interior del metro y en vehículos propiedad de la Cooperativa.

Otras instituciones públicas. Pascual también se relaciona con otras instituciones, sean estas privadas o públicas, empresas u organismos con intereses específicos o grupos sociales. En México mantienen relación con diversas instituciones educativas desde nivel preescolar hasta universitario (U.A.M., U.N.A.M., I.P.N., entre otras), las cuales solicitan visitas de reconocimiento o para entender algunos conocimientos de las aulas aplicados en la práctica; o bien, la Cooperativa solicita ayuda a algunas instituciones de éste género, como fue el caso de la U.A.M. Iztapalapa, con quien realizó un convenio para desarrollar un proyecto de reciclaje de envases PET (lata).

También mantienen contacto con cooperativas a través de distintos eventos como fue el "Encuentro Internacional de Cooperativismo y Modernidad" celebrado en 1992, donde se expusieron experiencias cooperativistas francesas, italianas y centroamericanas; al cual también asistieron cooperativas mexicanas como Cementera Cruz Azul y el periódico Excelsior con los que Pascual logró un acercamiento.

Así mismo, ha tenido acercamientos con la Confederación Regional Obrero Campesina (CROC), con el Partido Comunista del Salvador; Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional; brinda apoyo a sindicatos como al Sindicato de Trabajadores de la Universidad Nacional Autónoma de México (STUNAM); el Sindicato Nacional de Costureras "19 de septiembre" y el Sindicato de Trabajadores en General de la Compañía Industrial Veracruzana S.A.; con quienes sostiene lazos morales de hermandad y solidaridad cuando sobrevienen problemas sociales en estas. Además ayuda a instituciones públicas como la Cruz Roja, al Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF); al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y a escuelas para niños de lento aprendizaje.

En el extranjero, la Editorial Office de Barcelona España, invita a numerosas empresas a formar parte del Trade Leader Club (Club líderes de Comercio), entre ellas a Pascual, quien al convertirse en socio adquirió un directorio mundial de los miembros del Club y con ello la posibilidad de

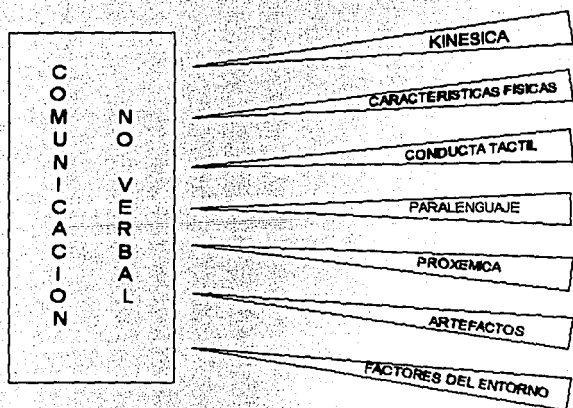
mantener contacto con diversas empresas como: Grupo Diwesa (Barcelona, España); SVZ (Holanda) y con las cooperativas españolas Mondragón fundada en 1941 y Eroski de distribución; quienes la apoyan con información de planes y programas adecuados a la Cooperativa.

3.5 Comunicación no verbal

Se puede decir que cuando nos comunicamos no todo lo que decimos se transmite a través del habla o en forma escrita; gran parte de nuestros mensajes los damos a conocer por medio de algo que se denomina Comunicación No Verbal, y que se define según Gerald Goldhaber como "todo aquello que es comunicado y que no es precisamente verbal".²²

Las funciones específicas de la comunicación no verbal, según Mark Knapp (1972), consisten en: repetir, contradecir, sustituir, complementar, acentuar o regular el mensaje.

Dichas funciones se llevan a cabo a través de todos los elementos en los cuales se divide la comunicación no verbal, los que para mejor apreciación se adecuaron en el siguiente cuadro y cuyos conceptos se explican posteriormente.



- 1.- Kinésica. Se refiere al estudio del uso del cuerpo para expresarse (gestos, movimiento de las manos, postura, conducta de los ojos, etc).

- 2.- Características físicas. Comprende la forma del cuerpo (endomorfo, mesomorfo o ectomorfo) y conducta física de la persona (color de piel, estado del cabello, olor corporal, higiene corporal, etc.) que se mantienen relativamente sin cambio durante el periodo de interacción.
- 3.- Conducta táctil. Este ámbito es considerado como el tipo de comunicación más básico y primitivo de la vida del ser humano, y varía según la edad, el sexo, la situación, la cultura y la relación de los implicados.
- 4.- Paralenguaje. Dentro de esta categoría se atiende al manejo de las cualidades de la voz cuando se interactúa con el otro por medio del habla. Aquí lo importante es cómo se dice algo.
- 5.- Proxémica. Se refiere al estudio del uso y disposición del espacio, es decir, cómo el hombre percibe y utiliza el espacio que le rodea. La afiliación y la privacidad son dos necesidades que el ser humano tiene en lo referente a la proxémica; la primera es satisfecha por la interacción e integración social, la segunda por la delimitación de un espacio que se considera como propio.

La proxémica se divide en:

- a) Territorialidad: es la apropiación de un espacio geográfico a través del cual el individuo busca protección y privacidad. La territorialidad se divide en:
 - Pública: aquellos lugares abiertos a todas las personas.
 - Interaccional: está delimitada a aquellos individuos que comparten objetivos o tienen roles comunes.
 - Del hogar: A veces los individuos se apropian de un espacio y le imprimen determinadas características para sentirlo como su hogar.
- b) Espacio Personal: es la enmarcación espacial que el individuo hace alrededor de su cuerpo, que puede ser permeable o no, de acuerdo a la disposición del individuo. Edward T. Hall divide el espacio personal en:

- Distancia íntima. Desde el contacto físico hasta 45 cm.
- Distancia personal. Desde 45 cm hasta 120 cm.
- Distancia social. Desde 120 cm hasta 350 cm.
- Distancia pública. Desde 350 cm hasta 9.0 mts. o más.

Estas distancias dependen de las normas culturales respectivas (grupo social, región, etc.).

- 6.- Artefactos. Comprenden todos aquellos objetos manipulados, que cumplen las siguientes funciones al momento de la interacción: decoración, protección, atracción, autoafirmación, auto-negación, ocultamiento, identificación grupal o exhibición de status o rol. Se incluyen dentro de estos objetos el perfume, la ropa, el maquillaje, etc.
- 7.- Factores del entorno. Se refiere a todos aquellos elementos que rodean las interacciones sin interferir directamente en ellas. Tienen que ver con el medio ambiente que se percibe, el cual puede ser de formalidad, calidad, privacidad, familiaridad o distancia.
Están contemplados dentro de esta categoría el diseño arquitectónico y objetos móviles, el color, el sonido y la iluminación.;

Para la presente investigación es necesario aclarar que algunos aspectos como la Kinésica, características físicas, conducta táctil y paralenguaje, basados en el análisis de la expresión y características corporales e individuales, no serán aplicables al caso de estudio, pues la complejidad de observación se extrema al pretender aplicarlos a una población de 3 mil 300 trabajadores aproximadamente, y donde el objetivo principal no es destacar aspectos de expresión no verbal en sentido corporal e individual, sino para utilizarlos como apoyo al estudio de Identidad Corporativa que se verá en su oportunidad.

Comunicación no verbal (Aplicación).

Existen en Pascual muchas manifestaciones comunicativas, fuera del ámbito verbal (ya sea oral y escrito), como uso de uniformes, disposición específica del espacio, ornamentación de las áreas laborales, etc., que dicen mucho de la organización y son parte de la imagen que ésta representa tanto al interior como al exterior.

Para el estudio de comunicación no verbal solamente serán observados los aspectos relacionados con proxémica, artefactos y factores del entorno, puesto que su identificación es tangible y verificable; mientras que los aspectos de kinésica, características físicas, conducta táctil y paralenguaje requieren de una observación constante y minuciosa de los individuos, lo cual no conduce a aportaciones prácticas para el presente trabajo; aunque definitivamente no se dejan de lado, se les debe considerar para algunos casos específicos pero a nivel personalizado (como en la oratoria de un discurso y en las juntas).

Tal es el caso de la kinésica detectada en gran medida en las áreas de producción donde el ruido no permite la interacción a través del habla, haciéndose imperiosa la necesidad de comunicarse a través de otras formas, como son las gesticulaciones que combinadas con la conducta de los ojos expresan complicidad, incredulidad, admiración, desagrado, duda, etc.; todo ello cuando entra a su área alguna persona desconocida variando mucho si se trata de una persona del sexo masculino o si es del sexo femenino. Esto tomando en cuenta que la población que labora en estas áreas es predominantemente masculina. También utilizan el movimiento de las manos para expresar indicaciones, para saludarse o despedirse; aunque en menor medida que las gesticulaciones, pues generalmente están empleando las manos para desarrollar su actividad laboral.

Proxémica. En cuanto a la disposición del espacio podría decirse que las plantas productivas de Pascual (Norte y Sur) se dividen en tres áreas principales: recepción, áreas administrativas y producción. El uso y disposición de las áreas de trabajo depende del espacio, número de individuos y de las actividades laborales que se realizan; pues dichos

elementos permiten establecer patrones de afiliación y territorialidad.

La actividad laboral permite agrupar a los individuos en áreas de acuerdo al rol y función que desempeñan; el sentido de afiliación aparece, cuando se ha reunido a las personas por sus actividades homólogas obedeciendo al organigrama, por ejemplo el grupo de producción botella, o bien el departamento jurídico; por su parte la territorialidad sobreviene cuando las personas se ubican en determinados lugares que escogen o les remite la Cooperativa y que nadie más tiene derecho a ocupar arbitrariamente, como por ejemplo el lugar que se les asigna a las secretarías.

Por lo general en las oficinas administrativas, la territorialidad se puede catalogar como del hogar, pues sus habitantes llevan objetos de ornato para colaborar con la creación de un ambiente semejante al de su casa o cuarto. Usan adornos en las paredes como fotografías, posters y cuadros; en los muebles y escritorios: floreros, fotos familiares, figurillas de vidrio o cerámica y ceniceros. Dependiendo de los gustos particulares de cada individuo, la presencia de objetos de ornato varía y en algunos casos son inexistentes.

En las áreas productivas los espacios son de mayor amplitud, aunque por la colocación de las máquinas los espacios libres se reducen a sus perímetros, como son lugares de relación constante entre hombre-máquina, la territorialidad es de tipo interaccional donde los individuos comparten espacios por el rol que desempeñan.

Territorialidad pública se hace evidente en el comedor donde se permite el acceso a todos los miembros de la Cooperativa sin importar jerarquías o funciones. Otro ejemplo sucede cuando la refresquera en fechas conmemorativas realiza manifestaciones o eventos adueñándose de la calle como en el festejo a Demetrio Vallejo (dirigente de la lucha de los trabajadores de Pascual) el 7 de noviembre de cada año; y para conmemorar a los mártires de Pascual cada 31 de mayo.

Los espacios personales más que estar delimitados por los trabajadores, están delimitados por la disposición del espacio y la construcción arquitectónica que hace la

Cooperativa; así como, por las normas culturales que privan en México.

Artefactos. Estos obedecen a una función específica, como: el uso de uniformes, lo cual permite la identificación grupal dentro de la Cooperativa y además de que eleva el grado de formalidad de la organización. Así dentro del área productiva se portan los siguientes uniformes:

Procesamiento de frutas	Pantalón, camiseta y gorra blancas
Area tetra pak	Pantalón, camiseta y gorra azul claro.
Mecánicos	Pantalón y camiseta, azul marino
Ayudante de ventas Obreros generales	Pantalón y camiseta, beige Overol, gris

Los uniformes involucran al trabajador a un determinado grupo, a través de la afiliación, integración o reconocimiento de pertenencia a una área. En las oficinas administrativas el uso obligatorio de uniforme está destinado únicamente a las mujeres; en el caso de los hombres su vestimenta no está especificada, pero queda sometida al puesto que ocupan dentro de la Cooperativa, donde generalmente el vestir formal en el área administrativa responde a una regla social. El uniforme para la Cooperativa tiene alta representación, pues está contemplado dentro de los principios de calidad e higiene; así que, quien lo porta debe mantenerlo pulcro y en buen estado.

Factores del entorno. Como ya se había mencionado, en Pascual existen tres áreas básicas; la estructura de la construcción en la planta norte se percibe más equilibrada, ya que se divide el terreno en tres espacios: oficinas, producción y almacenes. En la planta sur, el espacio para la producción y almacenes abarca la mayor parte de la construcción, y las oficinas ocupan una sección muy pequeña; por lo cual se adquirió un inmueble ubicado en Clavijero No. 68, el cual es utilizado como extensión de oficinas y como

salones para la impartición de clases del sistema abierto y de los diversos cursos implementados en la Cooperativa.

El mobiliario y ornato (escritorios, sillas, archiveros, libreros, teléfonos, macetas, pinturas, etc.) utilizados en los diferentes espacios carecen de lujosidad y solo existe formalidad en las entradas de las plantas y en contadas oficinas. Debido a que las áreas administrativas cuentan con espacios reducidos para las oficinas, se perciben amontonamientos de mobiliario.

Los colores predominantes en la construcción interna son el blanco, crema y gris. En el exterior (fachada) franjas de color amarillo, naranja, rojo y café; complementadas, en planta sur, con dibujos que ilustran los diferentes productos que elabora la Cooperativa. En cuanto a los sonidos, algunas oficinas cuentan con un pequeño radio sintonizado en una estación musical; obviamente en producción el ruido de la maquinaria hace imposible la recepción auditiva de mensajes. En Pascual el área de recepción carece de ambientación musical.

Las características sobre proxémica, artefactos y factores del entorno están determinadas por la construcción, ubicación y tamaño de los espacios, que en el caso de las oficinas aparentemente no muestran una previa planeación, pues las diferencias entre estas son muy marcadas.

3.6 Métodos de difusión

El envío de mensajes implica recurrir a los métodos de difusión más adecuados para tal efecto, así mismo identificar el tipo de público al que está dirigido y el tipo de mensaje que se va a transmitir. Para la selección del método se debe tomar en cuenta las características que este posee y su posibilidad de impacto, penetración, credibilidad y costos. La importancia de contar con uno o varios métodos de difusión es esencial para cumplir la función informativa de la organización, así como la disponibilidad de métodos en el caso de difundir información relevante, de forma inmediata y a través del método más adecuado.

Para hacer llegar el mensaje en forma eficaz a los públicos tanto internos como externos, y mantener un contacto informativo entre éstos y la organización, es necesaria la división e identificación de los métodos de difusión particulares para cada público.

"La mayoría de los métodos de difusión de las comunicaciones de una organización pueden ser divididos en dos categorías generales: aquellos que utilizan métodos 'software' en su difusión, y los que usan métodos 'hardware'. Los últimos dependen de alguna fuerza eléctrica o mecánica para funcionar; los primeros de la capacidad y de la habilidad individual".

Tomando en cuenta todo lo anterior y para poder entender de manera más sistemática la división de los métodos de difusión para cada uno de sus públicos; se procederá a realizar un cuadro en el cual se identificarán los métodos de difusión software y hardware de uso más común, sin pretender hacer una categorización rígida ni única de estos métodos.

M			-Entrevistas
			-Discursos, con_
E		Orales	ferencias o charlas
			-Juntas
T			-Reuniones o eventos
			-Representaciones tea_
			trales
O		Software	-Libros
			-Revistas
			-Periódicos, P murales
D			-Manuales
			-Folletos, catálogos
			-Buzones, cartas
O		Escritos	-Pizarrones, tableros
			-Boletín, circulares
			memorándums, volantes
S	Internos:		-Gaceta
			-Cartel
D			Circuitos cerrados de
E			radio y T.V.
			Audiovisuales
			Video tape
			Computadoras
D		Hardware	Multimedia
			Fax
			Teléfono
I			Localizador electró_
			nico (VIP)
			Walky Talky
F			-Conferencias, ruedas de prensa
			-Exposiciones, ferias
U		Software	-Revistas
			-Periódicos
S			-Publicidad espectacular
			-Boletín de prensa
	Externos:		
			-Cine
I			-Radio
			-T.V.
		Hardware	-Multimedia
O			-Fax, telex, teléfono
N			

A continuación se dará una explicación general de cada método.

Público interno clasificación software nivel oral:

Entrevistas: permite la interacción cara a cara mediante un cuestionamiento personalizado.

Discursos; conferencias o charlas: se transmiten mensajes cara a cara estableciendo relaciones de pequeños grupos o públicas en las cuales se usa la voz.

Juntas: se permite discutir temas de interés común por lo cual se debe definir el objetivo. Generalmente sus auditorios son grupos reducidos entre los cuales se busca la retroalimentación. Según sus propósitos pueden presentar una de las siguientes modalidades: acuerdos, asambleas o sesiones.

Reuniones o eventos: Pueden ser formales o informales según el objetivo. Establecen relaciones de pequeños o grandes grupos; se integran en esta clasificación los aniversarios, celebraciones de fin de año, eventos deportivos, comidas y cenas con motivo de reconocimiento, premiaciones, etc.

Representaciones teatrales: permiten la transmisión de mensajes a través de la dramatización, por lo cual llegan a tener impacto.

Público interno clasificación software nivel escrito:

Libros: su información puede ser conservada indefinidamente, requiere de niveles de alfabetización, por lo cual su lectura esta condicionada. Son usados para consulta.

Revistas: Es considerada atractiva por la imagen y el color (en aquellas que lo poseen), por su perfil y variedad de contenidos, entre los que se pueden mencionar el editorial, entrevistas, reportajes, recomendaciones de seguridad industrial o sobre libros, películas, teatro,

etc.; reconocimientos (a nivel empresa o trabajadores) y colaboraciones.

Periódicos: Es un método que posee alta credibilidad su emisión se edita con una periodicidad, requiere de lectura lo que reduce la posibilidad de llegar a algunos públicos. Contiene información de interés para la organización. Dentro de esta categoría está el **periódico mural** el cual se utiliza para dar a conocer la información de manera inmediata y oportuna; es práctico y de bajo costo, pero requiere del cambio constante de información y de una ubicación estratégica; entre su contenido hay: avisos, noticias, sugerencias, felicitaciones, notas breves, etc.

Manuales: Contienen información específica acerca de un tema o actividad. El contenido y el formato varían según el objetivo y el público al cual se dirige.

Folletos: Están dirigidos a un grupo específico; por su formato son de fácil acceso, portables; contienen información breve y concisa. La lectura debe ser rápida por lo cual se recurre al apoyo utilizando la imagen. Entran en esta categoría los catálogos.

Buzones, cartas: permiten la retroalimentación en forma personalizada o anónima, siempre y cuando no se encuentre en lugares donde quien lo use pueda sentirse comprometido al ser visto; por lo cual requiere de una ubicación estratégica ya que puede ser un método a través del cual se vislumbra el clima organizacional.

Pizarrones: Es un método a través del cual se transmiten mensajes complementarios de los que se difunden por otros métodos. Están ubicados en lugares estratégicos para informar a los lectores de manera inmediata y al mismo tiempo ser consultados cuantas veces sea necesario. Encontramos dentro de estos los tableros informativos y las vitrinas

Boletín, circulares, memorándums, volantes: poseen una estructura rígida-formal. Contienen información específica y en ocasiones especializada.

Gaceta: es un híbrido del periódico y la revista, es de formato similar a la revista y contiene noticias cortas.

Carteles: Son mensajes con predominio icónico para ser colocados en lugares fijos y visibles. Su uso puede estar determinado según el contenido y el manejo de la información.

Público interno clasificación hardware:

Circuitos cerrados de radio y T.V.: Es una cobertura delimitada de difusión para transmitir información rápida que no requiera esfuerzo mental sino usando su versión de esparcimiento en tiempos y espacios a un público o grupos amplios. El mensaje se graba en una cinta de audio o audio y video según el caso.

Audiovisuales: el mensaje se trasmite presentando imágenes (diapositivas) complementadas con texto y música. Por su bajo costo puede ser utilizado para transmitir (con ayuda sonora y de proyector) casi todo tipo de temas.

Videotape: Es la combinación de sonido e imagen en movimiento, se trasmite de manera general o específica. Actualmente ha venido desplazando al cine por ser portátil y poder grabarse información y verse después, incluso pueden crearse clubes de video y videotecas.

Computadoras: Requieren especialización y práctica para su manejo. Pueden ser personales o involucrar a varios individuos a través de las llamadas redes computacionales.

Producción multimedia: Es de alto costo, se basa en la combinación de alta tecnología para la producción de mensajes a través de efectos especiales utilizando luz, imagen y sonido.

Fax, telex, telégrafo: Estos aparatos permiten enviar información escrita a otro aparato semejante. Entre sus ventajas están la precisión y rapidez, aunque pueden sufrir fallas técnicas, lo cual podría ser una barrera en la transmisión efectiva del mensaje.

Teléfonos: Es un método indispensable que acorta las distancias, útil en la transmisión oral semidirecta de la información. Vincula rápidamente a las personas su limitación es de tipo técnico (ruido en la línea).

Incluidos en esta categoría están los teléfonos celulares.

Localizador electrónico (VIP): Sólo quienes poseen el VIP (aparato que lleva consigo la persona) pueden enviarse mensajes desde muy larga distancia, a través de claves haciéndolo notar con sonidos o vips.

Walky talky: Es un método de difusión de mensajes orales que involucra a dos personas pero de manera mediatizada, pues es necesario el uso de aparatos tecnológicos, los cuales permiten la comunicación en distancias delimitadas.

Público externo clasificación software:

Conferencias, ruedas de prensa: sirven para transmitir información oficial de la organización a amplios sectores de la población externa, se procura que asistan representantes de cada medio de difusión o de cada organización involucrada, para que ellos a su vez difundan la información entre otros sectores.

Exposiciones y ferias: Sirven para proyectar la imagen de la organización a grandes públicos, a través de muestras de productos, bienes o servicios que brinda ésta.

Revistas: Se considera un medio de gran alcance, su presentación es más atractiva por sus contenidos, imágenes y textos cortos en comparación con el libro, no requiere de un nivel específico de alfabetización pues primordialmente recrea la vista a través de la imagen y el color, son portátiles y de fácil acceso.

Periódicos: La información se difunde como noticias o comentarios, su lectura esta limitada por la ideología del periódico; es de carácter masivo y tiene periodicidad.

Publicidad espectacular: ubicada en lugares estratégico fijos (avenidas de gran circulación, edificios altos, espacios amplios) que puedan ser vistos por el mayor número de personas posible, se apoya al igual que el cartel en la imagen y el color.

Público externo clasificación hardware:

Cine: Es de carácter masivo, su tendencia por lo general es de enfoque comercial, aunque puede ser cultural. Tiene una gran posibilidad de influencia por las dimensiones de presentación, su auditorio normalmente es un público cautivo que no realiza otra actividad. Actualmente se ha ido desplazando por el video.

Radio: Es un método que utiliza la palabra hablada, accesible y masivo; permite recrear la imaginación. Su tendencia de esparcimiento es en gran medida musical y comercial.

T.V.: Llega directamente al auditorio (públicos grandes) el cual realiza una recepción pasiva, ya que requiere de poco esfuerzo para entender el mensaje. Se basa en la imagen, es masivo y generalmente comercial.

Al paso del desarrollo tecnológico han aparecido nuevas creaciones aplicables al ámbito comunicativo pero que por ser novedosas y de reciente aparición equivalen a un alto costo económico, no siempre equiparable y compensado con el beneficio que brindan. Por tal motivo, una organización debe calcular con la mayor exactitud lo que requiere, y si no cuenta con la economía suficiente recurrir a métodos de bajo costo.

La selección de métodos depende de:

"las características del público a quien se pretenda dirigir el mensaje
de sus patrones de uso de medios;
de las características del mensaje
de los recursos con que cuenta para su difusión";
y del uso oportuno del método de difusión.

En ocasiones es necesaria la utilización de varios métodos de difusión, en estos casos se deberá elegir uno como el principal, el cual tendrá la mayor carga de responsabilidad en la difusión del mensaje; los otros serán complementarios y servirán como apoyo al primero. En este caso y para realizar la selección adecuada es importante tomar en cuenta la cobertura, costos, beneficio e impacto de

los métodos disponibles, así como la complejidad tecnológica de los mismos. La eficacia de los mensajes y selección del método pueden ser evaluados a través del análisis posterior a la recepción del mensaje, en pequeños grupos.

Métodos de Difusión (Aplicación)

Los métodos de difusión utilizados en la cooperativa para entablar comunicación con sus públicos a nivel interno son:

Método Software.

Entrevistas. Las realizan diariamente con visitantes, trabajadores, proveedores, estudiantes, etc; con la finalidad de conocer peticiones, sugerencias y asuntos de negocios. Son principalmente realizadas por las personas de altas jerarquías en Pascual y en especial por los miembros de la Comisión de Educación.

Juntas. En Pascual existen principalmente dos asambleas al año, una ordinaria celebrada en agosto y otra extraordinaria en marzo; donde todos los socios exponen sus puntos de vista sobre aspectos específicos relacionados con el funcionamiento de la cooperativa. Semanalmente los días jueves se reúnen los miembros de consejos y comisiones para revisar avances sobre planes de desarrollo.

Reuniones o Eventos. Estos se dan principalmente para lograr interacción entre los mismos miembros de la refreshera; son casi siempre deportivos y culturales, o para celebrar fechas importantes para los cooperativistas, como fiestas de fin de año, aniversario de la lucha, 12 de diciembre, 10 de mayo, etc. Por lo que impera la informalidad en estas reuniones, en las que se trata de fomentar la participación y convivencia entre los trabajadores y sus familias.

Periódicos. El "Cooperativista" es el nombre del periódico interno cuya emisión no es periódica varía de acuerdo a la disposición de tiempo de sus realizadores, no contiene secciones específicas a excepción de la editorial, escriben en él personas de Pascual y en ocasiones retoma

notas de periódicos de circulación nacional; está impreso en blanco y negro.

"Al paso del tiempo el Cooperativista ha jugado un papel de primera importancia en la vida de nuestra comunidad; esta singular publicación nos ha permitido tener un registro histórico para documentar los principales acontecimientos de nuestra empresa.

Desde marzo de 1986, fecha que registra el inicio de nuestra publicación, el cooperativista a (sic) servido para ofrecer información a los miles de trabajadores que aquí intervenimos..."26

Las notas hacen referencia a los acontecimientos que suceden tanto en las plantas de la refresquera, como a nivel exterior; como premios, festejos, marchas, conmemoraciones, e información de cursos, entre otros. Así mismo, permite la participación de cualquier miembro que quiera escribir sus ideas, notas informativas, inquietudes, dibujos (caricaturas); logrando que el periódico se ajuste a su propia ideología.

Periódico Mural. Se usa para dar a conocer información variada, su presencia no es constante y se elabora por iniciativa de los propios trabajadores. "Durante el mes de diciembre tuvimos un sinnúmero de actividades, tales como la elaboración de un Periódico Mural sobre las Costumbres Decembrinas: Las piñatas, El Nacimiento, El Arbol de Navidad, etc."27

Buzones. Existe uno en la planta sur frente a las oficinas administrativas, aunque casi no se usa, tal vez por su ubicación. Su objetivo según la cooperativa es servir como medio para la manifestación de quejas y sugerencias de trabajadores.

Pizarrones. Se encontraron en tres tipos: verdes, comunes para mensajes momentáneos y para el apoyo educativo en los cuales se escribe con gis; los pizarrones blancos porcelanizados, en donde se escribe con plumones de agua, son utilizados para dar cursos a los trabajadores; y los de tela en los cuales se incrustan letras de plástico para felicitar a los miembros por su cumpleaños o para requisitos de trabajo. Todos los pizarrones son colocados en pasillos, escaleras, comedor y aulas, para que la población los

visualice. Existen tableros de avisos en los pasillos que conducen a las áreas productivas, son de triplay y en ellos se colocan boletines, circulares, avisos y memorándums, cuyos contenidos son de tipo oficial (disposiciones, reglamentos o actividades realizadas).

Las vitrinas sirven para colocar copias fotostáticas de memorándums, circulares y cualquier otro oficio emitido por alguna comisión o departamento. La vitrina permite mayor permanencia de los documentos, para que sean leídos oportunamente por el personal. Estas se encuentran en las paredes de las oficinas administrativas y en los pasillos que conducen al área de producción.

Memorándums y Circulares. Son documentos oficiales de formato preestablecido y de uso frecuente entre las áreas y departamento. (Ver anexo 4)

Cartel. Se usa básicamente en producción, son de seguridad industrial; algunos contienen imágenes en color y mensajes escritos. En el comedor el tema es sobre higiene, alimentación, buen uso y prevención de robo de utensilios de comida. Los carteles ubicados en el área de producción contienen mensajes de tarea como: "mantenga aseado este lugar", "no fumar", "cuide los motores y cuando utilice agua para lavado cúbralos para evitar que se quemem, atentamente planta de proceso", "no tenemos siete vidas, cuidate", es obligatorio el uso de uniforme y equipo de protección".

Método Hardware.

Video Taps. Está planteado por el "Sistema Integral de Comunicación" al proponer la instalación de un módulo de comunicación "que pretende generar una amplia cobertura de información y análisis, a fin de desarrollar una visualización global de la empresa en torno a sus metas y objetivos, planes y programas del conjunto cooperativo", dicho operativo se realiza por medio del programa semanario de noticias "Panorama Informativo de los Trabajadores", creado el 22 de agosto de 1992 y cuyos fines de servicio son:

"1) Dar información relevante de la cooperativa en el ámbito económico, social, cultural y deportivo.

- 2) Que los trabajadores expresen su punto de vista.
- 3) Que los trabajadores conozcan las diferentes áreas que conforman la cooperativa.
- 4) Dar a conocer lo que sucede en la Industria Refresquera.
- 5) Dar información laboral, económica y social de nuestro país."²⁹

Se transmite los lunes de 7:00 a 10:30 hrs y de 13:00 a 17:00 hrs durante la media hora de alimentación en el comedor.

Contiene cinco secciones:

- 1.- Noticias generales de Cooperativa durante la semana
- 2.- Síntesis informativa semanal de noticias nacionales e internacionales
- 3.- Sección de Educación Cooperativa
- 4.- La Fundación Cultural, Trabajadores de Pascual y del Arte A.C.
- 5.- Sección deportiva."³⁰

Otra implementación dentro del video tape es la puesta en marcha de una videoteca concretada por la Fundación Cultural de Trabajadores de Pascual A.C. Dicha videoteca inició en 1992 con 470 cintas que conformaban el catálogo del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes; y cuyos objetivos de creación son:

- 1.- Colaborar de manera importante en la formación cultural de los trabajadores
- 2.- Realizar labores de extensión y difusión cultural a los vecinos de dos plantas. Esto es muy importante pues servirá para mejorar las relaciones con los vecinos que últimamente se han visto deterioradas."³¹

Con el tiempo se logró que el servicio se extendiera hasta el ámbito familiar como lo confirma lo siguiente: "las familias de los trabajadores disfrutaban actualmente de estos materiales en un promedio de 3 mil videos mensuales."

Teléfono. Permite la comunicación oral con mayor rapidez entre departamentos, áreas, comisiones y consejos para hablar sobre dispositivos laborales; o bien, entre la recepción y las demás áreas señaladas.

Walky Talky. Únicamente lo portan los miembros de seguridad, para mantener reportes de entradas, salidas y contexto de la organización. Es una medida rápida de comunicación entre el grupo específico: vigilantes de seguridad, lo cual les permite incluso el uso de claves.

Pascual también regula su relación con su público al exterior con los siguientes métodos de difusión.

Método Software.

Conferencias. Son realizadas en diversas instituciones, algunas vinculadas con el mercado refresquero o con miras educativas, donde se exponen ideologías de la organización.

Exposiciones. Generalmente son de tipo cultural (pintura, escultura, fotografía) están coordinadas por la Fundación Cultural de Trabajadores de Pascual y del Arte A.C. la cual se vincula con instituciones del D.F. y provincia como las realizadas en: el Instituto Politécnico Nacional donde "se presentó la exposición Memorias de Utopía; y en las Casas de la Cultura de Tehuantepec y Juchitlán Oaxaca, donde se expusieron 54 obras plásticas con el título de Espacios del Istmo.

Revistas. Como un obsequio planeado la cooperativa regala a sus visitantes de nivel preescolar, una revista para colorear llamada Bienvenidos Pas cuaderno -cual-cual, ésta contiene imágenes de caricaturas sobre el proceso productivo en Pascual. Por otra parte, mantiene vínculos con Cuadernos de Insurgencia Sindical, la cual llega esporádicamente a las plantas de la refresquera.

Periódicos. Mantiene retroalimentación con los diarios La Jornada, El Financiero y Excelsior de circulación nacional. Y también con periódicos de distribución limitada como El Machete que logra ingresar a Pascual y El Sur del Estado de Guerrero con quien mantiene nexos.

Publicidad Espectacular. Básicamente se recurre a ésta para las campañas publicitarias de los distintos productos. Y para la cual se eligen lugares estratégicos: edificios, refugiatones (paradas techadas para esperar el transporte colectivo R-100) y en el interior del metro, por mencionar sólo unos ejemplos.

Boletín de Prensa. En ocasiones especiales, Pascual emite boletines de prensa sobre algún hecho relevante de sus plantas como el acontecido el 7 de enero de 1993 cuando se amplió la Planta No. 4 en San Juan del Río Qro. y donde el gobernador Enrique Burgos García colocó la primera piedra.

Método Hardware.

Fax. Sirve para contactar con clientes y proveedores.

Radio. La cooperativa conserva fuertes vínculos con la emisora Radio Educación, con quien ha realizado eventos como la Premiación del Concurso de Guiones de Radio Teatro transmitido desde las instalaciones de la Planta Sur; y "el programa Radiofónico Tercer Turno, que es una coproducción realizada por Radio Educación y la Fundación Cultural de la Cooperativa", y ésta última de cobertura nacional.

Televisión. Debido a su amplia cobertura a nivel masivo, se recurre a ésta para la emisión de campañas publicitarias de los productos Pascual-Boing debido a que permite mensajes de forma reiterativa.

De manera descriptiva se han abordado cada uno de los métodos software y hardware ocupados por Pascual tanto a nivel interno como externo, con ello se comprende apenas una pequeña parte sobre las diversas relaciones que sostiene la refresquera con sus públicos.

A pesar de su creciente preocupación por mantener informados a todos sus públicos internos, la Cooperativa aun

no cuenta con una clasificación o por lo menos descripción de todos los métodos de difusión de los que dispone, desconociendo de esta manera las ventajas y desventajas que cada uno ofrece; su uso dentro, y en algunos casos fuera, de Pascual se reduce a la cantidad de públicos que pueden recibir el mensaje. Así la organización deja de lado características como la penetración, el impacto y permanencia entre otros aspectos que se deben tener en cuenta desde el objetivo del mensaje. Y por otro lado las características culturales y nivel educativo promedio de los receptores, los cuales deben ser tomados en cuenta en la construcción del mensaje.

La disposición o carencia de algunos métodos de difusión sea por su costo o predominio, no debe determinar la aplicación de éstos dentro de la organización, pues, aunque se trata de aplicaciones técnicas y prácticas deben estar calculadas en relación a los elementos que se mencionaron y a las necesidades inmediatas de difusión informativa en la organización y no por una moda pasajera, costo o estatus que brinde, pues de no ser funcional podría repercutir en forma contraria al objetivo del mensaje.

En México pocas empresas muestran interés o preocupación por conocer el estado comunicativo en que se encuentran, sin saber que muchos de sus problemas podrían irse saneando al conocer sus propias condiciones y expectativas. Dentro de las empresas los estudios que realiza la comunicación organizacional han sido reemplazados por análisis de psicología industrial o de relaciones públicas, donde dichas especialidades auxilian a la organización, aunque no de manera directa a elementos como los mensajes, las redes, los públicos y los líderes, a través de la aplicación oportuna de los métodos de difusión.

En este sentido, la comunicación organizacional como área especializada dentro de cualquier tipo de empresa proporciona beneficios para el adecuado funcionamiento y óptimo desarrollo de ésta, pues atendiendo únicamente los aspectos de su competencia, puede lograr establecer el equilibrio de la información y optimizar la comunicación; ambos elementos básicos que redundan en la productividad de la empresa.

Para la Cooperativa Pascual este hecho no es del todo desconocido, pues al menos muestra preocupación por el ámbito comunicativo, aunque lo aplica intuitivamente subordinándolo dentro de las labores de la Comisión de Educación Cooperativa, donde su aplicación no es especializada por carecer de una área específica y de personal capacitado profesionalmente en comunicación que planifique, sistematice y por lo tanto, optimice el uso de los elementos comunicativos. Sin embargo, al menos, en la refresquera Pascual existe el interés por mejorar como macroempresa a través del ámbito comunicativo.

Hoy en día es importante el grado de apertura y concientización que tengan las organizaciones en relación con la disciplina de comunicación organizacional para que las retribuciones que obtengan para su desarrollo sean mutuas; tanto para el crecimiento de la empresa, como para el enriquecimiento científico de dicha disciplina.

REFERENCIAS. CAPITULO 3

- 1) Goldhaber, Gerald. Comunicación Organizacional. p. 111
- 2) Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional. p.216
- 3) Ficha de observación. Planta Sur, área Tetra Pak, 28 de junio de 1994, 9:00 a 10:00 A.M.
- 4) Robbins, Stephen P. Op cit p.220
- 5) Restrepo, Mariluz J. El rumor o el susurro del sentido. p. 17
- 6) Ibid p.16
- 7) Muriel, María Luisa. Op cit p. 155
- 8) Mayntz, Renate. Sociología de la Organización. p. 134
- 9) Katz citado por Pool, Ithiel de Sola, Schram, Wilbur et al citado por Muriel, María Luisa y Rota, Gilda. Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Públicas. p. 232
- 10) Alvarado, Angel. "Política de puertas abiertas" El Cooperativista. año 8, No. 24, 1994. p. 6
- 11) Hernández, Valdés Francisco Javier. "Trabajo en equipo" El Cooperativista. año 8, No. 24, 1994. p.6
- 12) Toriello, Gutiérrez Jorge "Calidad" El Cooperativista. 29 de agosto de 1992. p. 7
- 13) Cruz, Rivera Eloy. "Punto de vista sobre un jefe" El Cooperativista. 30 de diciembre de 1992. p. 16
- 14) Muriel, María Luisa y Rota, Gilda. Op cit p. 50
- 15) Ibid p. 275
- 16) Mayntz, Renate. Op cit p. 123

- 17) Alejo, Mendoza Evaristo "La interacción entre los trabajadores y la Cooperativa" El Cooperativista. 28 de julio de 1993. p. 8
- 18) Alejo, Mendoza Evaristo. "La interacción entre los trabajadores y la Cooperativa". El Cooperativista. 28 de julio de 1993. p.8
- 19) Anónimo. "Campaña Publicitaria 1992" El Cooperativista. 30 de abril de 1992. p.4
- 20) Editorial. El Cooperativista. 31 de agosto de 1993. p.2
- 21) Valle, Antonio "Desde la Cooperativa Pascual Radio Educación transmite" El Cooperativista. 4 de febrero de 1993. p. 6
- 22) Goldhaber, Gerald. Op cit p. 152
- 23) Knapp, Mark L. La comunicación no verbal. p. 24
- 24) Goldhaber, Gerald. Op cit p. 24
- 25) Muriel, María Luisa y Rota, Gilda. Op cit. p. 229
- 26) Anónimo "A construir el cooperativista" El Cooperativista. año 8, No. 24, 1994. p.1
- 27) Hernández, Méndez Berta Marcela. "Festejos..." El Cooperativista. año 8, No. 24, 1994. p. 9
- 28) Anónimo. "Hacia un sistema de comunicación integral de la Sociedad Cooperativa" El Cooperativista. 11 de febrero de 1992. p. 6
- 29) Anónimo. "Comisión de Educación primer aniversario de panorama informativo" El Cooperativista. 31 de agosto de 1993. p. 9
- 30) Valle, Antonio "La comunicación y el panorama informativo de los trabajadores" El Cooperativista. 29 de agosto de 1992. p. 7
- 31) Valle, Antonio. "Video, cultura y los trabajadores de Pascual" El Cooperativista. 24 de octubre de 1992. p.6

- 32) Valle, Antonio. "Proceso para el desarrollo integral de la Cooperativa" El Cooperativista. 28 de julio de 1993. p. 20
- 33) Valle, Antonio. "Proceso para el desarrollo integral de la Cooperativa" El Cooperativista. 28 de julio de 1993. p. 20

CAPITULO 4

IDENTIDAD CORPORATIVA

Las organizaciones al igual que los seres humanos se distinguen de entre los demás por poseer ciertas características propias como la forma, dimensiones, personalidad, color entre otras. Es así como cada organización posee su propia identidad corporativa percibida, reconocida y reforzada tanto por sus miembros internos como por sus públicos externos.

A grandes rasgos una organización puede identificarse a través de su identidad visual, por su identidad cultural y por su clima organizacional. En ese sentido, el valor de la identidad corporativa es de suma importancia para las organizaciones, de hecho no es algo que aparezca por generación espontánea sino es la conjunción de los tres elementos antes señalados; toda organización posee sus propios rasgos de identidad, sin embargo no siempre está consciente de ello ni le da la atención requerida lo cual no significa que deba continuar así, sino contrariamente, debe tomar las medidas prudentes para su futuro bienestar.

El descuido o ignorancia sobre estos aspectos se debe no sólo a la falta de atención por parte de las empresas sino también es una consecuencia histórica del desarrollo de estas áreas cuyos adelantos llegan en forma desproporcionada a los distintos países; empezando por el origen de las investigaciones en los aspectos teórico-administrativos y de identidad corporativa, su auge se ubica en E.U. y Europa contextualizados dentro del sistema capitalista de producción y cuyo equilibrio económico es eminente en relación con los países de América Latina que sufren crisis económicas y donde el desarrollo de las empresas se ve limitado por este factor.

Retrocediendo un poco cronológicamente, los hechos se suscitan como sigue; en E.U. y Europa la amplia competitividad del mercado, es resultado de la producción industrial y la tendencia clásica, lo que favorece la

aparición de una serie de organizaciones que al paso del tiempo formarían un mercado de competencias. La presencia de diversos productos homólogos propició la necesidad de buscar formas de persuadir para captar preferencia y predominio, aunado a la necesidad de anunciarse con publicidad, sucediendo con mayor fuerza desde finales del siglo XIX en los países industrializados que contaban con ambiciosos proyectos de producción en serie.

Aparecen entonces nombres de productos pero ya se necesitaba incorporar al nombre una intención (leyenda o lema) que hablara más de las cualidades del producto por sobre sus competidores, se puede decir que es así como aparece empíricamente la identidad de productos pasando posteriormente a la identidad de organizaciones, es decir de quienes lo producían; dicha intención en términos generales fue lo que marcó la pauta de lo que hoy se realiza a través de estudios complejos de identidad.

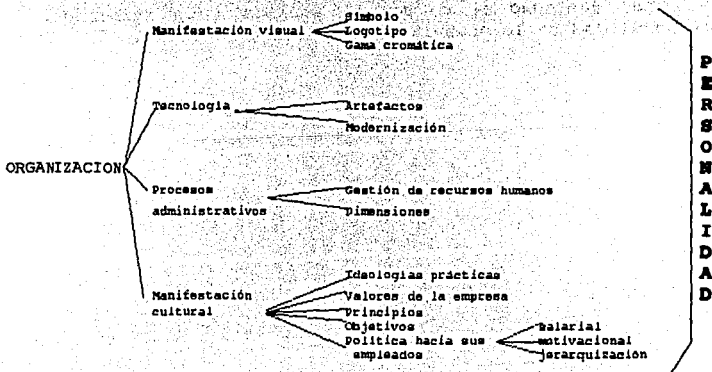
El objetivo de ese entonces era producir y vender sin importar realmente el cómo; la herramienta más usada era la publicidad impresa (carteles), aunque realmente no era calculada en dimensiones de imagen y de identidad (como ahora lo hace la identidad visual). Posteriormente el paralelo avance tecnológico y científico analizaría al movimiento masivo de producción que buscaba cada vez más formas eficaces para sobresalir.

Entre 1930 y 1950 con la teoría humanística en auge, las empresas comenzaban a dar un trato más humano a sus trabajadores, con sonrisas, saludos, cortesía y palmadas en la espalda; creyendo asimilar correctamente a dicha teoría, que realmente hacía hincapié en las diferencias individuales y el aspecto motivacional de los individuos, logrando así la distinción de una empresa con otra no sólo a nivel producto sino ahora a nivel trabajador; y destacando conceptos como el "ambiente humano" (antecedente de cultura organizacional y clima) aunque el error de la tendencia era tener como principal elemento de estudio al aspecto humano. Obviamente no todo lo que postuló la teoría de relaciones humanas es desechado.

Para 1960 y 1970 la teoría de sistemas administrativos incluye aspectos de relación con el exterior que permitían

equilibrar al sistema organizativo. Esta tendencia retomada más tarde en la teoría contingente que incluye a la tecnología y al ambiente como elementos para el estudio de las organizaciones, da como resultado lo que ahora se analiza como identidad corporativa, la cual retoma aspectos útiles de las teorías anteriores. Una forma común de entender a la identidad corporativa es a partir de una analogía humana donde los rasgos distintivos de una empresa a otra se asemejan a las diferencias de personalidad física y moral entre los individuos.

Una vez explicado el desarrollo teórico del tema a través del tiempo, se pueden comprender las limitantes de asimilación para las distintas organizaciones, sin embargo, ahora es necesario discernir un segundo aspecto, el concepto de identidad corporativa que muchas veces resulta ambiguo o desconocido en algunas empresas. Tratar de explicar o referirse simplemente al ámbito de la identidad corporativa es al mismo tiempo sumergirse en un mundo de variadas acepciones y designaciones para un mismo fenómeno. Así se encuentra que: perfil empresarial, imagen corporativa, imagen institucional, identidad institucional, comunicación corporativa, etc. poseen significados similares o constituyen una parte del fenómeno. Sin embargo la identidad se conforma a partir de rasgos significantes en el plano cultural y visual aunados a la tecnología y a los procesos administrativos usados en cada organización, los cuales en conjunto le otorgan una personalidad.



Identidad es según el sentido común, identificación; según la etimología, el ente (lo que es, existe o puede existir) más su entidad (su esencia, su forma y valor), su proyección hacia el otro de lo idéntico a sí misma; según la filosofía, la identidad es redescubrir esa esencia profunda del ser: es ser uno mismo. De lo anterior, se puede concluir, como bien lo ha hecho Joan Costa, que la identidad es la suma del ser y su forma. Sin embargo, este término de manera individual, no representa al fenómeno de estudio; por lo cual es necesario remitirlo al campo concreto de aplicación: la organización. De manera similar que en el campo terminológico sobre el concepto de identidad, nos enfrentamos aquí a una problemática de uso de vocablos: empresa, compañía, institución, corporación, organización y entidad: son manejados indistintamente según la perspectiva de cada investigador.

Elegir en este trabajo, el término corporación como complemento de identidad, no sólo es en función de utilizarlo por ser el predilecto en el discurso de la imagen (como lo señala Norberto Chaves en su libro Imagen Corporativa), o por que está de moda; su uso implica un problema complejo si no se define, pues su significación difiere en contextos históricos y geográficos; por lo que aquí se entenderá desde el punto de vista de la metáfora que lo relaciona con el cuerpo (corporación de corpus, cuerpo) como integración de miembros y a través de la definición de Julio Cásares, corporación es una "asociación o comunidad de personas regida por alguna ley o estatuto".

La identidad es de manera análoga a un individuo, la personalidad de la organización su ser y su forma.

4.1 Identidad Visual

La identidad visual ha sido un rasgo importante y característico de los conjuntos sociales de todos los tiempos; el hombre ante la necesidad de identificarse de los demás entes sociales, comunicar y transmitir mensajes; crea y configura rasgos visuales que en un principio fueron constituidos por la indumentaria, los símbolos y los colores (tal es el caso de las culturas antiguas como la china, la egipcia; y en nuestro contexto las culturas prehispánicas). Con el paso del tiempo esta identificación se tradujo como marcación de propiedad (en el ganado) y señal de pertenencia (los tatuajes, vestimenta e incluso los envases de los productos de consumo, así como los distintivos emblemáticos - banderas y escudos de países-).

Sin embargo, "el concepto de identidad visual en la economía de consumo nació intuitivamente, de una necesidad presentada por la empresa y ratificada con el auge de la Revolución Industrial" (1870); lo cual trajo como consecuencia un crecimiento acelerado de la industria, producto del desplazamiento del trabajo manual que dió paso a la producción en serie. Así se inició una nueva etapa en la vida empresarial, lo cual obligó a dirigir la mirada hacia aspectos extrínsecos de la organización. Pese a todo esto, el estudio particular de la identidad visual como elemento integrante de la identidad corporativa de una empresa, cobra mayor importancia hasta hace pocos años, cuando la necesidad de redefinir permanentemente la identidad de los productos se convierte en un requisito para competir en la vorágine comercial de los mercados.

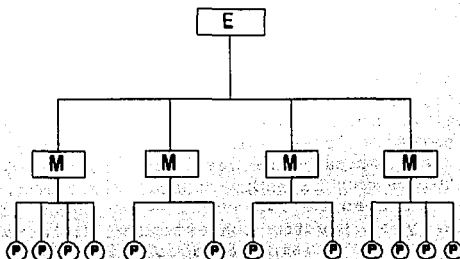
El contexto actual impone nuevas condiciones que implican recurrir a entidades cuyo "cambio sea más lento, como por ejemplo la propia empresa... el desplazamiento del valor objetivo (producto a lo subjetivo (productor)", aún así, la necesidad ha sido siempre la misma: hacerse reconocer y memorizar por medio de símbolos visuales.

MODELO DE LO PERMANENTE Y DURADERO A LO MAS EFIMERO

Empresa

Marcas

Productos



Fuente: Identidad Corporativa, Trillas, 1993, p.27

Pero, para poder realizar el análisis sobre la problemática que nos atañe, primeramente se deberá definir el concepto con el fin de evitar polisemias y ambigüedades a este respecto. Según Luis Tejada (1987), la identidad visual es junto con los patrones de conducta la personalidad reconocible de una empresa; para Joan Costa (1993) es identidad corporativa y la constituye un sistema de signos visuales que tiene por objeto distinguir a una empresa u organización de las demás; Norberto Chaves (1994) la ubica como imagen institucional y argumenta que es el registro público de los atributos identificatorios del sujeto social, y la desdobra en cuatro elementos: realidad, identidad, comunicación e imagen.

En el presente trabajo se denominará como identidad visual y estará constituida por el conjunto de elementos (signos físicos) que identifican y hacen reconocible a la empresa en la sociedad y en el mercado. Demostrar garantía de autenticidad y señal de pertenencia, son dos funciones de la identidad visual; sin embargo, dichas funciones no son exclusivas y determinantes para la venta de un producto, ni así su propio uso, existen otros aspectos que influyen de manera directa como la identidad visual de la empresa, su estilo y su imagen pública.

Análogamente a un individuo, una empresa carente de identidad es "como una persona sin nombre, sin cara, sin vestido, sin voz, sin ojos"; perceptible apenas en un mundo de individuos similares, donde por el sólo hecho de existir proyecta de manera voluntaria o involuntaria una gran gama de comunicados con respecto a sí misma; desde aquellos creados específicamente para identificarla hasta otros elementos no considerados signícos pero que connotativamente proyectan rasgos y valores de identidad.

La conformación de la identidad visual se constituye con los siguientes elementos:

- . el nombre
- . el logotipo
- . el imagotipo o símbolo
- . el color o gama cromática
- . la tipografía
- . los soportes gráficos y para-gráficos

los cuales además de la propia función identificadora deben también cumplir con otras funciones complementarias como "...asociar ciertos signos con determinada organización y significar, es decir, transmitir elementos de sentido, connotaciones positivas"; que además de facilitar el reconocimiento y la recordación aumente la notoriedad de la empresa.

El nombre

Es la palabra con la cual se efectúa el proceso de reconocimiento de la empresa, es aquel que se incrusta en la mente del público, puede o no coincidir con el logotipo, nombre jurídico o razón social; ya que con el paso del tiempo se llegan a olvidar formas y tipografías y lo que permanece en la memoria es el nombre de la empresa. Según Luis Tejada, la función comunicativa del nombre "es la denominación breve

con que es reconocida la empresa en su ámbito de influencia". Continuando con la analogía del individuo el nombre es aquel con el que es denominada una persona, independiente de su coincidencia con su nombre de registro.

De acuerdo con Joan Costa, las reglas fundamentales que debe atender el nombre son: brevedad, eufonía, pronunciabilidad, recordación y sugestión; además originalidad y sin impedimentos legales.

Reglas fundamentales del nombre	Formas de expresarias	Correlación visual
Brevedad	cuanto más corto mejor	Simplicidad
Eufonía	sonido agradable	Estética
Pronunciabilidad	de construcción morfológica simple pronunciable en cualquier lengua	Legibilidad
Recordación	que quede impregnado en la memoria	Visualidad
Sugestión	evocación de atributos	Fascinación
Originalidad	singular y diferente entre la competencia	Distinción
Sin impedimentos legales	que esté libre de registro	Único-singular

Los nombres pueden ser divididos en cinco tipos básicos, que van desde los más denotativos hasta los más abstractos:

- 1) Descriptivos. Aquellos que hacen referencia directa a la organización y su actividad. Por ejemplo:

Museo de Arte Contemporáneo

Poliétileno

Casa del libro

- 2) Simbólicos. Aquellos que hacen referencia a la organización a través de una imagen literaria. Ejemplo:

Pelikan

Nestlé

Camel

Gigante

Palacio de Hierro

- 3) Patronímicos. Aquellos que aluden a la organización mediante el nombre propio de una personalidad clave de la misma. Por ejemplo:

Michel Domit

Sanborn's

Mercedez Benz

Johnson & Johnson

Hellen's

- 4) Toponímicos. Aquellos que hacen referencia al lugar de origen, sea este regional, nacional o simplemente área de influencia de la organización. Ejemplo:

Mexicana de Aviación

Europalia

Banco Obrero

Comercial Mexicana

La Michoacana

5) Contracciones. Son las construcciones artificiales que se realizan a través de iniciales, fragmentos de palabras, etc. Por ejemplo:

IBM

JUMEX

BANAMEX

PEMEX

TELEVISA

El logotipo

Etimológicamente, logotipo proviene del griego **logos** (palabra, discurso) y **typos** (golpe que forma una impronta); logotipo es entonces la forma particular que toma una palabra. El logotipo corresponde según las reglas fundamentales del nombre a la correlación visual del mismo (simplicidad, estética, legibilidad, visualidad, fascinación, distinción y singularidad) que conjuntamente delimitan las funciones del logotipo: denotativa, es una palabra que designa; psicológica, es una forma connotativa de determinados atributos; y gráfica, es una entidad óptica. Así el logotipo incorpora atributos de la identidad corporativa al nombre.

delher

Cydsa

MASA

Johnson

Holiday Inn

MEXICANA

La firma de un individuo impregnada de rasgos internos y externos, es análogamente el logotipo en una empresa. La tipografía y el color son elementos que siempre se toman en cuenta en la construcción de un logotipo. Sin embargo, un buen logotipo debe superar las barreras que enfrenta al ser impreso en la prensa, donde el color se reduce a uno sólo: el negro.

Los imagotipos o símbolos

Los imagotipos se centran en el plano exclusivamente icónico, a diferencia del logotipo que es de naturaleza lingüística y se considera como una marca (huella) verbal; el imagotipo es de carácter figural, entra en el lenguaje visual y por tanto universal y puede ser considerado como una marca icónica. Así mismo es una imagen estable muy pregnante que permite la identificación y no requiere lectura (verbal); puede ser realista, figurativo o abstracto; su único requisito es su memorabilidad y capacidad de diferenciación del resto.

Su importancia radica fundamentalmente en que sustituye y representa a la empresa; de tal manera que intenta lograr el mismo reconocimiento como si la empresa estuviera físicamente presente. "Toma el lugar de la empresa; y es la acción del tiempo la que consigue que la audiencia identifique al símbolo como propio de la compañía". La adopción de un imagotipo, sin aparente relación natural con la empresa, empieza a desarrollar una relación de proximidad que anteriormente no existía, por lo cual su uso y cercanía los impone en la mente del público; de tal manera que se piensa en la empresa cuando se ve su imagotipo.

Para Luis Tejada (1987) el valor más importante de un símbolo o imagotipo es que pueda representar e identificar a la empresa; es sólo en esta medida, en la cual se cumple su función. Como ya se ha mencionado los símbolos pueden ser:

- Realistas: existe semejanza entre el imagotipo y algunas propiedades de la empresa.
- Figurativos: representación a través de mascotas, figuras o características de personajes u objetos.

- Abstractos: relación por fuera de toda semejanza.

Al igual que en el logotipo el símbolo no puede estar exento de color, pero también debe superar la reducción, al uso de uno solo en la prensa, sin que ello afecte en gran medida su proyección. En un individuo el papel del símbolo se traduciría en la fisonomía de la persona, es decir, la personalidad física (complexión, estatura, color de piel, rasgos de la cara, etc.).

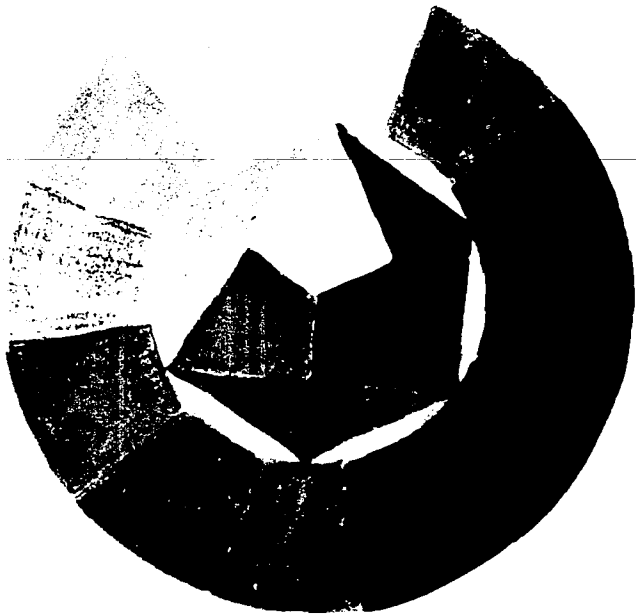


El color (gama cromática)

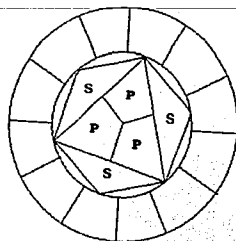
El color representa para una organización lo que es la bandera para un país, es decir, tienen un sentido emblemático, y de distinción en el mercado. Es a su vez elemento portador (desde el punto de vista denotativo) de carga funcional y (desde el punto de vista connotativo) de carga psicológica.

No existe una teoría que prohíba, excluya o exija el uso de ciertos colores en materia empresarial; su empleo queda supeditado a la proyección que se pretende comunicar, ya que el color en un elemento distintivo sobre el que se construye el logotipo. La gama cromática se divide en colores primarios o básicos, secundarios, neutrales y complementarios.

Círculo Cromático



GAMA CROMÁTICA



COLORES
P PRIMARIOS

COLORES
S SECUNDARIOS

"Los colores elegidos para ser combinados serán correlativos de sus significaciones, y se adecuarán a los atributos psicológicos que han de configurar la imagen de la empresa"; el uso de los colores se hará, por lo tanto, en función de su resonancia simbólica y en menor medida, por su impacto visual. Existen once nombres de colores universalmente identificados: rojo, rosa, naranja, gris, verde, azul, púrpura, blanco, café, amarillo y negro (variando en ocasiones el púrpura y el café por el violeta y el marrón); además existen dos colores que no se encuentran en la naturaleza, es decir, son contruidos artificialmente por el hombre: el magenta y el cian. Independientemente de su pureza, hay variaciones con respecto a cada uno: claros, oscuros, opacos, brillantes; o en referencia a un objeto, atributo o actividad: marino, pálido, limón, rey, canario, etc.

CARACTERISTICAS DE LOS COLORES

ROJO. -

Tiene un efecto muy poderoso: atrae la atención visual inmediatamente.

Cálido, apasionado. El color de las llamas y de los corazones.

Llama la atención; acelera el metabolismo del cuerpo humano.

Popular entre los jóvenes; el rosa se asocia con el romance, el rojo profundo con la aristocracia y el estilo.

Simboliza sangre, furia. Estimula a la acción.

El rojo vivo es severo, rico y poderoso, especialmente en contraste con colores pálidos.

Fuerte, dinámico, masculino. Agresividad, Pasión, entusiasmo. Peligro, fuego, calor, alto.

En los Negocios:

- Se asocia con déficit y dudas.
- En volantes, cartas y documentos cortos (para estimular al lector a actuar)
- En reportes de inventarios (para niveles críticos de suministros)

VERDE. -

Tranquilo y pastoral: el color de los árboles y el pasto.

Se asocia con el campo, la naturaleza y la primavera. El verde brillante se asocia con la fertilidad y la primavera, pero también es el color de los celos, el moho y el veneno.

El verde oscuro es un color muy elocuente: recuerda la profunda tranquilidad de un bosque de pinos.

Sombras naturales de color verde con negro o gris: sugieren un aspecto natural.

Tranquilo, quieto, pastoral, juvenil, inexperiencia, Esperanza, naturaleza, salud, frescura, vitalidad, Seguridad.

En los Negocios:

- Boletines de inversiones.
- Formas de órdenes.
- Materiales de entrenamiento.
- Volantes, etiquetas, etc.

AZUL. -

Fresco y limpio, es el color del cielo y del mar.

Como el verde tiene un efecto calmante; es el segundo más poderoso después del rojo.

El azul claro es joven y deportista; el azul marino es digno y con aire de riqueza.

El azul impreso en papel blanco o marfil crea una imagen muy profesional tradicional en los negocios.

Los tonos claros o combinaciones con gris sugieren tranquilidad.

Entre más oscuro el azul, más conservador.

Entre más claro, más juvenil, fresco y deportivo.

Utilizado con blanco, da una frescura clínica.

Los azules brillantes indican valor especialmente con mezcla de rojo.

Calma, autoridad, dignidad, respeto, cielo, agua, frío. Relajante, profundo, pensativo, accesible, Fresco, refrescante.

En los Negocios:

- Se asocia con seguridad fiscal y fuerza.
- En estados de cuenta bancarios y formas de depósito así como pólizas de seguros.

BLANCO. -

Pureza y virginidad. Inocencia y paz.
También se asocia con el invierno, los hospitales y la esterilidad.
Hace ver brillantes los colores opacos y tristes y suaviza o aclara los colores brillantes.
Es fresco cuando se utiliza junto a colores fríos.
Los colores oscuros se aclaran cuando están rodeados de espacios en blanco.
Honestidad, refinamiento, limpieza, esperanza, versatilidad.

NEGRO. -

Es el color de la noche y de la muerte; se asocia también con la maldad.
Popular entre los artistas.
Las culturas occidentales, por tradición, asocian el negro con el lado oscuro; la noche, la muerte, el demonio, el desprecio y el luto.
En los Negocios:
- fuerte autoritario, sofisticado, serio.
- Poderoso, versátil.

ROSA. -

Como fondo para gráficas, es muy efectivo al usarlo en combinación con: Púrpura, rojo oscuro o vivo, rojo grisáceo o gris oscuro.
Se le asocian características femeninas. Usado con gris, crea un contraste muy sutil pero que llama la atención visual.
El rosa pálido tiene los mismos efectos calmantes y relajantes que los colores fríos pálidos.
Femenino, dulce, infantil, suave, afectuoso, frívolo.
En los Negocios:
- Para facturas y estados financieros, el rosa puede utilizarse para suavizar los fuertes efectos del rojo, sin llegar a perder el impacto.

ANARANJADO. -

Informal, alegre, cálido, abierto, receptivo.

Es el color de las cosechas y la comida de siega. Como el rojo y el amarillo, el anaranjado brillante atrae a la vista, siendo éste una buena opción para resaltar información en gráficas de barras y otras gráficas de negocios.

Como el rojo y el amarillo, es cansado para la vista si se utiliza en bloques de texto muy largos.

En los Negocios:

- Gráficas de barras y otras gráficas de negocios.
- Es muy efectivo al utilizarlo en volantes y material promocional que buscan dar una imagen brillante y alegre.

AMARILLO. -

El amarillo hace que las formas y objetos se vean más grandes y anchos.

El amarillo brillante y vivo es muy activo, luminoso, fuerte, alegre, extrovertido, vivo. Precaución, despacio, probando, cobardía. El amarillo absorbe la luz azul.

En los Negocios:

- Es preventivo en etiquetas y notas de seguridad.
- El amarillo pálido es muy efectivo para fondos de gráficas, tablas y otros gráficos de negocios.
- No hay que exagerar en su uso.

CAFE. -

El café como puede ser cómodo y práctico, puede ser árido y triste.

Tipografía negra sobre papel café pálido: tradición y calidad.

En trabajos artísticos: natural y cálido.

Informal, práctico, realista, masculino, Honesto, rico, refinado, Triste, pensativo.

Es uno de los colores menos visibles, sobre todo cuando se usa con tonos vivos y brillantes.

En los Negocios:

- En gráficas significa menor rango o de menor importancia.

- Para fondos de gráficas y tablas, los tonos de café logran un color neutral muy adecuado.

PURPURA. -

Se le encuentra muy poco en la naturaleza, por lo tanto se le considera un color artificial. Cuando se aplica en áreas muy grandes o muchas veces a lo largo del documento, su efecto es muy discordante. Sofisticado, místico, misterioso, meditativo, melancólico, digno. Es símbolo de soberanía y justicia. Los tonos lila y lavanda son muy femeninos.

En los negocios:

- Cuando se aplica con restricción, logra efectos muy vivos en gráficas, especialmente al combinarlo con gris, rosa y azul-rojizo, o con un color contrastante como amarillo.

GRIS. -

Los grises tenues inspiran confianza, éxito, elegancia. El gris es sutil: da seguridad. Puede parecer aburrido a las personas que prefieren los colores brillantes. La neutralidad del gris simboliza indecisión. Entre más oscuro el gris, más sombrío el sentimiento. Vejez y muerte cercana. Neutral y versátil.

En los negocios:

- Utilizado como fondo de otro color el gris es muy efectivo pues crea un mayor contraste en colores más vibrantes.
- Símbolo de estatus y autoridad.

MAGENTA. -

Color primario subtractivo azul-rojizo, que absorbe luz verde. También es conocido como rojo de proceso.

CYAN. -

Color primario subtractivo complementario al primario aditivo rojo. Sombra verde-azulosa utilizada en la impresión del color. También es conocido como azul procesado.

Hasta aquí se ha explicado la función simbólica del color, pero el color tiene otra función que es de señalética; la cual se basa en el impacto a través de la combinación de dos o más colores (se busca el efecto óptico fuerte). "La elección y tratamiento del color es especialmente una labor combinatoria: interacciones de probabilidad de asociación de determinados colores tonalidades con el fin de contribuir a individualizar una empresa". El color es, bien se podría decir, la bandera empresarial.

La tipografía

Tiene que ver con la forma en que la organización escribe su nombre en el logotipo, y en general el tipo de alfabeto utilizado en su papelería corporativa y todos aquellos aspectos susceptibles de comunicación visual y verbal. La tipografía otorga un carácter distintivo y propio, el cual debe integrar armónicamente con el estilo de todos los componentes de la identidad corporativa a nivel general, de una empresa. Existen una gran variedad de familias tipográficas; el sistema MECANORMA tiene en sus catálogos alrededor de 600 familias distintas (incluyendo sus variaciones de oscuras a claras).

Aún cuando su composición es más restringida (en comparación con el símbolo y el logotipo), toda organización puede: crear o diseñar su propio alfabeto, utilizar los ya existentes, o adaptarlos según sus necesidades e inventiva. En el aspecto visual de la tipografía se recurre mucho a las figuras retóricas; sin embargo, Joan Costa considera que, es importante tener en cuenta los siguientes criterios al momento de seleccionar un alfabeto:

- a) Criterio estético y psicológico.
- b) criterio funcional

Del primero se puede decir que toda tipografía por sí misma expresa múltiples cualidades, que se desprenden de su diseño y al mismo tiempo provocan en el receptor connotaciones ligadas a la organización (clasicismo, modernidad, exactitud, dinamismo, fantasía, funcionalidad,

firmeza, fortaleza, calidad, etc.); "partiendo del principio que afirma: las formas y las ideas se corresponden"¹¹.

Las familias tipográficas han sido clasificadas según la Association Typographique Internationale, por un lado; y Herman Zapf, por otro; de la siguiente manera:

- Manuales: predomina la influencia de la mano en el trazo.
- Humanas: trazo firme y carácter artesanal.
- Gerdaldas: clásicas y elegantes.
- Reales: de diseño lógico y realista.
- Didones: son personalísimas y de fácil reconocimiento.
- Mecanes: funcionales en todos los aspectos.
- Lineales: abiertas y legibles expresión estética del funcionalismo.
- Incisas: representan un estilo de ejecución; se dividen en: rústicas, latinas tradicionales y ópticas.
- Scriptas: vigorosas, dinámicas y de rasgos espontáneos, tienden a imitar a la escritura corriente.

El segundo aspecto (criterio funcional), se refiere a la legibilidad, es decir, la facilidad de la lectura, por lo que se debe tener en cuenta el principio de complejidad de lectura y el grado de extrañeza y familiaridad que posea el individuo respecto al alfabeto elegido. El tiempo de desciframiento de un texto varía según el grado de extrañeza y familiaridad entre el individuo y el alfabeto.

A menudo las organizaciones tienden a construir su identidad visual sobre los aspectos hasta aquí estudiados (nombre, logotipo -incluida la tipografía-, símbolo y color) hecho que no demerita su eficacia; sin embargo, existen otros aspectos que tienen la función de soportes de la identidad misma; estos son: **los soportes gráficos y para-gráficos**. Los primeros están constituidos por la papelería corporativa, ediciones internas y toda clase de impresos que tienen origen

en el emisor social (la organización), por lo cual resulta indispensable su normatividad respecto a sus usos (rasgos estables, alternativos y libres), de tal manera que garantice su correcta reproducción e inalterabilidad durante el tiempo de vigencia.

Los soportes para-gráficos (recursos de la empresa susceptibles de comunicación visual) son conformados por la arquitectura, indumentaria, señalética y vehículos de transportación (productiva y humana), los cuales son reforzadores de la identidad visual. La normatividad acerca del uso de la identidad visual sobre los soportes gráficos y para-gráficos, se encuentra especificada en un texto creado para la organización, bajo el título de Manual de Identidad.

Identidad Visual (Aplicación).

La identidad visual de Pascual ha sido construida empíricamente a través de su desarrollo como organización, desde su nacimiento como Sociedad Anónima (1938), su conflicto laboral (1982), y hasta nuestros días. A pesar de no haber tenido nunca en su historia un estudio de identidad en el plano visual ni cultural, logró consolidar una imagen en la mente de sus públicos; sin embargo, debido a la inexistencia de una lógica comunicativa en la construcción de su imagen, no está exenta de aspectos negativos que la perjudican.

En ocasiones los cooperativistas hacen referencia a un archivo perdido durante la lucha, pero otros ni siquiera saben que existió; lo cual pone en duda la real existencia de éste, pues la mayoría de los socios (que vivieron esos momentos difíciles de transición organizacional) atribuyen a su antiguo dueño y fundador de Pascual, Víctor Rafael Jiménez Zamudio, la creación de esa identidad que mantienen vigente hasta la fecha. A continuación se analizarán cada uno de los elementos que componen la identidad visual de la Cooperativa.

a) El nombre.

La Cooperativa decidió utilizar el nombre de **Pascual Boing** para estar presente en la mente de las personas, la lógica de su construcción responde a dos de los principales productos que se elaboran en esta empresa; la primera palabra es extraída del nombre del primer producto que elaboró (Refrescos **Pascual**) y con el cual entra en el mercado; tal designación más el tipo de sociedad al que pertenecía (S.A.) formaban su razón social, por tal motivo es fácil imaginar que el nombre respondía también a una identificación directa con la empresa. Respecto a la segunda palabra (**Boing**), esta fue añadida cuando entra al mercado un nuevo producto de la organización (1960), que por la novedad penetró fácilmente en la mente del público consumidor y aún de quienes no lo eran.

De esta manera la Cooperativa construye parte de su identificación visual sobre una dualidad de palabras: PASCUAL BOING. Consecuencia de ello, es que algunas partes de sus públicos la conozcan únicamente como Pascual y otras como Boing, y raramente se refieran a ella como Pascual Boing. Pero analicemos estas dos palabras en nuestro contexto nacional:

- . **Pascual** es un nombre propio muy usado por la gente del campo; una visión que probablemente tomó en cuenta Jiménez Zamudio, pues contaba con una amplia perspectiva del mercado. Aunado a esto, se puede comentar que en 1938, año en que nace Pascual, México contaba con 65% de población rural; aspecto que tal vez favoreciera su rápida asimilación.
- . **Boing** es una construcción artificial sin significado en la lengua castellana, pero por sus características fonéticas remite a una palabra de origen norteamericano: Boeing, nombre con el cual se bautizó a una de las aeronaves más rápidas durante la década de los 40's.

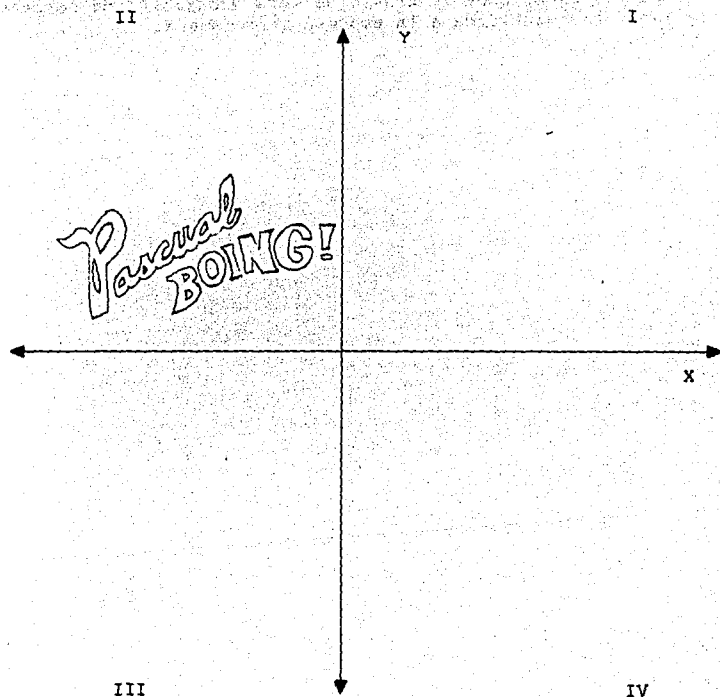
Así la construcción **Pascual Boing** es un nombre simbólico con única referencia a dos nombres de marca de sus productos.

b) El logotipo.

El logotipo está construido sobre una combinación de dos muy diferentes familias tipográficas: Scriba (cursiva) en altas y bajas, para Pascual; y Venus extra bold (estilizada) todas en altas, para Boing. Rematando además con uno de los signos de admiración (!) y utilizando la forma de puntuación del país vecino, E.U. A través de esta asociación de nombres de marca se identifica a la empresa refresquera.

Pascual
BOING!

El logotipo está impreso colocando una palabra y debajo la otra, guardando siempre una especie de sangría y su respectivo interlineado (espacio) entre ambas palabras de manera que no afecte su legibilidad. Sin embargo, cada palabra, nunca se encuentra recta y respetando una línea horizontal de escritura, sino formando una línea curva y dentro de los límites de un ángulo de 90°. Si se toman en cuenta las coordenadas "x" y "y" el logotipo se ubicaría en el segundo cuadrante, en el ángulo que va de los 90° a los 180°, para complementar una línea recta.



Los colores utilizados en el logotipo son dos primarios (rojo y azul) usados indistintamente en la palabra Pascual, y un secundario (verde) usado de manera permanente en la palabra Boing, con su respectivo signo de puntuación (!). La utilización de estos colores no responde a un significado cultural o psicológico, sino a la variedad del tipo de frutas usadas en la elaboración de las bebidas, y mayormente al contraste que se refleja entre ellos. Empero, es importante hacer notar que la combinación (de mayor uso) rojo-verde sobre fondo blanco, bien puede remitir a una connotación nacionalista, según los colores de nuestra bandera (verde-blanco-rojo).

Cabe destacar también que el logotipo no se usa de manera constante ni en la papelería corporativa, ni en todos los productos de la organización; pues algunos sólo traen impresa la palabra Boing, variando mucho los colores y la tipografía.

Pascual

Pascual

BOING!

c) El imagotipo o símbolo.

La Sociedad Cooperativa adoptó desde un principio la figura animada del rostro de un pato como símbolo de la organización. Su posición es tres cuartos, y lo mismo puede estar hacia la derecha o hacia la izquierda; lleva puesto un pequeño sombrero y está mostrando una sonrisa en su expresión. El uso del color varía dependiendo del sabor de la bebida y en publicidad impresa se utiliza en delineado azul rey.



Su parecido físico con un personaje de la Walt Disney Corporation provocó serios problemas legales entre Pascual y esta empresa norteamericana, finalizando en un juicio en el cual se determinó que Pascual podía usar el símbolo, siempre

y cuando éste no fuera idéntico al de Disney; su única variación se situó en su vestimenta.



Este tipo de símbolo de corte figurativo no es usado de manera constante por la Cooperativa, su alto grado de similitud con el pato Donald (y su pregnancia de este personaje en la mente de los mexicanos, en especial de los niños) muestra serios problemas de identificación de la empresa a través de un símbolo sin aparente relación con ella; y que reducido a un color en la prensa nulifica su identificación si carece de un apoyo, sea slogan, logotipo o cualquier otra referencia escrita. Consecuentemente en repetidas ocasiones el logotipo juega el papel de símbolo de la Cooperativa.

La carencia de una normatividad sobre el uso de este imagotipo provoca que también se pueda encontrar la figura del pato de cuerpo completo, tal y como se muestra a continuación.



Aunque esta representación icónica se utiliza únicamente cuando se hace referencia al trabajador de Pascual, por lo que se viste al pato con la respectiva indumentaria. Esta imagen puede ser visualmente localizada en revistas de obsequio para las visitas escolares, en carteles internos y en su publicación interna: El Cooperativista.

Sin embargo, este no es el único imagotipo que maneja la organización; ya que constantemente, y sobre todo en relaciones comerciales al exterior del país, se utiliza un símbolo denominado **Cascada de Frutas**, el cual presenta ocho de las nueve variedades de sabor del Boing (uva, mango, guanábana, fresa, piña, limón, naranja y tamarindo) inmersas dentro del círculo de calidad; colocadas exactamente a la mitad y en forma horizontal; debajo de ellas la palabra Pascual del logotipo, en color azul; y en la parte inferior central del círculo, rebasando los bordes internos y externos de este, la cara del pato también en delineado azul. En la mitad superior del Círculo, y a manera de contorno, se inscribe el lema: **Calidad premiada internacionalmente**; haciendo alusión al reconocimiento obtenido en marzo del 92 en Madrid, España. Este símbolo, desde el punto de vista de los cooperativistas, le da mayor presencia a la organización en el exterior.



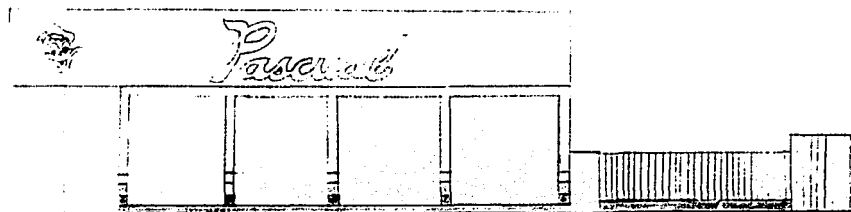
Este imago tipo es de corte realista, pues establece semejanzas concretas respecto a la empresa, pero su uso es reducido a las actividades ya señaladas:

d) El color.

La Cooperativa no cuenta con uno o más colores que la identifiquen e individualicen. Dentro de sus instalaciones los colores predominantes son el blanco, crema y gris. En sus fachadas el blanco con cuatro franjas en la parte inferior de ellas, en colores amarillo, naranja, rojo y café:



Sociedad Cooperativa
Trabajadores de *Pasarela* S.C.L.



Los productos lata y tetra manejan los colores en función de los sabores de la bebida, por lo cual tienen nueve diferentes (amarillo-piña, rosa-guayaba, dos tonos distintos en rojo para fresa y manzana cada uno, morado-uva, verde-guanábana, café-tamarindo, y también dos tonos distintos de naranja para mango y naranja). En la leche se utiliza el

blanco combinado con violeta y azul; en los mezcladores se usan en función de contrastantes. En el refresco embotellado verde o azul, en las cajas para éste, rojo con el logotipo en blanco. En papelería corporativa negro o negro con el logotipo en rojo o azul, y en los camiones de reparto blanco con rojo y verde o azul.

Como se habrá podido notar en esta descripción, la Cooperativa no tiene un color específico y emblemático, utilizan el rojo como símbolo de lucha, el amarillo, naranja, rojo y café por las frutas, el verde y azul por contraste, y los demás por los sabores restantes (morado-uva y rosa-quayaba).

e) Tipografía.

La Cooperativa no cuenta con una tipografía específica para su papelería y escritos (únicamente lo hace para el logotipo). Lo mismo se pueden identificar las familias scriptas, que las didones e incluso las manuales, todas ellas descritas al principio del capítulo; su uso está en función de la perspectiva personal y de los recursos disponibles (máquina de escribir, computadoras, entre otros), sólo en el caso de que se pretenda variar algún aspecto del color o disposición del espacio acerca de la razón social, se recurre al departamento de normatividad para su aprobación o rechazo, el cual emite según el gasto económico que pueda causar dicha variación.

La razón social de la Cooperativa por lo general se encuentra impresa de la siguiente manera:

Sociedad Cooperativa
Trabajadores de *Pascual*, S.C.L.

y es en la única que no se permiten variaciones tipográficas, ya que en los nombres de marcas las variaciones se dan según las necesidades del tiempo (modernidad) y del mercado (competencia).

A partir de septiembre del 94, la Cooperativa lanza una nueva campaña de apoyo al Boing (producto líder) para hacerle frente a la competencia y buscar abarcar mayor mercado ante la apertura comercial. El Boing es presentado con una nueva imagen y una diversificación de figuras onomatopéyicas de cada uno de los nueve sabores de frutas que elabora.

TALANDIBONGO



TALANDIBONGO



TALANDIBONGO



MANGON



NARELLIDO



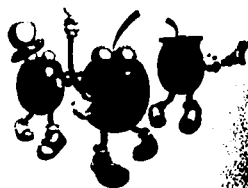
NARELLIDO



MATZAFELO



FROSKA



QUIQUE



GUAYABEL

AMIGOS BOING

También el logotipo sufrió una pequeña variación, pues la palabra boing aparece ahora únicamente en verde y con una sombra hacia la derecha, delineada en el mismo color, como se muestra a continuación:



La asimilación del cambio en el consumidor se estimó en tres meses para los niños y en mayor tiempo (sin especificarlo) en los adolescentes. Pero, ¿Hasta donde es benéfico este cambio y adecuada la imagen para un producto líder que subsidia a los demás que se elaboran en esta organización?, ¿Responde este cambio a una verdadera adecuación de identidad o a una estrategia puramente comercial?. La aplicación de encuestas y entrevistas entre sus públicos permitirán obtener respuestas a estas interrogantes que serán tratadas en el capítulo cinco de esta investigación, en el cual se elaborará el diagnóstico de la identidad de la Cooperativa.

4.2 Identidad Cultural

Para entender de una manera más clara el concepto de identidad cultural o cultura organizacional como es definida por algunos autores, se puede imaginar a la organización como una persona que trata de escudriñar su interior. Hay que olvidarse, por tanto, de sus rasgos físicos como color, tamaño y forma de los ojos, los labios o el cabello e internarse en los aspectos intangibles o abstractos que conforman su personalidad. De esa forma se puede pensar en componentes como el carácter, valores, ideas, creencias, normas, etc. que rigen u orientan la vida de esa persona, que la identifican y la hacen única en relación a cualquier otra y son inherentes e inseparables de sí.

Por consiguiente y de acuerdo con Luis Tejada Palacios, la cultura organizacional puede definirse como un "conjunto de ideas, normas y valores que forman la identidad de la empresa", es decir, la personalidad de la misma que tiene la importante función de orientar su comportamiento a nivel ético y profesional.

Siguiendo con la analogía; para la organización al igual que para las personas es de gran utilidad tener un conocimiento amplio de su interior. Cuando un ser humano tiene la capacidad de autoanalizarse y hacerse consciente de sus defectos y virtudes y al mismo tiempo de asimilarlos y corregirlos en caso necesario, va moldeando su personalidad para adaptarse de una mejor manera al mundo que lo rodea; de esa misma forma, la organización puede concientizar su manera de laborar, las características de sus normas, valores e ideas con el fin de mantenerlas o modificarlas para sobrevivir en el exterior.

La identidad cultural de la empresa no puede ocultarse, tarde o temprano sale al exterior a través de las personas o productos que la conforman, por lo tanto no basta con saber que la organización posee una identidad cultural, es esencial detectarla, modificarla o crearla para hacerla visible y positiva a las exigencias del exterior, "sin cultura una empresa quedaría a merced de la improvisación y carecería de

rasgos propios, que son aquellos que debe comunicar a sus clientes y al público".13

Una vez definido el concepto e importancia de la identidad cultural, es pertinente descomponer y definir los elementos que la conforman: ideas, normas y valores.*

Ideas: Dentro de este rubro se encuentran las representaciones que la organización y sus miembros desarrollan sobre conceptos como trabajo, producción, progreso, eficiencia, calidad, motivación, uso del tiempo, democracia. Estas representaciones o conceptos se conciben y desarrollan de una manera muy particular en cada organización y son las que encamina u orientan su crecimiento.

Normas: Según Katz y Kahn "las normas son expectativas con caracter de exigencia que alcanzan a todos los que les concierne el desempeño de una función en un sistema o subsistema"¹⁴.

En ese sentido cada organización se entiende como un sistema con características propias, en el que interactúan una cantidad determinada de individuos que deben estar regidos por una área normativa, la cual servirá como referencia para que la organización no se encuentre en choques constantes o indeterminaciones, que lógicamente perjudicarán e impedirán que se logren los objetivos para los que fue creada. Las normas pueden entenderse también, como la serie de instrucciones a seguir en una situación previamente dada dentro de la organización.

*Autores como Pettigrew, Barman y Goldhaber aumentan conceptos como lenguaje, mitos, recuerdos e historias como componentes importantes de la Cultura Organizacional. Sin embargo no se incluyen en este estudio por considerarse que los elementos mencionados los engloban y simplifican.

Valores: Los valores determinan las actitudes de la gente de la organización, moldean su conducta y comportamiento en situaciones específicas, "proveen a la gente de estándares generales de competencia y moralidad las cuales guían o determinan actitudes, comportamientos, juicios y comparaciones de unos con otros, ellos son básicos para la conceptualización y las creencias de la organización".¹⁵

Tejada Palacios por su parte puntualiza que los valores son el fundamento moral de la organización. Por lo tanto, dentro de los valores se encuentran la ética, el cumplimiento o responsabilidad, la superación, seriedad en los negocios, calidad de los bienes y/o servicios, etc.

Es necesario destacar que las ideas, valores y normas de la organización son aspectos asimilados o que deben asimilarse. Es decir, deben de tener una serie de representaciones comunes con una variación personal mínima entre sus componentes. Esta labor de asimilación y "moldeo" de los individuos, depende en gran parte de la misma organización y de los medios que utilice para transmitirlos.

Resumiendo los puntos anteriores, puede decirse que la identidad cultural es la personalidad interna de la organización, conformada por ideas, normas y valores que tarde o temprano trascienden a la organización y se reflejan determinando al exterior.

Como se ha podido observar, la identidad cultural es esencial en la organización, ya que ésta impregna su imagen exterior de sus características las cuales viven paralelamente con la empresa. La utilidad de una identificación de las características o tipo de cultura en una empresa son múltiples, pues les permitirá sanear aspectos que de otra manera podrían significar su muerte como organización. Tomemos como ejemplo una empresa que no ha desarrollado ni difundido entre sus componentes, valores como la seriedad en la negociación o la calidad de los productos, dicha organización no tardará mucho en padecer las consecuencias de su descuido, pues sus clientes al percibir estas situaciones tenderán a cambiar a una organización que les ofrezca mayor seriedad y calidad.

Por medio de una auditoria, la organización puede detectar la importancia que le otorga a cada uno de los rubros que integran su identidad y hasta que punto la benefician o perjudican en el desarrollo de sus objetivos y metas.

Pudiendo detectar entre otras la orientación de la empresa, la importancia que le otorga a la productividad y a su componente humano, los rasgos y características de su normatividad, la asimilación individual y colectiva de las ideas y valores empresariales, etc.

Una vez concientizada la situación interna a nivel cultural de la organización, esta podrá manejar su propia identidad en beneficio de ella misma. En palabras de Norberto Chaves determinará "lo que es, lo que quiere que crean que es, lo que debe ser y lo que quiere que crean que debe ser".¹⁶

Identidad Cultural (Aplicación)

Hablar de la identidad cultural de la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual, es referirse a los rasgos característicos referentes a ideas, normas y valores que la hacen diferente al resto de las organizaciones, incluso de tipo refresquero. Como se menciona en la parte teórica de este apartado, la Identidad Cultural es inherente a la organización aun cuando ésta concientice o no esa identidad. Así en la Cooperativa Pascual, a pesar de que no se cuenta con un manual, folleto o similar que contenga las políticas o directrices de operación y comportamiento de su personal, es posible, a través de un rastreo hemerográfico y de entrevistas realizadas con algunos trabajadores directivos, así como con la observación directa, describir las características culturales adquiridas por Pascual a lo largo de su historia como organización.

Como primer rasgo cultural destacable, se puede hablar de la transición sufrida por la refresquera, al convertirse en 1985 en una cooperativa, después de laborar por cuarenta y cuatro años como sociedad anónima. Este cambio de régimen

significó para Pascual un enorme reto, como lo definen sus directivos, puesto que en el momento de la lucha no tenían la idea clara de conformación cooperativista, como lo explicó, a pregunta directa, Angel Alvarado Aguilar, instructor de cooperativismo y computación de las plantas norte y sur de la refresquera: "el cooperativismo era algo que no estaba planeado, fue una alternativa de solución a la huelga. La conciencia de cooperación se ha ido conformado en base a las propias necesidades".

Sin embargo del 18 de mayo de 1982 al 27 de agosto de 1985, lapso en que la refresquera logra su separación del antiguo dueño (Rafael Jiménez Zamudio) y su registro cooperativista, el personal de Pascual vive una de las luchas obrero-sindicales más importantes del país, lo que en la actualidad constituye un enorme orgullo para los socios que fueron protagonistas del hecho, y por lo tanto debe considerarse como un rasgo cultural característico y único de Pascual.

De su historia se desprende lo que podría categorizarse como el segundo rasgo de identidad cultural importante de la refresquera: el cooperativismo. La cooperativa es una asociación que tiene como fin principal el reparto de los beneficios resultantes del trabajo conjunto y la supresión de intermediarios entre sus miembros, lo cual dista de manera notable de los objetivos que tienen las sociedades anónimas (régimen predominante en un país capitalista como el nuestro) cuyo interés principal son las ganancias a favor del o los dueños de la empresa sin importar, en muchas ocasiones, los intereses del trabajador. Por lo tanto Pascual tiene principios de operación diferentes a las sociedades anónimas como son: la libre adhesión, el control democrático, el interés limitado al capital, la distribución de rendimientos, la educación cooperativa y la integración cooperativa; los cuales son los lineamientos en los que se apoya el cooperativismo y cuya esencia se destaca a continuación:

"a) Libre adhesión

La Cooperativa debe estar abierta a toda persona de la clase trabajadora sin importar raza, religión o ideas políticas. Asimismo, los socios se pueden retirar libremente.

b) Control democrático

La democracia es la cualidad más importante del cooperativismo... Una característica de la democracia cooperativa consiste en que cada uno de los socios tiene derecho a un sólo voto sin importar la cantidad de sus aportaciones, distinguiéndose de las Sociedades anónimas, en las que los votos guardan una relación directamente proporcional con el número de acciones.

c) Interés limitado al capital

En la cooperativa, el capital social se compone por los certificados de aportación. La legislación cooperativa dispone que cada socio debe suscribir por lo menos un certificado de aportación.

Puede presentarse el caso de que algunos miembros tengan certificados excedentes para dotar de mayores recursos a la cooperativa. En este caso, la asamblea general puede premiar el esfuerzo adicional con un interés limitado.

Este principio pretende que el dinero esté al servicio del hombre y no el hombre al servicio del dinero.

d) Distribución de rendimientos

Como la idea de lucro no cabe en la cooperativa, los frutos generados del esfuerzo de todos, se reparte de una manera justa entre quienes han contribuido en el proyecto.

En las cooperativas de productores los rendimientos se distribuyen de acuerdo al trabajo realizado por cada socio, considerando el tiempo, cantidad y calidad de su labor.

e) Educación cooperativa

Para que la empresa cooperativa sea diferente, se requiere de que quienes la forjan tengan una actitud y comportamiento diferente, alejado del individualismo y el egoísmo.

Ese cambio de actitud se logra a través de la educación cooperativa...Es tal la importancia que se le asigna a la educación cooperativa que la ley dispone de la creación de un fondo especial, así como de una comisión de educación encargada de la administración del fondo y de los programas educativos.

f) Integración cooperativa

Para que el movimiento cooperativo avance significativamente, se requiere de la unidad de las cooperativas.

La Ley General de Sociedades Cooperativas, en el plano nacional establece la unión de cooperativas del mismo ramo en federaciones y éstas a su vez en la Confederación Nacional de Cooperativas de México (Conacop)".17

La Cooperativa Pascual ha adoptado y asimilado de manera particular cada uno de estos principios así como su lucha y los ha sintetizado en su lema "Lucha, Cooperación y superación" que según la misma refresquera significa lo siguiente:

Lucha.- Remonta al proceso de cambio que sufrió la organización y su constante pugna por la defensa de sus derechos.

Cooperación.- En esta parte se integran todos los trabajadores y la estructura de la empresa, pues la cooperación es la base principal de todos los que forman la refresquera. La colaboración es recíproca entre departamentos y entre trabajadores, haciendo de esta forma un mecanismo que les permite producir más y mejor.

Superación.- Esta tercera idea es prioritaria para la colectividad; pues para lograr la calidad y excelencia imperante, es necesario adquirir nuevos conocimientos a través de la preparación académica y técnica de todos los trabajadores de la Sociedad Cooperativa.

A manera de lograr la congruencia entre sus principios filosóficos y sus acciones, las diversas administraciones de

Pascual han demostrado una principal preocupación por impartir cursos de capacitación y cultura cooperativista con el fin de ir desarrollando y consolidando en las nuevas generaciones la conciencia de una sociedad de trabajo conjunto, que a futuro les reditúe con una mejor organización.

En cuanto a valores se refiere la Cooperativa ha publicado en dos ocasiones (en su periódico El Cooperativista) lo que considera su filosofía empresarial sustentada en diversos principios que deben regir su vida como cooperativa:

" CALIDAD: En nuestras vidas, en nuestros productos y en los servicios.

CONFIANZA: En nuestra gente y para nuestros clientes.

CORTESIA: El principio de las buenas relaciones.

CREATIVIDAD: La capacidad esencial de la superación.

DISCIPLINA: Voluntad inquebrantable para lograr nuestros propósitos.

HONESTIDAD: Principio fundamental de nuestra organización.

LEALTAD: Ennoblece al poseedor y enorgullece a quien la recibe.

RESPONSABILIDAD: Fundamento de la libertad para asumir compromisos.

RESULTADOS: Que reflejan nuestros esfuerzos y voluntad.":

Posteriormente en el Cooperativista del 16 de enero de 1994, Angel Alvarado Aguilar, destaca los valores que desde su punto de vista deben regir a la refresquera Pascual.

"Los valores son creencias variables que tenemos y, en consecuencia, se hallan bajo nuestro control. En nuestra Cooperativa es importante identificar y formular nuestros valores. Por ejemplo:

- 1) Tenemos el compromiso de la calidad, del costo-eficiencia y de la excelencia técnica.
- 2) Las personas deberían tratarse entre sí con consideración, confianza y respeto.
- 3) Cada individuo es valioso, es único y hace una aportación.
- 4) Todos los trabajadores deberían tener un incondicional compromiso personal con la obtención de un desempeño excelente.
- 5) El trabajo en equipo puede, y debería producir mucho más que la suma de esfuerzos individuales. Los miembros del equipo han de ser confiables y estar comprometidos con el equipo.
- 6) La innovación es indispensable.
- 7) La comunicación abierta es importante para conseguir éxito.
- 8) Hay que llegar en forma participativa a las decisiones.

Todos éstos son algunos elementos de una declaración filosófica empresarial".

Así, puede observarse que algunas personas dentro de Pascual, están conscientes de la importancia de la definición y propagación de las ideas y valores empresariales, a pesar de que no han existido mecanismos que logren la asimilación de dichos valores por todo el personal.

Además, aunque existen en las dos propuestas algunos puntos coincidentes como la calidad o el servicio, también existen diferencias de formulación, puesto que los valores aquí expuestos son el resultado de iniciativas de tipo personal y no de un consenso o estudio sistematizado dentro de la Cooperativa, a pesar de esto, lo destacable en este punto, es el hecho de que existe en la refresquera la inquietud por definir sus valores corporativos y difundirlos entre todos sus miembros.

Otra idea muy arraigada en la Cooperativa es la de apoyar el desarrollo de las comunidades en el campo, por lo

que incluyen de manera cotidiana políticas de compra directa a los productores de fruta y programas de asistencia técnica con el fin de elevar la productividad de los fruticultores y demostrar que el sector social campesino es capaz de desarrollar procesos productivos que beneficien al país. Estas políticas al ser una preocupación constante de la Cooperativa pueden categorizarse como un rasgo definitorio, incluido en sus ideas centrales.

Por último, en este apartado, se reproduce una parte del reglamento para los ayudantes de reparto en la Cooperativa con el fin de ejemplificar el tipo de normas que maneja la refresquera para mantener el orden y encaminar las acciones de sus trabajadores. Como es lógico suponer, sería imposible la reproducción total de su reglamento debido a su extensión y a la negativa por parte de los directivos de la Cooperativa de facilitar un ejemplar del reglamento completo.

OBLIGACIONES DE LOS AYUDANTES:

1. Presentarse en su unidad de reparto a las 7:00 A.M.
2. No podrá hacer uso del comedor después de las 7:00 A.M.
3. Presentarse aseado tanto en su persona como en su uniforme y equipo de trabajo.
4. Atender inmediatamente la limpieza de su unidad de reparto.
5. Deberá trabajar con limpieza y rapidez hasta terminar su labor.
6. Tratar con educación y honradez tanto al cliente, público y compañero.
7. Sacará las cajas de nuestro producto que la competencia coloca hasta abajo de las estibas.
8. Colocar nuestros productos en anaqueles, enfriadores o hieleras para su mejor venta.
9. Está obligado a avisar al Agente toda anomalía que descubra en los clientes.

10. Cobrará con toda honradez dejando nota con fecha y No. de zona y la cuenta completa.
11. Deberá insistir con educación y respeto para la venta como para la exhibición.
12. Cooperará con sus compañeros (Agente y Ayudante) en la venta y cuidado del equipo.
13. Dejará siempre su camión cargado y listo para salir temprano al día siguiente.
14. Depositará en la caja de seguridad el dinero que cobre.

Estos rasgos en su conjunto moldean la personalidad de la organización y la distinguen de otras empresas, aún cuando las ideas, valores y normas que aquí se reproducen no se hayan asimilado de manera global por todos los miembros de la refresquera y estén en vías de conformación.

4.3 Clima Organizacional

Las definiciones sobre clima organizacional varían según las percepciones de disciplinas como la administración y la psicología industrial encontrando conceptos como los siguientes:

"El clima organizacional constituye una configuración de las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad".¹⁹

"Constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados incluso al exterior".²⁰

"El clima está constituido por aquellas características que distinguen la organización de otras organizaciones e influyen el comportamiento de las personas en la organización".²¹

En los casos anteriores la idea de clima está encaminada hacia el mismo sentido: es un aspecto perceptible aunque no tangible (como la personalidad) que permite distinguir a una organización, ya sea por sus miembros o por quienes entran en contacto con ésta.

De acuerdo con Luc Brunet en su libro El clima de trabajo en las organizaciones; el concepto de clima organizacional tiene sus antecedentes históricos en las escuelas de pensamiento: Gestalt y del Funcionalismo. La primera establece que la percepción del trabajo y entorno influye en el comportamiento del individuo, y la segunda que el comportamiento del individuo depende del entorno o ambiente que le rodea, sumándole además sus respectivas diferencias individuales. Ya entonces se destacaban las relaciones entre el individuo, la organización y su entorno. Actualmente las investigaciones existentes son criticables por su inclinación sobre la elaboración metodológica más que por buscar una explicación y especificidad del clima

organizacional como objeto de estudio. En este sentido es común encontrar autores que lo vinculan como sinónimo de cultura organizacional, o bien de liderazgo en la empresa. En el primer caso se sustenta la idea solamente sobre el factor psicológico de los individuos que integran o tienen contacto con la organización y en el segundo suele caracterizarse al líder formal de la organización en determinada clasificación de liderazgo y consecuentemente se generaliza sobre la tendencia de la organización.

Ambos aspectos tienen una importante presencia pues son variables que constituyen junto con otras el clima organizacional de una empresa u organización. Cada uno de los componentes o variables de las organizaciones: factor humano, tecnología, estructuras administrativas, comunicación, gestión de recursos humanos y recursos monetarios entre otros; son determinantes que contribuyen en la estabilidad o modificación del clima organizacional ya sea por la falta o desgaste de algún componente, por su mala aplicación o descuido, los cuales darían como resultado repercusiones negativas; en el caso contrario, una repercusión positiva sería al manejar todos y cada uno de los componentes en forma paralela y equilibrada dentro de la organización.

A pesar de que los estudios sobre clima se iniciaron por los años sesentas; a la fecha ante la ambigua especificación del objeto de estudio y su forma de análisis; no existen estudios que sean sólidos en ese sentido pues aún se están desarrollando. A grandes rasgos de acuerdo con Luc Brunet las tendencias teóricas sobre el tema se pueden agrupar en tres:

- Medida Múltiple de los Atributos Organizacionales.

Maneja al concepto de clima como sinónimo de ambiente organizacional. El análisis se basa en establecer relación entre el tamaño de la organización y el rendimiento de los empleados, sustentado en el ausentismo, los accidentes, la rotación y la productividad. La crítica a los autores con este enfoque es que no contemplan aun la percepción del individuo sobre su situación en el trabajo.

- Medida Perceptiva de los Atributos Individuales.

La definición sobre clima organizacional se obtiene de manera deductiva al considerar sólo las percepciones individuales de los trabajadores. En ese aspecto al clima organizacional únicamente se le relaciona con elementos y necesidades individuales más que con características de la organización; de tal modo que la percepción del clima estará en razón del estado de ánimo del individuo. La crítica a este enfoque es la inestabilidad del concepto.

- Medida Perceptiva de los Atributos Organizacionales.

Se define al clima organizacional como "el clima humano o psicológico, las variables propias de la organización como la estructura y el proceso organizacional interactúan con la personalidad del individuo para producir percepciones".²² Basados en la teoría de K. Lewin "que postula la influencia conjunta del medio y de la personalidad del individuo o en la determinación de su comportamiento".²³ La crítica a este enfoque es que los teóricos aún no han podido especificar el papel del medio externo sobre las percepciones individuales del clima.

En este estudio se entenderá al clima organizacional dentro del tercer enfoque, donde los atributos organizacionales se refieren a los componentes del clima organizacional: **comportamientos** (aspecto individual, grupo e integración, motivación, liderazgo), **estructura de la organización** (organización física formal: tamaño de la organización, control administrativo, número de niveles jerárquicos) y **procesos organizacionales** (gestión de recursos humanos: ejercicio de control, toma de decisiones, comunicación, modos de resolución de conflictos). Los cuales en su conjunto conforman el clima organizacional, el que tiene una repercusión evidente en el rendimiento de la organización.

COMPONENTES**Comportamientos****Aspecto individual**

- actitudes
- percepciones
- personalidad
- estrés
- valores
- aprendizaje

Grupo e intergrupo

- estructura
- procesos
- cohesión
- normas y papeles

Motivación

- motivos
- necesidades
- esfuerzo
- refuerzo

Liderazgo

- poder
- políticas
- influencia
- estilo

Estructura de la organización

- Macrodimensiones
- Microdimensiones

Procesos organizacionales

- Evaluación del rendimiento
- Sistema de remuneración
- Comunicación
- Toma de decisiones

CLIMA ORGANIZACIONAL

RESULTADOS**Rendimiento****Individual**

- alcance de los objetivos
- satisfacción en el trabajo
- satisfacción en la carrera
- calidad del trabajo

Grupo

- alcance de los objetivos
- moral
- resultados
- cohesión

Organización

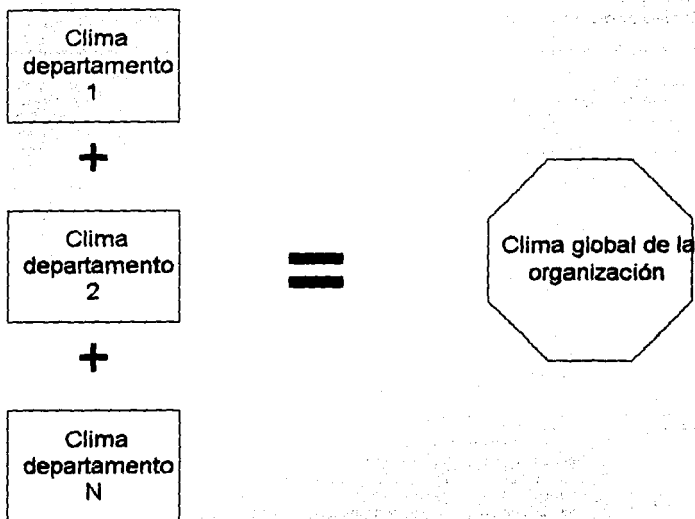
- producción
- eficacia
- satisfacción
- adaptación
- desarrollo
- supervivencia
- tasa de rotación
- ausentismo

Fuente: El Clima de Trabajo en las Organizaciones, Trillas, 1987, p.40

Sin embargo, es común observar fenómenos como las percepciones de bienestar o malestar cuando un individuo ingresa a determinadas áreas o departamentos de la misma organización y muchas ocasiones ni siquiera se logra determinar que elementos evocan esos sentimientos aunque sean definitivamente percibidos; en este sentido se abre la posibilidad de la existencia de microclimas dentro de la organización. La percepción individual de éstos, varía considerablemente cuando están sujetas a características de sexo, edad, cultura, educación, ideología o fuertemente influenciados por los rangos jerárquicos ocupados. Por otra parte es mayor la aparición de microclimas entre más descentralizada se encuentre la organización, así un microclima es creado por personas de un área o departamento según su función y grado de control y por las constantes físicas y tecnológicas de la organización.

Aun cuando una organización cuente con microclimas a su interior, éstos conservan semejanzas o constantes entre sí que conducen a identificar a la organización con una sola especie de clima. "El clima total equivale entonces a la media de los climas reunidos de todos los departamentos."⁴

ORGANIZACIÓN <<X>>



Fuente: El Clima de Trabajo en las Organizaciones, Trillas, 1987, p.25

Ubicadas las características o constantes que se unifican en el clima global de la organización, se puede llegar a categorizaciones teóricas sobre clima, la más usada es la teoría de los sistemas de Rensis Likert. A través del uso de dichas categorías no se pretende una generalización infructuosa: se apoya más en el siguiente razonamiento: "si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar"; en este sentido el clima organizacional debe considerarse como un factor importante que influye y es determinante en la imagen percibida incluso al exterior (de confianza, incredulidad, calidad, etc). La cual en un momento dado permite la supervivencia de la organización al motivar rendimientos de producción o al ser ampliamente aceptada en el exterior.

Regresando a la teoría de los sistemas de Likert se divide en dos tipos de clima organizacional de Tipo Autoritario con subdivisiones: autoritarismo explotador y autoritarismo paternalista; y de tipo participativo subdividido en: consultivo y participación en grupo.

Variables principales	SISTEMAS DE Likert			
	1 Autoritario explotador	2 Autoritario paternalista	3 Consultivo	4 Participación en grupo
Proceso decisorio	Totalmente centralizado en la alta administración	Centralizado en la alta administración, pero permitiendo una pequeña delegación de carácter rutinario.	Consulta a los niveles inferiores permitiendo participación y delegación.	Totalmente delegado y descentralizado Nivel institucional define políticas y controla resultados.
Sistema de comunicación	Bastante precario. Sólo comunicaciones verticales descendentes cargando órdenes.	Relativamente precario, prevalecen las comunicaciones descendentes sobre las ascendentes.	Se busca facilitar el flujo en el sentido vertical (descendente y ascendente) y horizontal.	Sistemas de comunicación eficientes son fundamentales para el éxito de la empresa.
Relaciones interpersonales	Provocan desconfianza. La organización informal es vedada y considerada perjudicial. Los cargos y tareas confinan a las personas.	Son toleradas, con cierta condescendencia. Organización informal incipiente y considerada como una amenaza para la empresa.	Cierta confianza en las personas y en sus relaciones. La empresa busca facilitar el desarrollo de una organización informal sana.	Trabajo realizado en equipos. La formación de grupos se hace importante. Confianza mutua, participación y compromiso grupal intensos.
Sistemas de recompensas	Enfasis en los castigos y medidas disciplinarias. Obediencia estricta a los reglamentos internos. Raras recompensas (de origen estrictamente salarial).	Enfasis en los castigos y medidas disciplinarias, pero con menor arbitrariedad. Recompensas salariales más frecuentes. Las recompensas sociales son raras.	Enfasis en las recompensas materiales (principalmente salarios). Recompensas sociales ocasionales. Raros castigos o penas.	Enfasis en las recompensas sociales. Recompensas materiales salariales y frecuentes. Penas son raras y ocurren cuando son definidas por los grupos.

Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración, Mc Graw Hill, 1990, p.424

De acuerdo con el clima de tipo autoritario explotador se estaría hablando de una organización con bajas posibilidades (a la larga) de rendimiento y de supervivencia. Contrariamente en el otro extremo se encuentra un clima de tipo participativo o que cuenta con motivación al individuo apoyando la eficacia y eficiencia organizacional. Actualmente para el análisis del clima organizacional se cuenta con instrumentos de tipo psicológico: el cuestionario escrito; pero cabe hacer notar que en México existen muy pocos elaborados por nacionales y los encontrados son versiones sobre instrumentos conocidos de origen estadounidense como es el caso del cuestionario aportado por Rensis Likert.

Generalizando; el instrumento de medición a usarse deberá cubrir al menos los siguientes aspectos:

"Autonomía individual. Incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización.

Grado de estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado al que los objetivos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de sus superiores.

Tipo de recompensa. Esta dimensión se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.

Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior."²⁶

El estudio de clima organizacional avanza por encima de estudios estadísticos o basados en las propiedades físicas pues no alcanzan a analizar aspectos tanto físicos como perceptivos que unidos conforman el clima humano de la organización el cual como se mencionó antes, desenvoca en el rendimiento de la organización, o bien, en efectos complejos de tipo humano individual como son: el robo, ausentismo, de integración al grupo, vandalismo, frustración (agresión, evasión), sabotaje, liderazgo, reconocimiento organizacional, accidentes, tasas de rotación, ambigüedad de roles, estrés. Los anteriores efectos responden al clima organizacional predominante en la organización generalmente cuando el individuo que ingresa no logra establecer un vínculo entre sus objetivos personales y los objetivos de la organización

no encuentra la satisfacción de sus necesidades, lo cual hace que tome una actitud dada (con los efectos anteriores) frente al logro o insatisfacción de sus objetivos. Por tal motivo, es necesario que el clima sea propicio para el desarrollo de los individuos para bien de la propia organización, pues es necesario recalcar que la imagen del clima que brinda al exterior influye en su promoción y nexos con su entorno para sobrevivir.

Clima Organizacional (Aplicación)

El tratamiento que se dará al tema de clima organizacional difiere al de identidad visual e identidad cultural cuyos diagnósticos se presentan posteriormente en el capítulo 5, mientras que en el presente apartado de clima organizacional se expone en su totalidad el diagnóstico, pues la Cooperativa por sí misma no posee datos sobre este punto y por tanto los resultados obtenidos provienen de la aplicación del instrumento de investigación de campo realizado para este caso de estudio. Es así como podrá verse el panorama que presenta la organización refresquera en este punto con su respectivo diagnóstico, cuyas problemáticas serán planteadas posteriormente en el plan de comunicación organizacional.

La investigación se apoyó en la aplicación de un instrumento de campo de tipo cuestionario, cuyas preguntas estuvieron clasificadas y estructuradas en base a los aspectos de estudio que Luc Brunet recomienda como básicos para un sondeo de clima:

- Autonomía individual,
- Grado de estructura que impone el puesto,
- Tipo de recompensa,
- Consideración, agradecimiento y apoyo.

A través de estos aspectos se rescatan datos acerca del grado de responsabilidad del trabajador, la comunicación e información de los altos niveles hacia abajo y viceversa, el aspecto motivacional de tipo monetario y social, y la promoción.

Las respuestas fueron de elección múltiple dentro de los siguientes parámetros: Totalmente de Acuerdo, De Acuerdo, En

Desacuerdo y Totalmente en Desacuerdo; los cuales han permitido ubicar los distintos porcentajes obtenidos en cada aspecto.

Así en Pascual se obtuvo lo siguiente en cada clasificación:

- Autonomía Individual

Este aspecto se refiere a grandes rasgos de libertad que goza el individuo dentro del trabajo en relación al reglamento interno, la espontánea convivencia social y laboral, su responsabilidad y su poder de decisión. De modo que sobre este aspecto se registró lo siguiente:

Las relaciones de convivencia social se dan dentro de una relativa aceptación de respeto en el área administrativa, así lo reiteraron en un 58%, y en el área productiva en un 54% dentro del parámetro De Acuerdo.

La convivencia extra-laboral también se ubica con De Acuerdo en un 58% en el área administrativa y con 46% en el área productiva. Con el parámetro De Acuerdo se observa cierta conformidad en relación con las pautas de convivencia social tanto a nivel laboral como extra-laboral, permitiendo percibir un equilibrio en la relación humana, pues la mitad así lo manifestó y las respuestas restantes caen en porcentajes positivos (Totalmente De Acuerdo).

Esto demuestra la existencia de libertad de movimiento en la convivencia social, que al no estar restringida tajantemente por limitantes reglamentarias, ha permitido el desarrollo humano hasta el plano laboral, resultando benéfico para la propia organización, pues su base de crecimiento parte de la propia relación humana proyectada en la ayuda y cooperación mutua.

En cuanto a la organización grupal; se destaca la respuesta De Acuerdo a la pregunta de que las cargas de trabajo están bien distribuidas, donde el área administrativa lo reconoce en un 64% e igualmente lo considera producción en un 42%. Así mismo el resultado se refuerza cuando reiteran ambas áreas en un 50% al no tener exceso de trabajo. La ayuda mutua en el trabajo se verifica positivamente en un 70% en administración y en un 46% en producción, lo anterior se respalda al saber que cada trabajador tiene claras las responsabilidades de su puesto al responder Totalmente de

Acuerdo en el área administrativa en un 59% y en el área productiva en un 80%. En este sentido el aspecto de cooperación y solidaridad está consolidado en la acción conjunta del trabajo y la ayuda entre compañeros.

De este modo la organización de las labores muestra un aspecto propicio para permitir la actividad principal de la Cooperativa a nivel productivo, pues existe una delimitación laboral coordinada observada al rebasarse el 50% en algunos casos. Se puede concluir que el aspecto de autonomía individual hasta ahora ha sido el cimiento de la organización Pascual de donde saca fuerza para sobrevivir, su ayuda humanitaria al interior ha podido soportar inconvenientes económicos, administrativos e incluso ideológicos que en otras circunstancias sin el apoyo de los trabajadores hubiera desaparecido. A continuación y consecuentemente al final de cada clasificación se encontrará una gráfica representativa, que contiene el porcentaje de respuesta de cada pregunta incluida en el cuestionario, las cuales se encuentran, por cuestiones de espacio, resumidas en las gráficas. Sin embargo las opciones completas se enlistan a continuación para que el lector pueda consultarlas.

Autonomía Individual.

- En esta Cooperativa las relaciones de trabajo se dan en un ambiente de respeto.
- Me agrada relacionarme con mis compañeros de la Cooperativa fuera de los horarios de trabajo.
- Las cargas de trabajo de mi departamento están bien distribuidas.
- Normalmente yo tengo exceso de trabajo.
- Cuando yo tengo problemas de trabajo mis compañeros me ayudan.
- Tengo claras las responsabilidades de mi puesto.

Grado de Estructura que Impone el Puesto.

- Con frecuencia recibo información sobre mi trabajo a través de rumores o chismes.

- Conozco los planes que mi Cooperativa tiene para el futuro en esta época de crisis.
- Considero que estoy bien informado respecto de lo que sucede en Pascual como son los cambios en los planes de trabajo y aspectos de interés general.
- Recibo información oportuna sobre los planes de trabajo de mi departamento.
- Cuando cambian los sistemas de trabajo que me afectan, yo me entero oportunamente.
- Tengo información sobre las medidas de seguridad, dentro de mi trabajo.
- Cuando mi jefe me llama la atención lo hace adecuadamente.
- Cuando hago sugerencias y comentarios relacionados con el trabajo, mi jefe me escucha y me atiende.
- Frecuentemente recibo órdenes de una persona sobre el mismo asunto.
- Mi jefe inmediato me da instrucciones claras sobre mi trabajo.

Tipo de Recompensa.

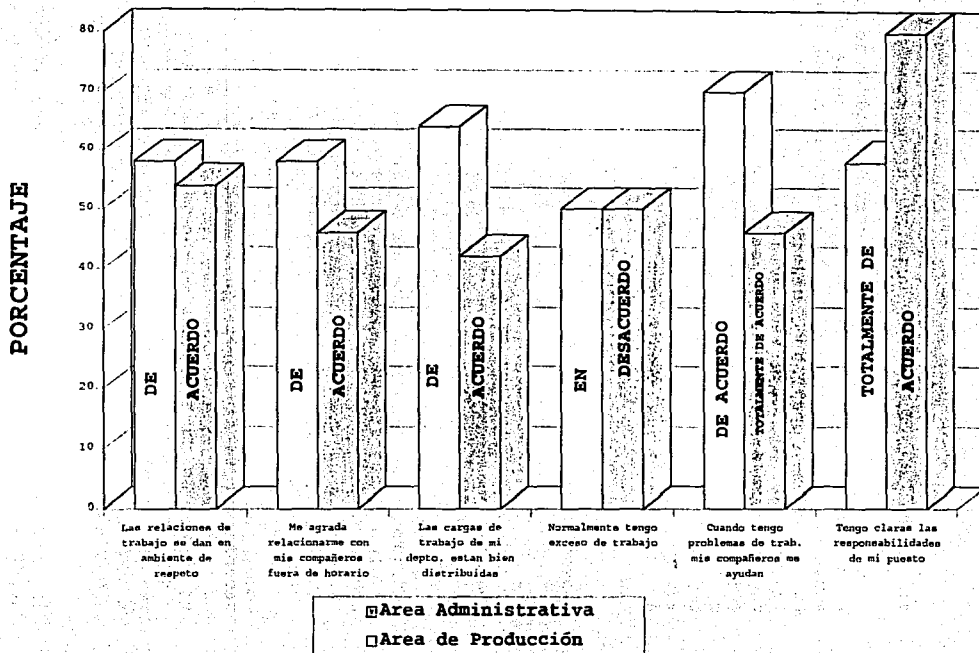
- Si yo pudiera salirme de esta compañía y conseguir un trabajo igual en otra, con el mismo sueldo, renunciaría.
- Los aumentos se otorgan en forma justa.
- El sueldo que yo gano es justo comparado con el que reciben otras personas con puestos similares al mío, dentro de esta Cooperativa.
- Quisiera cambiarme de departamento.

Consideración, Agradecimiento y Apoyo.

- El favoritismo se da en esta Cooperativa.
- Cuando realizo bien mi trabajo mi jefe lo reconoce.

- Pascual me motiva lo suficiente para que me desarrolle profesionalmente en el desempeño de mi trabajo.
- En la Cooperativa me dan la capacitación adecuada para desarrollar mejor mi trabajo.
- Tengo el equipo y material necesarios para llevar acabo mi trabajo.
- Cuando ingresé a la Cooperativa pasé por un programa de inducción que se le da al personal de nuevo ingreso.
- El trabajo que yo desempeño es importante para el funcionamiento del departamento.
- Me gusta mi trabajo actual.
- Me siento parte importante de esta Cooperativa.
- Me siento orgulloso de trabajar en Pascual.

AUTONOMIA INDIVIDUAL



- Grado de Estructura que Impone el Puesto

Dicha categoría se refiere a las relaciones entre jefes y subordinados para comunicarse objetivos y métodos de trabajo.

Así se encontró que las instrucciones de trabajo son claras como lo muestra el área administrativa en un 58% y producción en 42%; a pesar de no haber un control en las órdenes laborales, pues diversas personas dictan la misma orden, el área administrativa lo manifestó en un 58% y la productiva con un 31% como máximas frecuencias. Por tanto no existe dificultad de posibles contradicciones en las órdenes que repercutan en la actividad final o en conflictos interpersonales por malos entendidos.

Las relaciones interpersonales referentes a lo laboral, se desenvuelven en condiciones favorables, pues permiten mantener activo el flujo comunicativo en dichos temas; aunque en cierto grado son reiterativas entre los distintos miembros del área o departamento, no muestran problemas de distorsión del mensaje por falta de datos o falsedad de la versión.

En cuanto a las relaciones directas entre puestos altos y subordinados se dan en un clima aceptable en producción con *Totalmente de Acuerdo* en un 34% y lo administrativo con *De Acuerdo* en un 67%. Pues las llamadas de atención son adecuadas con respuesta en *De Acuerdo* en un 58% administrativos y 65% producción; del mismo modo se ubican las pláticas sobre el desempeño laboral en un 61% para administrativo y en un 42% en producción.

Las relaciones interpersonales entre jefes y subordinados fluyen dentro de un marco favorable al ser aceptadas como tales dentro del promedio del 50% de los encuestados, las relaciones directas con los jefes sobre la actividad de cada departamento o área de producción permite conocer problemas y necesidades inmediatas de la misma planta productiva. Es decir, las relaciones diádicas entre rangos jerárquicos verticales mantienen un grado aceptable de cordialidad que evita roces a nivel productivo o por lo menos se aminoran éstos en lo posible manteniéndose tolerancia y equilibrio de aspecto social.

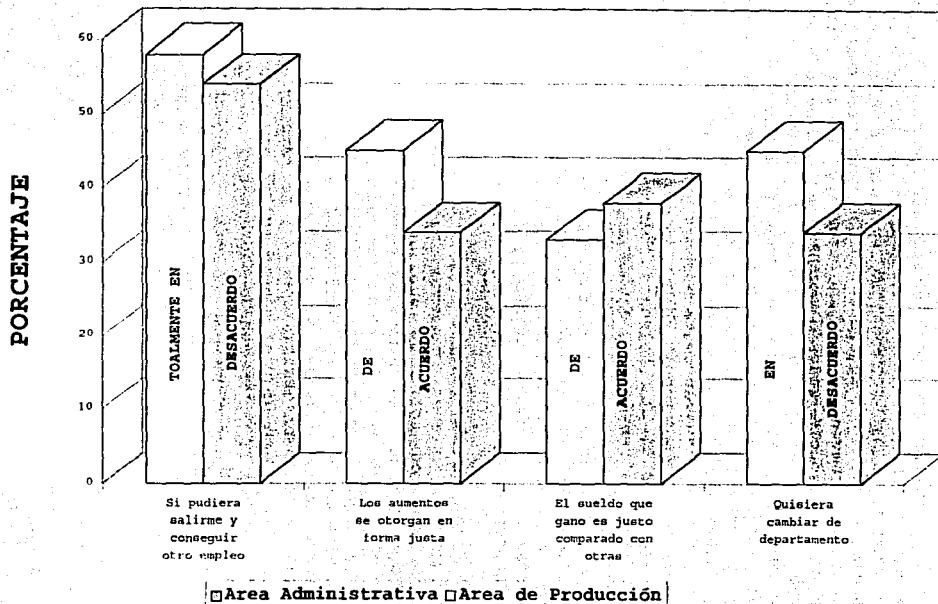
Con respecto a la difusión de información entre las áreas y departamentos se encontró que:

La información de seguridad laboral es la de mayor difusión, el área productiva lo manifestó en un 54% y la administrativa en un 61%; al igual sucede con la información laboral directa sobre los sistemas de trabajo hacia un departamento o área específica de la Cooperativa, se obtuvieron en producción el 34% de respuestas con *Totalmente de Acuerdo* y 42% en lo administrativo con *De Acuerdo*. Los planes laborales a futuro del departamento también se difunden en un porcentaje de 48% en administrativo y un 34% en producción.

Sin embargo, comparativamente con la difusión informativa general respecto a lo que sucede en Pascual se encuentra un desequilibrio; pues el área administrativa opina estar informada con un 33% en *De Acuerdo*, pero el Área productiva está en *Desacuerdo* en un 34%. Al igual sucede sobre el conocimiento de los planes futuros de la Cooperativa en la época de crisis, el área administrativa dice conocerlos en un 33% con la respuesta *De Acuerdo*, sin embargo, producción mantiene un porcentaje de 31% tanto para las respuestas *De Acuerdo* como en *Desacuerdo*. Esto último confirma el desequilibrio de envío de información general oportuna; por otra parte la información laboral a través del rumor o del chisme se mantiene en bajos porcentajes de aceptación, el área administrativa maneja un 40% en *Desacuerdo* y producción en un 38% en *Total Desacuerdo*.

En este aspecto se demuestra una imperante necesidad de regular la difusión de información general en tiempo y espacio para que llegue oportuna, veraz y eficazmente a todos los sectores de las plantas productivas evitando el aislamiento o privilegios de información o inclinaciones por determinados temas. Este punto es el más endeble dentro de la organización Pascual, obviamente las medidas e información de seguridad es la de mayor difusión por tratarse de una organización productiva donde han de reducirse los números de accidentes laborales; sin embargo están descuidados los temas referentes a los futuros planes del área o departamento, lo cual provoca confusión o sentimientos de desconfianza en sus integrantes al desconocer información que debiera ser inherente en mayores dimensiones cuando se trata de la difusión informativa a nivel organización pues debe recordarse que además de las dos plantas productivas en el D.F. existen las de provincia que deben igualmente estar al tanto de forma unificada sobre los planes y proyectos futuros que la refresquera pretende emprender. La existencia de métodos de difusión de tipo masivo puede solventar de manera planeada este y otros problemas de tipo informativo.

TIPO DE RECOMPENSA



- Tipo de Recompensa

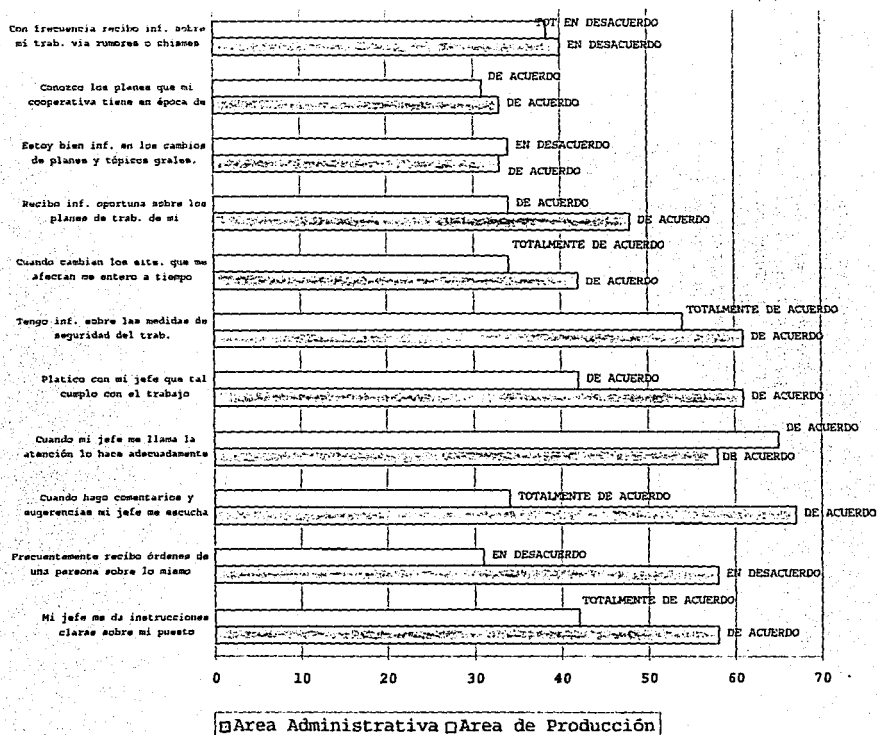
Esta dimensión contempla los motivantes monetarios y la promoción de personal; dentro de este aspecto se observó lo siguiente:

Más de la mitad de los encuestados les agrada laborar en Pascual aun cuando pudieran salirse y conseguir un trabajo igual con el mismo sueldo, el área administrativa lo manifestó en un 58% y producción en un 54%; sin embargo, su voluntad por pertenecer a la Cooperativa no radica en la percepción monetaria como pudiera creerse hipotéticamente, debido a que los siguientes porcentajes se observan bajos para ser considerada esta opción como preponderante.

Los sueldos en Pascual son aceptados como justos con la respuesta *De Acuerdo* con un 45% por administración y en un 34% por producción, aunque ligeramente aceptados como justos en relación con el que tienen otras personas con puestos similares al suyo, al responder *De Acuerdo*, en un 33% en lo administrativo y en un 38% en producción. El área administrativa y de producción respondió estar en *Desacuerdo* al sugerirles si quisieran cambiarse de departamento en un 45% y 34% respectivamente.

En este sentido la captación monetaria representada en las anteriores respuestas remite a pensar que no es suficiente para los trabajadores como motivante para quedarse en la organización; sin embargo, su estancia radica como lo enfatiza el apartado de autonomía individual, en contar con un ambiente agradable de convivencia social y ayuda mutua y como se verá posteriormente por ser tomados en cuenta dentro de su trabajo.

GRADO DE ESTRUCTURA QUE IMPONE EL PUESTO



- Consideración, Agradecimiento y Apoyo

Remiten al grado de estímulo y apoyo que reciben los trabajadores por los rangos superiores; en este aspecto se obtuvieron los siguientes resultados:

Es alto el porcentaje obtenido con respecto a sentirse orgulloso de trabajar en Pascual, al estar *Totalmente De Acuerdo* el área administrativa en un 64% y producción en un 65%. Sentirse parte importante de la Cooperativa oscila entre *Totalmente de Acuerdo* con 57% en producción y 51% De Acuerdo en administración.

Coinciden estar *Totalmente de Acuerdo* en el gusto por su trabajo actual en un 61% el área administrativa y en un 80% en producción. De igual forma sucede al estar *Totalmente de Acuerdo* en que el desempeño de su trabajo es importante para el funcionamiento del departamento, así lo manifestó producción en un 80% y administración con un 61%. El sentido de pertenencia arraigado en el trabajador está dentro de un alto nivel; de modo que el personal siente estar a gusto dentro de la Cooperativa al ser promovida la idea del bienestar colectivo a manera de conciencia de empresa.

Por otra parte, apenas es representativa la respuesta De Acuerdo cuando se pregunta sobre la presencia de un programa de inducción al personal de nuevo ingreso, con un 34% en el área productiva y en la administrativa con 37%. Las facilidades para tener el equipo y material de trabajo se presentan en un 50% con *Totalmente de Acuerdo* en producción y 55% con *De Acuerdo* en lo administrativo.

En estos términos el personal de recién ingreso tiene una idea limitada sobre su lugar de trabajo lo cual es poco óptimo si recordamos que no tiene los mismos principios de construcción que una sociedad anónima; lo que repercute a futuro cuando aun contando con el material y herramienta necesaria no le dan la importancia, valor o uso adecuado como lo requiere una cooperativa laboral.

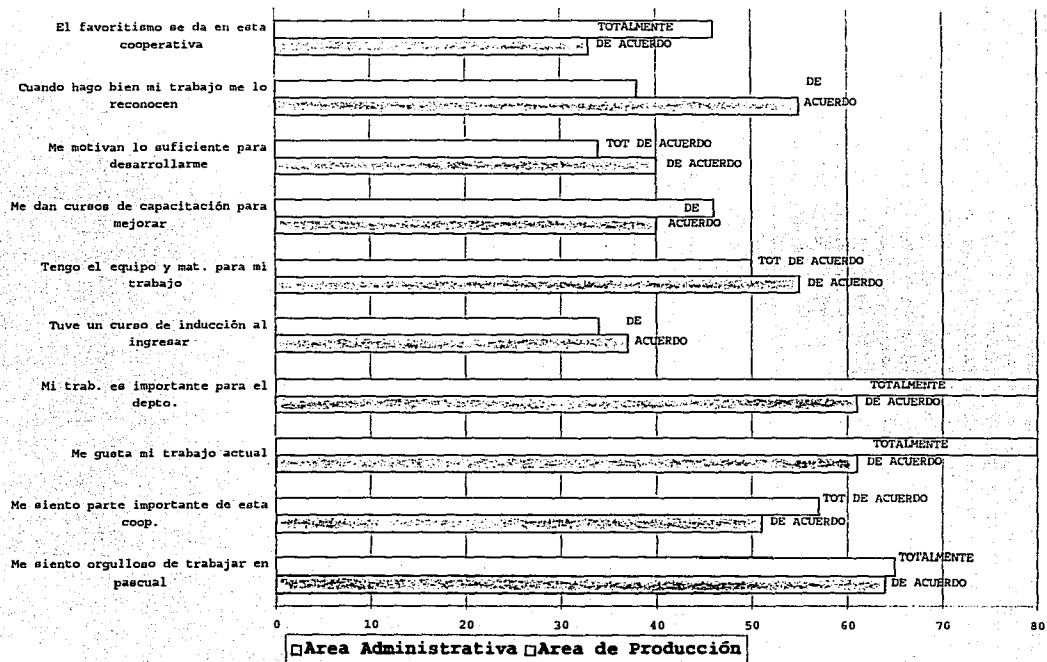
Para la capacitación y desarrollo del trabajador se observan porcentajes regulares. En la capacitación adecuada para desarrollar mejor el trabajo estuvieron *De Acuerdo* en un 40% administración y en un 46% producción. Referente a la suficiente motivación al desarrollo profesional para el desempeño laboral, producción está *Totalmente de Acuerdo* en un 34% y el administrativo en un 40%; dentro del aspecto

motivacional también se incluyen el reconocimiento del desempeño laboral por parte del jefe inmediato donde están De Acuerdo en que si se realiza en un 55% en el área administrativa y en un 38% en producción. Los porcentajes en su mayoría se encuentran ligeramente por debajo del 50% lo cual deja mucho que desear, pues este factor debe sanearse en lo posible pues se trata del aspecto motivacional a nivel individual del trabajador.

Pese a la difusión que la Comisión de Educación Cooperativa realiza en favor de cursos y educación primaria y secundaria para el trabajador es evidente que no ha logrado captar el interés de estos, la mayoría en entrevistas manifiestan como innecesarios la toma de cursos y aprendizaje personal, pues por ser adultos la motivación no ha logrado un acercamiento. Otro problema básico es que aunque se difunde la información educativa es de tipo letrado y considerando el grado de estudios prevaeciente es de tercero y cuarto de primaria, es poco probable asegurar la llegada de la información a los receptores o públicos internos.

Finalmente como un dato negativo y sobresaliente se encuentran los porcentajes obtenidos a lo referente a que el favoritismo se da en la Cooperativa, coincidieron en la respuesta *Totalmente De Acuerdo* con máximos porcentajes el área administrativa con 33% y producción en un 46%, lo cual remite a detectar un fuerte desequilibrio con las diferencias sociales de trabajo, punto a sanearse lo antes posible para evitar futuros conflictos graves en una comunidad tan numerosa.

CONSIDERACION AGRADECIMIENTO Y APOYO



Los resultados arrojados por la cuantificación porcentual de las respuestas, permite observar de momento un panorama general del clima prevaleciente en la Cooperativa Pascual, donde a pesar de ser dos áreas distintas (donde se aplicó la encuesta) la administrativa y la de producción, a grandes rasgos se percibe la comunicación entre jefes y subordinados, la ayuda mutua, el sentido de agrado por laborar en dicha organización; así como aspectos descuidados, la información general sobre la Cooperativa y sus planes futuros, el equilibrio motivacional de superación individual, y la manifestación de una marcada diferencia social (entre socios y empleados) al existir el favoritismo en la organización. Ahondar en dichos casos remite a hablar en detalle sobre medidas sugeridas, las cuales serán ampliamente vistas en el capítulo del plan de comunicación organizacional.

Dadas las características de la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual se encontraron algunas constantes que vinculadas a la teoría de los sistemas de Likert en relación a la clasificación del clima, se puede ubicar a la organización Pascual en una transición hacia la clasificación de clima participativo o de participación en grupo, pero aún le faltan cubrir y sanear los aspectos anteriores para poder realizarlo; se menciona que está en transición debido a que aún carece de elementos para ser considerada totalmente dentro de esta categoría como lo muestra el siguiente cuadro:

Clima de tipo participativo

	Sistemas de Likert	Características de Pascual
Proceso Decisorio	Totalmente delegado y descentralizado. Nivel institucional define políticas y controla resultados	Descentralizado en la Asamblea General. Políticas dispersas.
Sistema de Comunicación	Eficientes son fundamentales para el éxito de la empresa	Fallas de difusión informativa al interior de la organización.
Relaciones Interpersonales	Trabajo realizado en equipo. La formación de grupos se hace importante. Confianza mutua, participación y compromiso grupal intensos.	Trabajo realizado en equipo, ayuda mutua entre compañeros de trabajo.
Sistemas de Recompensas	Enfasis en las recompensas sociales. Recompensas materiales y salarios frecuentes. Penas son raras y cuando ocurren son definidas por los grupos.	Recompensas sociales, reconocimientos humanos. Falta de recompensa material y desequilibrio salarial. Penas o castigos impuestos por el reglamento aunque aplicados según favoritismo entre socios.

Sin embargo, como se ha podido constatar su clima actual le ha favorecido, al apoyarse en el trabajador como elemento (humano) importante de la Cooperativa, al imprimirle la idea de que la empresa es suya y de que deben ayudarse entre sí para salir adelante, todo ello le ha valido para promover un ambiente de trabajo propicio, suficientemente fuerte al grado de permitirle a la fecha su supervivencia en el mercado refresquero, aunque debe reforzarse lo antes posible dadas las condiciones cambiantes de la población en tiempo, número e intereses, que pueden modificar las anteriores ideas que han mantenido en pie hasta ahora a la Cooperativa Pascual.

REFERENCIAS. CAPITULO 4

- 1) Císares, Julio. Cit pos Chaves Norberto, Imagen Corporativa. p.18
- 2) Costa, Joan. Identidad Corporativa. p.9
- 3) Chaves, Norberto. Op cit p.12
- 4) Tejada, Luis. Gestión de la Identidad Corporativa. p.5
- 5) Costa, Joan. Op cit p.15
- 6) Tejada, Luis. Op cit p.39
- 7) Ibid p.36
- 8) Costa, Joan. Op cit p.96
- 9) Xerox, Conceptos del color y su aplicación en los documentos. p.8-12
- 10) Costa, Joan. Op cit p.97
- 11) Ibid p.105
- 12) Tejada, Luis. Op.cit p.6
- 13) Ibid p.7
- 14) Katz y Kahn. Psicología Social das organicacoes. p.54
- 15) Apuntes de la materia Comunicaciones Internas. Profra. Alma Rosa Alva de la Selva. mayo 1993
- 16) Chaves, Norberto. Op cit p.15
- 17) Torres, Cisneros Salvador. "El Cooperativismo: alternativa emancipadora al modelo neoliberal". El Cooperativista. 24 de octubre de 1992, p.5
- 18) Anónimo. "La Cooperativa Pascual". El Cooperativista. 5 de junio de 1992, p.4
- 19) Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. p.12

20) Ibid p.26

21) B.V.H. Gilmes. Cit pos Chiavenato Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. p.464

22) Brunet, Luc. Op cit p.19

23) Ibid p.19

24) Ibid p.24

25) Ibid p.28

26) Ibid p.51

CAPITULO 5

DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACION

A partir de una auditoria comunicativa en la organización se pueden identificar las condiciones en que ésta se encuentra, pero ello implica ir más allá de una simple observación, se requiere de una investigación sistemática que permita la confrontación de la investigación teórica y la aplicación práctica que la empresa les da; con lo cual se puede determinar el funcionamiento de los elementos comunicativos disponibles en la organización y cómo afectan a su desarrollo productivo, social y laboral.

En este caso la auditoria comunicativa está elaborada por medio de un proceso descriptivo estipulado en la comparación de los elementos teóricos con su aplicación práctica en el objeto de estudio: La Cooperativa Pascual, lo cual permite el establecimiento del diagnóstico de la organización.

El diagnóstico como tal consiste en proponer estrategias comunicativas de saneamiento, basadas en el conocimiento y detección de problemáticas que la auditoria ha proporcionado, sin este previo estudio de las condiciones específicas de la empresa es poco propicio iniciar medidas de acción comunicativa, pues la carencia de una planeación previa imposibilita determinar estrategias adecuadas para la propia empresa.

En particular para la presente investigación la auditoria se realizó partiendo de un rastreo bibliográfico de las teorías organizacionales aplicables a la comunicación, y de cada una de estas sus elementos claves fueron detectados y analizados en la Cooperativa; por lo cual se hizo necesaria la aplicación de cuestionarios, encuestas y entrevistas que permitieron un mayor grado de objetividad en el análisis y por lo tanto en el diagnóstico.

Después de conocer las condiciones en que se encuentra la organización se procede al diagnóstico, formado por dos procesos: uno evaluativo, el cual para el caso de la refresquera fue dividido en los siguientes temas básicos: comunicativo y de identidad visual, cultural y clima organizacional; de los que se especifican sus fallas o desajustes a sanearse o reforzarse posteriormente en el plan de comunicación.

En todo tipo de organización es aconsejable realizar una investigación que arroje los datos necesarios para la elaboración y aplicación planificada de la comunicación organizacional, obteniéndose de esta forma mayores beneficios.

El segundo proceso es la propuesta, en ésta investigación se concretiza en la conformación de un plan general de comunicación dividido en cuadros en los que se mencionan los problemas detectados, los objetivos de saneamiento y el plan de medios propuesto para su erradicación.

En este sentido la importancia de un diagnóstico y del plan de comunicación organizacional consiste en la delimitación del uso estrategias comunicativas previamente planeadas e incluidas en proyectos generales cuya armonía proporcione una actividad paralela del uso de la investigación, técnicas y métodos de difusión cuyos cometidos desemboquen en objetivos conjuntos acordes a las necesidades de la organización, y que la comunicación como disciplina puede ofrecer.

5.1 Diagnóstico de la Identidad Corporativa

La investigación aplicada a las organizaciones para evaluar su situación comunicativa es sin duda, una importante herramienta para sanear y evitar focos de conflicto. La importancia de que una organización se conozca de manera profunda y verdadera es innegable; puesto que sólo a través del conocimiento es posible lograr la resolución, y aun mejor, la prevención de problemas que abarcan desde lo comunicativo hasta lo administrativo, y que lógicamente repercuten de manera negativa en la imagen de la empresa.

Hasta este momento el trabajo aquí realizado se ha dedicado a la descripción de la situación comunicativa de la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual, que como toda organización es susceptible de un estudio comunicativo, con esto se ha logrado sólo la primera etapa de conocimiento de la organización en la que se explican las características específicas de la refresquera, desde el punto de vista comunicativo.

Este primer paso ha permitido identificar las características generales de la Cooperativa; su conformación administrativa, su historia y relaciones productivas, el medio ambiente donde se desarrolla, las características de sus públicos internos y externos, lo que incluye a sus proveedores y consumidores, los elementos y métodos utilizados en el uso de difusión de información; además de la manera en que todos ellos se relacionan e interactúan entre sí.

Sin embargo, no es posible en el plano de la investigación comunicativa quedarse en un nivel descriptivo, es necesario por tanto, explicar las razones que generan los problemas detectados profundizando en las causas que originan los conflictos.

Para el diagnóstico de Identidad Corporativa se tienen contemplados los aspectos de identidad visual e identidad cultural cuya unión repercute en el clima organizacional

predominante. Es así como resalta la importancia de un diagnóstico específico sobre la identidad visual y cultural cuyas aportaciones de tipo gráfico, paragrafíco y socio-cultural son prioritarias para el inicio de cualquier proyecto que pretenda la mejora de la imagen y personalidad de la organización a nivel interno y externo.

En esencia, para la Cooperativa Pascual son de vital importancia; en el plano visual sus manifestaciones externas en color, logotipo, simbolo, entre otros, pueden ser calculadas en razón de su origen y trascendencia actual con el fin de lograr una óptima proyección a nivel nacional e internacional y en el plano cultural, incluyendo al clima organizacional como resultante, las condiciones de convivencia social, laboral, costumbres, filosofía empresarial, entre otros; le dan la personalidad distintiva a la organización de entre el cúmulo existente en el mercado de competencia, donde al igual que el aspecto externo de un individuo debe cuidarse minuciosamente para tener salud interna y presencia frente a la competencia.

Básicamente y entre otros tantos aspectos que pueden analizarse, los que aportan la identidad visual y cultural repercuten de modo conjunto en la organización y de ahí la necesidad de realizar un diagnóstico sobre la Identidad Corporativa cuyos saneamientos aunados a los de diagnóstico de comunicación permitan elevar los posibles porcentajes positivos en favor de una perspectiva de soluciones más amplias y profundas.

5.1.1. Análisis de la Identidad Visual.

A raíz de la auditoria comunicativa en una empresa, se pueden percibir algunas de las problemáticas que imperan dentro de ésta; detectándolas con mayor exactitud a través del apoyo de encuestas, entrevistas y sondeos, todo ello para definir la situación actual de la organización. De esta manera se efectuó el estudio en la Cooperativa Pascual, el cual permitió identificar las diferencias entre la imagen actual que proyecta la empresa y la imagen real de ésta, la correlación que existe entre ambas y los elementos y

significados que perciben de la primera los públicos internos y externos.

En este momento la investigación su ubica en la etapa de diagnóstico, en ella se detectarán problemas concretos de la identidad visual, deficiencias o ambigüedades (lagunas), por lo cual antes de proceder a la elaboración de planes y programas para el mejoramiento de la organización es indispensable realizar un diagnóstico que permita definir los cambios y ajustes necesarios para el eficaz desarrollo de la empresa.

A continuación se presentan los resultados obtenidos del análisis de la identidad visual de la Cooperativa, que para una mejor apreciación y adecuada detección de problemáticas se dividió de la misma manera que en el capítulo cuatro (Identidad Corporativa); es decir, en el nombre, logotipo, imago tipo o símbolo, color o gama cromática y tipografía. Así mismo se tratan por separado los resultados de los públicos internos y los públicos externos por las marcadas diferencias que presentaron.

El nombre.

Para la identificación de la empresa se encontró que existe una diversidad de nombres tanto en públicos internos como en públicos externos para referirse a ella. Así se tiene que para los primeros un 46% la denomina Cooperativa Pascual, un 21% únicamente Pascual y un 20% Pascual-Boing; mientras que para los segundos, un 68% se remite a ella como Boing, el 20% como Pascual-Boing y sólo el 8% como Pascual. Es decir:

Públicos internos		Públicos externos	
Cooperativa Pascual	46%	Boing	68%
Pascual	21%	Pascual-Boing	20%
Pascual-Boing	20%	Pascual	8%

Como se podrá notar, a través de los porcentajes, a nivel interno las características culturales de la organización juegan un papel fundamental para utilizar un

nombre de referencia para la empresa. En cambio al exterior predomina el nombre del producto líder para referirse a ella, ocasionando una trasposición de las cualidades del producto a las características de la empresa, absorbiendo el primero la personalidad de la segunda.

Normalmente (hacia el exterior en publicidad) la Cooperativa utiliza el nombre de Pascual-Boing; sin embargo, este aún no ha sido asimilado y es mayormente conocida como Boing. Así mismo se ha formalizado en la papelería corporativa la razón social de Pascual, la cual es usada indistintamente hacia afuera o adentro de la organización y que dista mucho de cumplir con las reglas fundamentales que debe atender un nombre, según Joan Costa: brevedad, eufonia, pronunciabilidad, recordación y sugestión.

Como se puede percibir parte del conflicto al que se enfrenta la empresa ha sido ocasionado por esta misma al no unificar un sólo nombre de identificación en sus soportes gráficos y paragráficos.

El logotipo.

El diagnóstico del logotipo presentó mayor complejidad evaluativa por la concepción común del término reducido a un símbolo; empero, ello no impidió su análisis, obteniéndose los siguientes resultados: en el interior de la organización el 46% identificó el tipo de letra como script o de imprenta, de estos el 20% lo ubicó en altas (mayúsculas), el 3% en bajas (minúsculas) y el 67% en altas y bajas; los que recordaron haberlo visto en manuscrita fue un 40% de los cuales un 3% dijo que eran altas, un 6% bajas y un 91% altas y bajas; por último un 4% identificó al logotipo con el uso de ambos tipos de letra en altas y bajas.

Por su parte en los públicos externos, el 70% ubicó al logotipo en script, de estos el 75% dijo haberlo visto en altas y 25% en altas y bajas; un 27% lo recordó en manuscrita, de los cuales el 8% lo remitió a altas y 92% a altas y bajas. Finalmente el 3% mencionó a los dos tipos de letra, 6% en altas y 94% altas y bajas.

Los datos en cuadro son:

Públicos internos		Públicos externos	
Script	46% ← 20% altas 3% bajas 67% altas y bajas	Script	70% ← 71% altas 25% altas y bajas
Manuscrita	40% ← 3% altas 6% bajas 91% altas y bajas	Manuscrita	27% ← 8% altas 92% altas y bajas
Ambos tipos de letra	4% ←	Ambos tipos de letra	3% ← 6% altas 94% altas y bajas

Los resultados anteriores demuestran la pregnancia de diversos nombres tanto para el interior como para el exterior, pues más que representar las características del nombre Pascual-Boing, representan tendencias al nombre individualizado con que se remiten a la Cooperativa. Esto conlleva a dos problemas mas concretos: uno el desconocimiento de Pascual-Boing como nombre de empresa; y dos, trasposición de características de otros nombres (Cooperativa Pascual, Boing, Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual, entre otros) al nombre de Pascual-Boing.

En relación al color del logotipo se obtuvieron los resultados que a continuación se presentan:

Públicos internos		Públicos externos	
Verde	51.6%	Verde	50.0%
rojo	36.6%	rojo	21.6%
azul	33.3%	amarillo	16.0%
blanco	18.0%	naranja	16.0%
amarillo	15.0%	rosa	13.0%
negro	13.0%	azul	13.0%
varios	6.6%	morado	10.0%
naranja	6.6%	blanco	10.0%
café	3.0%	café	6.6%
		negro	3.1%
		varios	3.1%

+ Todos tenían la posibilidad del 100% de menciones.

Como se podrá notar, el conflicto es menos severo en el uso del color, pues la Cooperativa usa el rojo o azul para la palabra Pascual y el verde para Boing; existiendo una correspondencia entre el uso e identificación, pero es imposible no tomar en cuenta los demás colores que se mencionaron y que representan una gran diversidad no benéfica para la empresa, por lo cual la organización requiere del reforzamiento en el uso de sus tres colores.

El simbolo o imagotipo.

La Cooperativa enfrenta un serio conflicto en cuanto a la identificación de un imagotipo que la represente como empresa y refleje sus características estableciendo nexos entre ambos. En Pascual existe conciencia de ello como lo manifestó, en entrevista, Valentín Bautista Rosas, Presidente del Consejo de Administración, al cuestionarle sobre el simbolo de la organización dijo que hay ambigüedad, pues los identifican a través de cuatro distintos: el pato, la Lulú, la cascada de frutas e incluso por medio de la palabra Boing, por lo que no hay uno sólo que los defina.

La cara del pato es la más utilizada en los soportes gráficos y paragráficos, pero es importante recordar que ésta

tiene ciertas limitantes en su uso por el problema que se generó con la Walt Disney Corporation, por tal motivo se ha dado paso al uso de la cascada de frutas como símbolo a nivel internacional; sin embargo, éste aún contiene la cara del pato, por lo cual en los Estados Unidos se utiliza como símbolo la palabra Boing. Por último la Lulú, se identifica como segundo imagotipo de la Cooperativa en el exterior, y en el interior como identificación de la Planta Norte, lugar donde se elabora el producto.

Además de la diversidad de símbolos y el conflicto con la Walt Disney, se percibe ahora la fragmentación de públicos internos atribuida a dos razones: la división en el D.F. de la Cooperativa en dos plantas, la sur y la norte, y la identificación en cada una de ellas de su propio imagotipo, Pascual y Lulú respectivamente.

Con la adopción de Lulú como símbolo del producto, sucedió algo similar a la de Pascual. El refresco Lulú nace en 1950 y es dirigido a un público adulto, ante esta perspectiva Jiménez Zamudio (antiguo dueño de la refresquera) retoma el personaje de la Betty Boop, sensual muñequita de pelo ondulado cuyo rostro coqueto fue la figura promocional del refresco.

La historia de esta singular caricatura fue encontrada de manera casual en un recorte del periódico Uno más Uno, del cual se desconoce la fecha y el año, sin embargo se incluye en esta investigación por considerársele un dato importante para el trabajo:

Nacida en 1930, dentro del grupo de dibujantes de Max Fleischer, el personaje fue inspirado por la popular cantante Helen Kane: "Boop se convirtió en una **sex-symbol**, una parodia de las **femme fatal**, sensual y melosa con su minúsculo vestido, su ligero y zapatos de tacón. Con seguridad, más de un onanista la imaginó de carne y hueso, y ello le valió la censura en 1935 -en los Estados Unidos-, bajo la inquisitoria administración Hays".



Betty Boop



Lulú

La fama de Betty Boop no sólo fue utilizada por Refrescos Pascual, pues también durante la década de los 30's la Coca-Cola retoma la figura curvada del personaje para la nueva presentación de su envase.

Pero, volviendo a la investigación, qué es lo que perciben los públicos como símbolo de la Cooperativa. A nivel interno, el 77% hizo referencia al pato, el 10% a la Lulú, el 8% comentó que había varios, el 3% dijo desconocerlo y el 2% opinó que la cascada de frutas. A nivel externo, se obtuvo que un 77% ubicó al pato como imago tipo de Pascual, un

El desconocía el símbolo y un 17% hizo menciones diversas como frutitas, gotas, muñequitos, la palabra pato, entre otros.

Los resultados manifiestan que el símbolo mayormente identificado es el pato; sin embargo, éste carece de relación alguna con la organización, si bien es cierto que es un imagotipo figurativo y abstracto que a través del tiempo ha logrado imponerse en la mente del público estableciendo una relación de proximidad que no existía; los impedimentos legales a que está sometido obstaculizan el desarrollo y la expansión internacional de la Cooperativa; y para ninguna organización es benéfico el uso de dos símbolos. Además la reducción del color a que está expuesto en la prensa escrita eleva el nivel de confusión entre este y el personaje de la Walt Disney Corporation.

Respecto al uso del color en el imagotipo, se obtuvieron los siguientes resultados:

Públicos externos		Públicos internos	
Blanco	36%	Azul	55%
azul	30%	varios	25%
amarillo	23%	blanco	23%
varios	13%	amarillo	16%
no sabían	13%	rojo	15%
negro	10%	negro	6%
naranja	10%	verde	3%
rojo	6%		
verde	6%		

+ Todos tenían la posibilidad del 100%.

Los colores predominantes azul, blanco y amarillo, responden adecuadamente a la gama cromática utilizada en el pato: delineado y gorro en azul, cara blanca y pico amarillo. El alto porcentaje de varios en los públicos internos se debe a que en las presentaciones de tetra pak y tetra brik el gorro cambia su color dependiendo del sabor de la bebida, por lo que puede ser amarillo, rosa, verde, morado, café, dos tonalidades distintas de rojo y dos de naranja. La problemática sobre el color se analizará en el siguiente elemento; aquí se mencionará (al igual que en el color del logotipo) que no se puede dejar de lado la variedad de colores mencionados.

El color.

Los colores corporativos de Pascual, según algunos miembros de la organización, son el amarillo, naranja, rojo y café, y le atribuyen significaciones individuales como que son los sabores de las bebidas, que ya estaban así cuando ingresaron a trabajar, que los escogió el antiguo dueño, que son los que los representan y diferencian de las demás empresas; pero cabría preguntarse cómo se puede decir que son colores corporativos cuando únicamente se utilizan en las fachadas y algunos camiones de reparto (ambos soportes paragráficos de la identidad visual) y se dejan fuera del nombre, logotipo, símbolo y soportes gráficos de la Cooperativa. Incluso como colores de identificación de la empresa entre los diversos públicos se sitúan el verde, azul y rojo (colores del logotipo) que poseen mayor correlación de sus significaciones a las características y filosofía de la empresa.

La tipografía.

Como ya se ha mencionado en el capítulo cuatro, la Cooperativa no cuenta con normatividad en el uso de los diversos tipos de letra, excepto para el logotipo y razón social; pero aún así la combinación realizada en el logotipo no logra unificarse en una visualidad agradable y de fácil lectura para los públicos. Desde este punto de vista, se debe hacer la selección del alfabeto tipográfico aprovechando las cualidades que cada uno de ellos expresa por sí mismo.

Aún cuando en la Cooperativa se tiene conciencia de la mayoría de las problemáticas aquí expuestas, por la importancia que les han otorgado parecen no conocer lo valioso y significativo que es la imagen para una organización. Si bien es cierto que existen otros conflictos esenciales a solucionarse como su situación política y económica a nivel nacional; la creación, continuidad y/o ejecución de planes globales de crecimiento empresarial; el mantenimiento y expansión del mercado consumidor; asimismo la imagen desempeña un papel tan fundamental e importante como los anteriores; e incluso, cómo se pretende dar solución a estos conflictos con la proyección de una imagen que carece de una construcción lógica comunicativa, que funcionó a mediados de siglo, pero que se quedó rezagada en relación al

desarrollo de la Cooperativa y a las nuevas características y dimensiones que fue adquiriendo.

Hasta hace poco tiempo se tomaron medidas en relación a este ámbito comunicativo, sin embargo, éstas respondieron más a un cambio en imagen de marca, que un cambio en la imagen de empresa. Pese a ello y por la relación directa que existe entre ambas se realizó un análisis sobre su aceptación y asimilación en el consumidor. El cambio antes mencionado se efectuó en el producto líder de la Cooperativa: el Boing tetra pak (o el triangulito como es mayormente conocido), el objetivo fue darle una nueva imagen frente a la competencia, la cual se incrementó a raíz de la entrada de productos extranjeros homólogos y el mantenimiento del precio de los nacionales.

Se inicia, entonces, la campaña **Amigos Boing**; se elimina del envase la cara del pato que se utilizaba como símbolo y se diversifica este en nueve figuras onomatopéyicas alusivas a las frutas, asignándoles así mismo un nombre para cada una.

TALADRIDONGO



TALADRIDO



MANGON



NARANJO



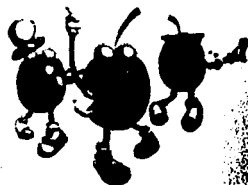
NARANJO



MANZAFELO



FRIJOLAS



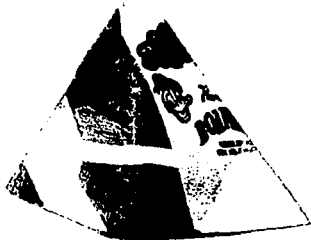
QUIJAVE



GUAYABEL

AMIGOS BOING

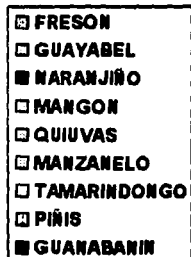
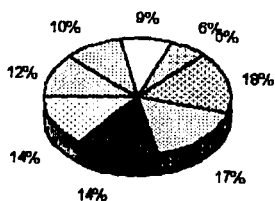
El logotipo de Pascual-Boing (el cual ya se analizó en el capítulo cuatro) no presenta modificación alguna y se sigue usando de la misma manera.



Esta nueva campaña se lanza en septiembre de 1994 y se estimaron los resultados de asimilación en tres meses para los niños (consumidores potenciales) y un mayor tiempo no estimado en los adolescentes. Después de seis meses del lanzamiento de esta nueva imagen de marca los resultados son los siguientes:

El 73% de los niños entrevistados (con edades de entre los 6 y 12 años) dijeron conocer a los nuevos personajes, pero sólo el 36% del total de entrevistados tuvo conocimiento del nombre genérico: Amigos Boing. Respecto a la identificación individual de cada uno de los personajes, el más conocido fue Fresón, pues el 43% de los niños lo mencionó, en igual porcentaje se situó Guayabel, seguido por Naranjiño y Mangón que obtuvieron el 36% de menciones. Quiuvas el 30%, Manzanelo el 26%, Tamarindongo el 23%, Piñis el 16% y Guanabanin que no tuvo mención alguna.

Identificación individual de los Amigos Boing



Por otra parte, los de mayor pregnancia en la mente de los niños, detectados así por su orden de mención fueron: Fresón, Guayabel, Naranjilillo, Mangón y Manzanelo. Esto se puede atribuir al spot publicitario que se difunde por radio y televisión y que textualmente dice:

Hablado: Camino a la escuela
lleva a tus amigos Boing

Cantado: Yo soy Mangón
hermano de Guayabel
primo de Naranjilillo
tío de Manzanelo
y sobrino de Fresón.

Hablado: llévanos a tu casa
somos fruta de sabor
tropical

Cantado: Boing, Boing, Boing,
Boing es Boing.

Como se mencionó ya ha pasado el doble del tiempo estimado para la asimilación del cambio, y se puede afirmar (por los resultados de las encuestas) que hasta el momento, la campaña ha sido eficaz en un 50%. Sin embargo, ¿Qué sucederá con la identificación de la identidad de la empresa ante esta diversificación de símbolos y eliminación del pato, en el producto líder? El pato Pascual era de por sí desconocido o muy confundible con el pato Donald, pues así lo demuestran las encuestas, donde al enseñarles simultáneamente la cara del pato y la Lulú, el 80% identificó al primero como Donald y sólo el 10% como Pascual, completando el otro 10% se encontraron varios nombres como Lucas, Micky Donald e incluso quien dijo no conocerlo. Contrariamente a esto, el 80% identificó al segundo símbolo como Lulú, el 13% dijo no conocerla, el 3% se refirió a ella como Betty Blu y el 4% como la Pequeña Lulú.

Pese a la importancia que pueda desempeñar el producto líder como subsidiador de los demás que elabora la Cooperativa, se enfrenta una problemática por la fuerte penetración de un producto que absorbe la personalidad e incluso el conocimiento público de los demás productos y también de la propia empresa, lo cual dificulta su rendimiento global. Hoy en día la identidad visual de una organización recurre a entidades cuyo cambio sea más lento, como bien lo señala Norberto Chaves en su libro *Identidad Corporativa*, y donde también se menciona el fenómeno del desplazamiento del valor objetivo al valor subjetivo, es decir, del producto a la organización.

La identidad visual que hoy proyecta la Cooperativa es casi la misma que se diseñara desde que era sociedad anónima, y no es posible adjudicarle al antiguo dueño y fundador (Victor Rafael Jiménez Zamudio) toda la responsabilidad de las problemáticas que ha generado, cuando en la misma Cooperativa no han puesto atención a las modificaciones necesarias que su imagen ha requerido. Es muy cierto que al realizarse el cambio de dueños ya se tenía un mercado ganado, pero también es cierto que este cambio otorgó nuevas características y con el tiempo mayores dimensiones; rasgos distintivos que debieron irse tomando en cuenta para rediseñar su identidad visual.

La actual dinámica de los múltiples cambios nacionales y mundiales en todos los órdenes, impulsa a las organizaciones

hacia la renovación y adecuación de sus procesos e imagen pública, no sólo para conservar su competitividad, sino en la búsqueda por conquistar posiciones más destacadas.

La imagen consolidada de una organización debe estar fincada en una sólida tradición profesional de prestigio y experiencia, con pasado, presente y futuro; con el firme propósito de consolidar liderazgo organizacional y ampliar el campo de acción nacional e internacional. La necesidad de rediseñar la Identidad Corporativa se decidirá sobre el desarrollo de un proceso de investigación y en el caso que así se requiera de la actualización de los símbolos básicos de la empresa. Este nuevo diseño deberá estar acorde con las percepciones visuales contemporáneas, sin perder la familiaridad y conservando la pregnancia conquistada.

5.1.2 Análisis de la Identidad Cultural.

A partir de la descripción y evaluación de las características que presenta la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual, es posible realizar el diagnóstico de su situación organizacional en cuanto a rasgos culturales se refiere. Dicho diagnóstico se realizó en base a la observación directa y planificada, así como a cuestionarios aplicados a una población representativa de la refresquera que cubrieron todas las áreas productivas y administrativas de las plantas Norte y Sur del Distrito Federal.

Anteriormente (en el capítulo 3 de este trabajo) se llevó a cabo una descripción de los rasgos culturales observados en la organización, categorizándolos en su historia, lema, valores e ideas y normas; como características definitorias y únicas de Pascual. Si bien, esos rasgos la personalizan, es posible que no todos los públicos internos hayan asimilado e interiorizado esas características; por lo tanto, en este apartado se darán a conocer los datos resultado de la investigación que arroja el grado de asimilación individual y por lo tanto corporativa que de dichos rasgos culturales existe en la organización.

Todo trabajador al ingresar a Pascual (como a cualquier otra organización) posee conductas, actitudes y rasgos culturales, resultado de su experiencia individual; es papel de la organización el difundir sus valores, ideas, normas, etc. para que el individuo adquiriera esos nuevos rasgos, modifique los anteriores e integre a su trabajo la conducta y actitudes necesarias para ser parte activa de la organización. Esto hace pensar que la asimilación de conceptos culturales por parte de los públicos internos de la refresquera, depende en gran medida de los mecanismos o procesos que la organización misma implemente para darlos a conocer. Es en este punto donde la comunicación (formal e informal) se identifica como elemento clave en el proceso de asimilación de la cultura organizacional.

El rastreo y análisis llevados a cabo arrojaron datos representativos a partir de los cuales es posible corregir la realidad en cuanto a la interiorización que de la cultura organizacional existe, y al mismo tiempo se detectaron problemáticas diversas a nivel comunicativo que es necesario sanear para reforzar y por lo tanto mejorar la Identidad Cultural y Corporativa de la organización.

En primera instancia, es posible concluir que la transición sufrida por Pascual de Sociedad Anónima a Sociedad Cooperativa es conocida y valorada únicamente por la facción que protagonizó la lucha, por lo que los trabajadores no-socios, en muchos casos, desconocen el proceso y como resultado de ésto, su sentir y actuar en relación a los socios y hacia la misma refresquera es en gran medida de desinterés. El no-socio ha desarrollado una actitud de rivalidad y resentimientos con los socios al considerar injustas las diferenciaciones que en cuanto a reparto de rendimientos y trato se dan en la organización.

Por su parte el socio, opina que los trabajadores no pueden ni deben tener los mismos derechos y que el trabajador disfruta de las ventajas de laborar en una cooperativa sin habérselo ganado.

Ambas actitudes desencadenan conflictos serios que repercuten incluso en los rendimientos productivos y económicos.

Otro aspecto importante de la refresquera es la asimilación y exteriorización del concepto cooperativo por los socios y trabajadores. En el 40% de los cuestionarios, los miembros de Pascual exteriorizaron que el cooperativismo es "trabajar conjuntamente para alcanzar un mismo fin"; el 24% expresó que significa simplemente cooperar o ayudar, el 12% manifestó que es la unión de trabajadores, el 8% concluyó que significaba prestaciones y mejoras laborales, el 4% dio otro tipo de respuestas y el 12% no contestó a la pregunta.

Esto arroja como conclusión que aun existe en la Cooperativa Pascual una gran diversidad de concepciones de lo que es el cooperativismo, así como lo que es el régimen cooperativista en sí. Dicho desconocimiento repercute en las actitudes hacia el trabajo y hacia los demás miembros de la organización.

En cuanto al lema, que es el único rasgo cultural institucionalizado y difundido por la Cooperativa; los datos arrojados por los cuestionarios reflejan que existe un desconocimiento considerable del mismo y de su significado. Dato que es muy representativo, por la razón de que en el lema se sintetizan características de conformación, además de tener un alto contenido cultural para la refresquera. Es importante mencionar que también se desconoce el término "lema" lo que imposibilita en cierto grado su propagación y entendimiento. Hablando de porcentajes, el 52% de los cuestionados escribió el lema de manera correcta, el 18% dio respuestas diversas y el 30% no respondió a la pregunta.

A pesar de que el porcentaje significa que más de la mitad de la población conoce el lema, se considera que, debido al significado de éste para la organización, ese dato resulta desalentador y por lo tanto preocupante a nivel comunicativo.

En relación al significado del lema, del 100% de trabajadores que contestaron de manera correcta la pregunta anterior, el 42% utilizaron las palabras "Lucha, cooperación, superación" para expresar el significado del mismo; el 26% dio conceptualizaciones personales, otro 18% no contestó la pregunta y sólo el 14% se apegó a la conceptualización del lema difundido por Pascual.

Otro rasgo cultural que todas las organizaciones deben difundir y reforzar en sus públicos internos son las ideas y valores corporativos. En la refreshera han existido dos intentos de propagación de ideas y valores organizacionales, resultado de la iniciativa individual. Dichos valores expresados en dos distintas fechas en su periódico "El Cooperativista" demuestran la preocupación de algunos miembros por establecer y sistematizar el pensar, sentir y actuar del componente humano de la Cooperativa. Sin embargo, no ha existido esa iniciativa por parte de los distintos directivos de Pascual, por lo que la propuesta y asimilación de valores e ideas es difusa y desapegada a la realidad cultural de la organización; así mientras Angel Alvarado Aguilar propone que los valores e ideas que deben propagarse son la calidad, la confianza, cortesía, creatividad, disciplina, honestidad, lealtad, responsabilidad y resultados; los datos obtenidos a través del cuestionario señalan que las ideas y actitudes más importantes para los trabajadores son: calidad (70.8% de menciones), productividad (59.4%), creatividad (59.2%) y honradez (40.8%).

Es importante señalar que el mecanismo de recolección de datos empleados permite su contabilización de la siguiente manera: Cada uno de los valores e ideas utilizados en el instrumento podía tener 250 menciones como máximo (100%); así las cifras expuestas después de cada concepto son el porcentaje que en relación al 100% tuvo cada valor. Por ejemplo: el concepto **calidad** arrojó 177 puntos, que representa el 70.8% de 250.

Siguiendo con el análisis puede afirmarse que el valor de la responsabilidad no se difunde entre los miembros de Pascual, y por lo tanto aunque se considera un rasgo cultural básico no existe la asimilación de éste; el valor que en su lugar se ha impregnado en el público interno es el de obedecer o cumplir órdenes (32.8%), producto de la presión y coercibilidad que existe dentro de Pascual en este aspecto.

Por otra parte, valores como la unión e igualdad serían muy útiles para difuminar conflictos y establecer lazos invisibles pero sólidos entre empleados y socios, además de que al ser una cooperativa esos valores existen per se en la organización. Así realizando una comparación entre los valores e ideas propuestos por la iniciativa individual y los asimilados realmente por los públicos internos, además de los

detectados en base a la naturaleza de la organización, se pueden observar las siguientes coincidencias y diferencias:

Propuestas por la iniciativa indiv.	Valores asimilados Naturaleza de Pascual
Calidad Confianza Cortesía Creatividad Disciplina Honestidad Lealtad Responsabilidad Resultados	Calidad Productividad Igualdad Creatividad Responsabilidad Respeto Honradez Unión

Con esto se puede comprobar que los elementos que conforman la cultura de la organización existen aun si ésta los concientiza o no. Así a pesar de que Pascual no ha tenido una preocupación real por sistematizar sus ideas y valores, estos existen y por lo tanto deben reforzarse.

Por último es importante mencionar que el desconocimiento de los reglamentos y normas dentro de la Cooperativa es muy alto; el resultado de los cuestionarios señala que el 87% de la población desconoce total o parcialmente el reglamento interno de Pascual y sólo el 13% restante afirma conocerlo en su totalidad; curiosamente los elementos que dicen conocerlo son administrativos que conforman la dirección de la refresquera. Otro dato destacable es que al preguntársele a los trabajadores su opinión en cuanto al reglamento apuntaron: (a pesar de su desconocimiento total o parcial) el 52% que era justo, el 18% flexible, el 0.16% autoritario o muy rígido y el porcentaje restante no dio su opinión.

Así se pueden destacar las características generales de la situación actual de la identidad cultural de la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual; detectar puntos de

conflicto y ambigüedad para realizar más adelante, en este mismo capítulo, una propuesta de saneamiento a través de estrategias comunicativas específicas en base a los resultados de la investigación aquí expuesta.

5.2 Plan de Comunicación Organizacional.

La elaboración del plan de comunicación organizacional presenta una estructura compleja pues han de plantearse las distintas problemáticas observadas con su respectiva estrategia correctiva o preventiva.

En la Cooperativa Pascual al no existir un patrón de uso de medios, ni la planificación cronológica de éstos, provocan errores al caer en la espontaneidad y fragmentación del uso de la comunicación, que no es del todo aplicada en razón de sus dimensiones de población y de plantas productivas en provincia, donde en un futuro cercano de seguir así, puede caerse en la desinformación. Hasta ahora la supervivencia de la Cooperativa se ha sostenido a partir de sus bases morales de convivencia entre socios, pero el número de individuos que no lo son es muy alto.

Ante este horizonte es necesario implementar una serie de actividades estratégicas coordinadas dentro del plan de comunicación organizacional, mismo que podrá ser realizado con eficacia por un departamento de comunicación interna como se explica dentro del capítulo 6.

Por lo anterior el plan de comunicación organizacional para la Cooperativa Pascual tiene la intención de unificar y especializar la actividad comunicativa sobre la cual debe tenerse un manejo profesional, pues sus repercusiones son diversas dentro de los aspectos de identidad corporativa. Así un plan de comunicación no debe tomarse a la ligera pues es el resultado del proceso de investigación y diagnóstico objetivo de cada uno de los elementos de la organización.

Las problemáticas observadas durante la investigación teórica y de aplicación en la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual se presentarán de manera sistemática y planificada en el plan de comunicación el cual está compuesto por un cuadro que contiene las siguientes categorías y criterios; primeramente en la categoría de tema se pone la temática general a la que pertenece el conflicto y

así mismo el tema específico, lo cual permitirá su correcta ubicación en el entorno general de la organización; en seguida se plantea el conflicto observado y se establecen los objetivos a cubrir para evitar la permanencia futura de la problemática; posteriormente se describe la estrategia a seguir para la solución del conflicto; en ella se explica el cómo se va a hacer, es decir, como se va a resolver la problemática planteada. Contiguamente se encuentra la importancia que se refiere al para qué de la estrategia es decir, la relevancia que tendrá su aplicación.

En el siguiente recuadro se encuentra el plan de medios, éste se divide en dos apartados uno denominado adecuación, en el que se ubican aquellos medios con los cuales ya cuenta la Cooperativa, y en el que sólo se readaptarán los métodos que la refreshera posee a las necesidades inmediatas propuestas en la estrategia; el otro apartado denominado inversión contemplará la necesidad de implementar recursos adicionales con los que no cuenta la organización. Finalmente está el tipo de plan: correctivo o preventivo; y el tiempo que se requiere para llevarlo a cabo; corto, mediano o largo plazo.

TEMA	PROBLEMATICA	OBJETIVOS	ESTRATEGIA	IMPORTANCIA	PLAN DE MEDIOS	PLAZO
	¿Qué pasa? ¿Qué se observó?	¿Qué se va a hacer?	¿Cómo se va a hacer?	¿Para qué se va a hacer?	¿Qué se va a utilizar?	¿Cuánto tiempo se va a llevar su realización?

Las anteriores categorías permiten establecer detallada y paralelamente las problemáticas y soluciones dentro de una perspectiva de acción y tiempo necesarios para la realización oportuna del plan general de comunicación.

TEMA	PROBLEMATICA	OBJETIVOS	ESTRATEGIA	IMPORTANCIA	PLAN DE MEDIOS		PLAZO		
					Adecuación	Inversión	Correctivo	Preventivo	Largo
							Corto	Mediano	Largo
							1-6 meses	6-18 meses	18-36 meses
<p>Identidad Visual</p> <p>Nombre</p>	<p>Manejo indistinto de nombres de la organización a nivel de públicos internos:</p> <p>Cooperativa Pascual Pascual Pascual-Boing y a nivel de públicos externos:</p> <p>Boing Pascual-Boing</p>	<p>Reestructurar el nombre de la empresa cuya pregnancia sea la adecuada para sus públicos.</p> <p>Reforzar los valores de la organización en el nombre.</p> <p>Uniformar el manejo del nombre de la organización para los públicos internos y externos.</p> <p>Reforzar el proceso de reconocimiento de la organización a través del nombre comunicativo identificable a nivel interno y externo.</p>	<p>Unificación de las características principales de la refresquera en la conformación del nombre. A nivel interno reforzar la idea cooperativa y su tradición productiva en el siguiente nombre: Cooperativa Pascual-Boing</p> <p>Para los públicos internos la implantación del nombre comunicativo en el manejo de folletos, volantes y periódico; así como en los artefactos (uniformes) y factores del entorno (fachadas) y en las referencias que se hagan en los distintos videos.</p> <p>A nivel externo se requiere que el nombre contenga las cualidades para pregnarse en el público; el nombre sugerido es: Pascual-Boing</p> <p>Para los públicos externos el manejo del nombre propuesto como la identificación de la refresquera deberá utilizarse en todos sus productos así como en la publicidad espectacular, radiofónica, televisiva, etc.</p>	<p>Reforzar la Identidad Corporativa de la organización a través del uso del nombre:</p> <p>Cooperativa- Se reconocen sus rasgos culturales que posee como tal.</p> <p>Pascual- Representa el nombre tradicional de la empresa productiva.</p> <p>Boing- Hace referencia al producto líder.</p> <p>Los dos últimos componentes del nombre son conocidos por los públicos externos y solo se necesita su reforzamiento en forma unificada.</p>	<p>Papelería Corporativa</p> <p>Señalética</p> <p>Uniformes</p>	<p>Fachadas</p> <p>Caniones</p>			
<p>Logotipo</p>	<p>Existencia de dos tipografías distintas en el nombre Pascual-Boing:</p> <p>Pascual en manuscritas en altas y bajas (mayúsculas y minúsculas)</p> <p>Boing en scrip de fantasía en mayúsculas.</p>	<p>Unificar la tipografía en el nombre de Pascual-Boing para facilitar su lectura.</p> <p>Seleccionar la tipografía en el aspecto creativo logrando originalidad.</p> <p>Proyectar a través de la tipografía los valores fundamentales de la organización.</p>	<p>Elegir en base a las características de la organización la tipografía adecuada que refleje calidad, tradición, lucha y salud; por lo que se sugieren mayúsculas de tipo script estilizada o manuscrita estilizada que facilite la lectura a los públicos, especialmente al infantil. Implementar el logotipo en manejo de toda la papelería institucional y medios impresos.</p>	<p>Renovar la Identidad Visual de la organización a través de un logotipo que exprese mejor las características y valores de la refresquera.</p> <p>Obtener una mayor pregnancia del logotipo entre los públicos.</p>	<p>Papelería Corporativa</p> <p>Señalética</p>	<p>Fachadas</p> <p>Caniones</p>			
<p>Simbolo de la organización</p>	<p>Uso de tres símbolos diferentes para identificar a la organización.</p> <p>Pato Pascual</p> <p>Para los productos de la cooperativa y como símbolo de la Planta Sur.</p> <p>Cascada de frutas</p> <p>En la papelería enviada a nivel internacional.</p> <p>Lulú</p> <p>Identifica a la Planta Norte y al refresco del mismo nombre.</p>	<p>Elegir un solo símbolo que identifique a la cooperativa en sus rasgos culturales y comerciales.</p> <p>Proyectar una imagen favorable de la cooperativa a través del símbolo.</p>	<p>Renovación del símbolo de la organización combinando la cascada de frutas (símbolo que mayor refleja las características de la organización) e incluyendo al pato (símbolo de mayor pregnancia entre los públicos) al que previamente se le haría una estilización.</p> <p>Símbolo y nombre de la organización aparecerán unidos en los mismos métodos de difusión y demás artefactos y factores del entorno.</p>	<p>Al estilizar la caricatura de Pascual se pretende desvanecer la idea de confusión con la caricatura del Pato Donald. La combinación con la cascada de frutas responde a la necesidad de vincular el símbolo con un significado relativo a la producción de la refresquera (natural, sano y de calidad) permitiendo además que el símbolo se utilice a nivel internacional.</p> <p>Al unificar el símbolo de la organización se desea integrar a todo el personal evitando conflictos entre plantas.</p>	<p>Papelería externa</p> <p>Señalética</p> <p>Uniformes</p>	<p>Fachadas</p> <p>Caniones</p> <p>Carteles</p>			

FALLA DE ORIGEN

TEMA	PROBLEMATICA	OBJETIVOS	ESTRATEGIA	IMPORTANCIA	PLAN DE MEDIOS		PLAZO		
					Adecuación	Inversión	Correctivo	Preventivo	
							Corto	Mediano	Largo
							1-6 meses	6-18 meses	18-36 meses
Color	Multiplicidad en el uso de colores corporativos e inexistencia de una normatividad en cuanto a su utilización.	<p>Crear la gama cromática que identifique a la Cooperativa a partir de los colores que maneja y con los cuales es más reconocida.</p> <p>Buscar un sentido de relación entre los colores seleccionados y la organización.</p> <p>Reforzar la Identidad corporativa a través del uso normatizado del color.</p>	<p>Utilización del rojo, verde y azul como colores corporativos, los cuales se utilizarán de manera normatizada en todo medio susceptible de comunicación visual. La elección de dichos colores responde al nivel de pregnancia de los públicos tanto internos como externos, así como la utilización reiterada de éstos por la refresquera. Al mismo tiempo es posible implementar un sentido de relación entre los colores y las características de la Cooperativa.</p> <p>verde- lo natural (En el contenido de nuestros productos y en la acción de la empresa)</p> <p>azul- calidad e higiene (en la elaboración de nuestras bebidas)</p> <p>rojo- lucha (de la cual nacimos y a través de la que defendamos nuestros derechos)</p> <p>Reforzando de manera coordinada la Identidad Visual y Cultural de la organización.</p>	<p>Contar con colores corporativos que representen e identifiquen a la refresquera y se conviertan en la bandera empresarial de la Cooperativa.</p>	<p>Papelaria Corporativa</p> <p>Señalética</p> <p>Uniformes</p>	<p>Fachadas</p> <p>Camiones</p>			
Estrategia general para Identidad Visual			<p>Como estrategia general para la solución de problemáticas futuras similares a las anteriores se propone la creación de un manual de Identidad Visual de la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual, en el cual se especifique sobre la normatividad del manejo y uso del logotipo, el símbolo, la gama cromática y la tipografía; así como de sus rasgos estables, alternativos y libres; y su aplicación en los soportes gráficos y paragrafícos, es decir, en que lugares y bajo que criterios deberán utilizarse cada uno de estos aspectos.</p> <p>El manual de Identidad Visual deberá aplicarse sin excepción por todos los miembros de la Cooperativa.</p> <p>Se plantea una revisión del manual cada año para realizar las modificaciones necesarias, por los cambios que pudieran generarse en la Cooperativa o en su medio ambiente externo.</p>	<p>Con esta medida se pretende reducir la variabilidad y uso indistinto de los elementos que conforman la Identidad Visual de la organización con el fin de darle una presencia específica y normatizada así como invariable.</p>		Manual			<p>El plazo no deberá exceder de un año para crear una imagen favorable de identificación de la Cooperativa, que pueda competir libre y comercialmente en el ámbito nacional e internacional; por lo cual se sugiere un plan de tipo correctivo, pues su actual Identidad Visual carece de una construcción lógica y sistemática en el plano comunicativo.</p>

TEMA	PROBLEMÁTICA	OBJETIVOS	ESTRATEGIA	IMPORTANCIA	PLAN DE MEDIOS		PLAZO			
					Adecuación	Inversión	Correctivo Corto 1-6 meses	Preventivo Mediano 6-18 meses	Largo 18-36 meses	
Identidad Cultural Lema	Desconocimiento parcial del lema de la Cooperativa y su significado por parte de sus públicos internos.	Familiarizar a los públicos internos con el término lema. Difundir y reforzar el lema de la organización así como clarificar su significado en los públicos internos. Incluir el lema de la organización como parte fundamental de sus ideas y valores. Reforzar la identidad cultural de los miembros de la organización a partir de la utilización del lema.	Inclusión del lema de la organización en toda la papelería interna. Realización y difusión de carteles en todas las áreas administrativas y productivas de la organización para recordar el lema. Uso del lema de modo reiterativo en todo método de difusión interno.	La trascendencia cultural del lema conlleva a relaciones de pertenencia entre los trabajadores y la organización vinculándolos directamente con sentimientos sociales del pasado y de solidaridad y apoyo mutuo.	Papelería Carteles Métodos de difusión					
Ideas y Valores	Expresión individualizada de las ideas y valores de la Cooperativa.	Retomar las ideas y valores de acuerdo con los conceptos prioritarios de la organización para difundirlos oficialmente. Unificar las ideas y valores individuales en la Cooperativa a nivel formal. Reforzar la identidad cultural de la Cooperativa a través de valores e ideas claros y precisos.	Determinación de las ideas y valores comunes entre los miembros de la Cooperativa para definirlos y reforzarlos. Inclusión de carteles con los valores e ideas a lo largo de toda la Cooperativa. Los valores e ideas corporativos más asumidos y captados por los miembros de la organización y por los tanto propuestos en la estrategia son: Calidad: en la elaboración y manejo de los productos así como en el trato con la gente. Eficiencia: para optimizar tiempos y resultados. Igualdad: en la relación y trato laboral entre socios y empleados. Creatividad: saber que las aportaciones al trabajo son importantes. Responsabilidad: en todos nuestros actos. Respeto: entre los miembros de la organización y sus proveedores y clientes. Sensadas: actitud fundamental para el desarrollo. Unión: base de la fuerza y del crecimiento.	El reforzamiento de la identidad cultural entre trabajadores para lograr una adecuación de sentimientos y actitudes hacia la cooperativa y el resto de sus miembros. Los valores e ideas repercuten en la conducta del trabajador, en el aspecto de su rol y función laboral. Tener una filosofía empresarial que los identifique de las demás organizaciones con las cuales se mantiene un tipo de relación y aun con aquellas que no se tiene ningo alguno.		Carteles				
Concepto Cooperativista	Asimilación individual del concepto cooperativista entre los miembros de la organización.	Unificar el concepto cooperativista entre los trabajadores de Pascual. Crear un cambio de actitud en los trabajadores de Pascual basado en el concepto de cooperación. Difundir entre los públicos externos el rasgo distintivo de la cooperativa.	La configuración de un programa educativo de cooperativismo para instruirlos dentro de la organización, basado en las características de la misma referencias aas que en la teoría existente sobre cooperativismo el cual sea obligatorio para todos los integrantes de Pascual. El cambio de actitud propuesto se hace a partir de los siguientes planteamientos: La Cooperativa Pascual-Being -es el resultado de una lucha laboral por la defensa de los derechos del trabajador. -es el trabajo en conjunto de un grupo de personas en beneficio mutuo. -es superación individual y sobre todo colectiva. Así mismo se plantea la elaboración de un tríptico para información de los públicos externos.	Concebir al cooperativismo como un rasgo definitorio importante que aporte beneficios a todos los miembros de la organización y no únicamente como una característica administrativa, que no tiene nada que ver con las actitudes hacia el trabajo.	Programa educativo Tríptico					

FALLA DE ORIGEN

TEMA	PROBLEMATICA	OBJETIVOS	ESTRATEGIA	IMPORTANCIA	PLAN DE MEDIOS		PLAZO		
					Adecuación	Inversión	Correctivo	Mediano	Preventivo
							1-6 meses	6-18 meses	18-36 meses
Historia de la Cooperativa	Desconocimiento y devaluación de la historia de Pascual por parte de los trabajadores de la refretera.	Dar a conocer a los trabajadores la historia de Pascual como Cooperativa. Aminorar el conflicto socio-empleado a través del conocimiento de la historia de la Cooperativa por parte de los trabajadores no participantes en la lucha.	Incluido en la estrategia general de Identidad Cultural y Clima organizacional.	Concientizar a los trabajadores acerca de los esfuerzos realizados por los socios fundadores de la Cooperativa, a través de la explicación del proceso de la lucha sindical (sueldos caídos, represiones físicas entre otros).					
Clasificación Organizacional Difusión de Información	Desconocimiento de información sobre temas básicos de la refretera incluyendo el reglamento y los planes y proyectos futuros.	Informar de manera veraz y oportuna a todos los miembros de la organización de las decisiones, planes y proyectos de la refretera. Difundir la existencia de políticas en Pascual así como el reglamento interno. Implementar métodos de difusión adecuados a los públicos internos.	Uso adecuado de los métodos con los que cuenta la Cooperativa, a partir de las características que presente el mensaje que se pretenda difundir y el impacto deseado. Planificación del contenido de los videos semanales del Sistema Integral de Comunicación para dar a conocer a los trabajadores los proyectos, áreas e información general de la Cooperativa. Adecuación del uso de circulares y memorándums para informar a las áreas administrativas de la organización. Elaboración de folletos con información educativa, de servicios y reglamentos. Elaboración de carteles y hojas volantes, de bajo costo, para información semanal. Permitirle al trabajador el libre acceso al reglamento interno de Pascual, cuantas veces este solicite consultarlo.	Enviar información constante a los trabajadores de la organización, sobre lo que esta hace y lo que pretende lograr en un futuro; de tal manera que estén informados suavemente acerca de la acción de sus empresas. Los folletos por su manejo accesible permitirán un acercamiento con los trabajadores que dejan de lado los horarios educativos y dan poca importancia a los servicios internos y al reglamento. Los carteles permitirán la difusión semanal de temáticas distintas con el fin de evitar la distorsión de información. La presencia informal de la hoja volante permite el acceso breve, constante y oportuno de la información entre un público de bajo nivel educativo. Tener presente en la mente de los trabajadores que en la Cooperativa, como en todo grupo organizado, existen normas que regulan la conducta, pero que estas son en beneficio de la organización y el trabajador.	Sistema Integral de Comunicación Circulares y Memorándums	Hojas volantes Carteles de bajo costo Folletos de información general.			
Conflictos entre socios y empleados	Percepción de sentimientos de favoritismo hacia los socios. Conflicto a nivel socio-empleado. Discriminación hacia los empleados a nivel productivo y administrativo.	Evitar la configuración de grupos antagonicos y de conflicto entre los públicos internos. Reestablecer las relaciones de cordialidad, valoración y respeto entre los trabajadores. Concientizar a los empleados sobre la lucha y los que la protagonizaron para que valoren el área de trabajo.	Uso de carteles que fortalezcan las relaciones socio-empleado, cuyo contenido sea alusivo al cooperativismo, a la ayuda mutua y que todos son iguales como trabajadores. Propagación reiterativa de las ideas y valores de la Cooperativa o filosofía empresarial, con el fin de lograr su penetración y asimilación en sus públicos internos para lograr un proceso de cambio de actitud, de manera que se asuman como los de una organización a la cual se pertenece y no como los de un grupo o empresa ajena al trabajador. Para tal fin se utilizarán los carteles y los métodos de difusión a proponerse en la estrategia general de Clima y Cultura.	Integrar armonicamente los intereses de socios y empleados para luchar por uno solo: La Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual, S.C.L. Unificación de sentimientos de pertenencia a la organización y no a un grupo que se siente discriminado.		Carteles			

FALLA DE ORIGEN

TEMA	PROBLEMATICA	OBJETIVOS	ESTRATEGIA	IMPORTANCIA	PLAN DE MEDIOS		PLAZO		
					Adecuación	Inversión	Correctivo	Preventivo	Corto Mediano Largo
							1-6 meses	6-18 meses	18-36 meses
Programa de Inducción	Carencia de un programa de inducción para el personal de nuevo ingreso.	Elaborar un programa de inducción a través de un video de bienvenida para proveer de información básica sobre el lugar de trabajo. Ubicar al personal de nuevo ingreso dentro de la organización. Disminuir la inconsciencia sobre la apreciación del espacio laboral.	Proyección del video. Recorrido por la organización. Obsequio del folleto de bienvenida.	Integrar lo mas rápidamente posible al personal de nuevo ingreso a la Cooperativa. Resaltar la imagen de la organización hacia su interior a través del video, folleto y recorrido. Valorando sus contenidos materiales y socioculturales que la especifican.	Recorrido por la organización	Folleto de bienvenida	X		
Estrategia general para Identidad Cultural y Clima Organizacional			La mayoría de las problemáticas señaladas en Identidad Cultural y Clima Organizacional pueden ser solucionadas a través del planteamiento de una estrategia general para ambas temáticas, en esta se propone la elaboración de un Manual de Identidad Cultural y Clima Organizacional, de un video informativo sobre la organización y la reparación de el periódico el Cooperativista. <u>Manual de Identidad Cultural y Clima Organizacional</u> En él se encontrará información específica y detallada de la Cooperativa acerca de su historia y nacimiento, lema y significado, valores e ideas, Reglamento Interno y concepto cooperativista de Pascual por lo cual servirá de base para la elaboración del video y el folleto de bienvenida, que por sus dimensiones requieren de información condensada, clara y precisa. <u>Video</u> La elaboración de un video con duración no mayor a 15 minutos, en el cual se exprese la historia de la Cooperativa, sus ideas y valores, como se concibe al cooperativismo, cual es el lema y su significado, reforzando además la Identidad Visual. <u>Periódico: El Cooperativista</u> Reparación y reestructuración del medio impreso de tipo periódico: el Cooperativista, cuyo fin sea de acercamiento a los públicos y de difusión de información objetiva, lo cual permitirá tener informado, veraz, oportuna y contantemente a los trabajadores de Pascual, y podrá utilizarse como medio para reiterar y reforzar la pregnancia de la filosofía empresarial.	La elaboración de un Manual de Identidad Cultural y Clima Organizacional cuyo contenido verse sobre las condiciones y rasgos socio-culturales de Pascual-Boing permitirá contar con un documento que auestre específicamente la personalidad de Pascual como cooperativa, favoreciendo a futuros estudios o reajustes de la organización necesite a su interior; al tomarlo como punto referencial de partida. El video, por su parte, logrará penetrar de manera masiva con información básica para realizar los valores culturales de la Cooperativa entre quienes los desconocen. Así mismo proporcionará mayor apreciación y reiteratividad sobre los datos históricos, llegando a todo el público interno. El periódico permitirá llevar información sobre los acuerdos de las asambleas y demás sucesos del momento; reforzará, también las ideas y valores, el lema y su significado, el concepto cooperativista prevaliente en Pascual. Además de otras secciones, servirá de archivo hemerográfico.	Video	Manual de Identidad Cultural y Clima Organizacional. Reparación del Cooperativista.	Las problemáticas observadas en la Cooperativa nos llevan a la necesidad de un plan de tipo correctivo, ubicado a corto y mediano plazo; pues están impidiendo el máximo desarrollo de la organización.		

FALLA DE ORIGEN

Para cualquier tipo de organización en la cual se realice una auditoría comunicativa y posteriormente su diagnóstico es importante la creación de un plan general de comunicación en el que de manera sistemática y planificada se presenten los conflictos, los objetivos de saneamiento, las estrategias de mejoramiento o de cambio, la importancia que para la organización tienen tales estrategias y cambios, y por último la propuesta de uso de medios y los plazos de tiempo en que se llevará a cabo la acción comunicativa, pues ello permite considerar cada conflicto como único y decidir cuidadosamente cuál es el camino más adecuado para su mejoramiento.

Incluir las problemáticas de una organización en un plan general de comunicación, así como las medidas adecuadas para solucionarlas, permite también contar con un instrumento sistemático que facilita la adecuada acción a emplear para cada uno de los conflictos e incluso plantear estrategias comunicativas integrales que puedan corregir simultáneamente varias fallas o desajustes detectados en la organización.

La elaboración de un plan de comunicación eficaz sólo es posible después de haber realizado una adecuada auditoría comunicativa y su consecuente diagnóstico. Con el plan general se pretende lograr el control, equilibrio y coordinación del uso de estrategias comunicativas que logren conjuntamente la solución de las distintas problemáticas planteadas con el fin de proponer una serie de medidas más conscientes, objetivas y concretas que auxilien a la organización en sus necesidades comunicativas inmediatas; y como consecuencia acabar con el empirismo y la segmentación de las acciones comunicativas e ir desplazando al practicante ocasional de esta actividad.

CAPITULO 6

CREACION DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACION INTERNA EN PASCUAL

A lo largo de esta investigación se han resaltado los componentes comunicativos y de identidad organizacional más importantes que constituyen la sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual. Al mismo tiempo se ha observado el papel preponderante que tiene la comunicación en la funcionalidad de las actividades de la Cooperativa; a la cual se le ha analizado como una totalidad en la que existe una serie de relaciones comunicativas entre los individuos que la integran y los que de alguna forma tienen que ver con ella aunque sea de manera indirecta.

Así la Cooperativa al igual que la mayoría de las organizaciones tienen la intención de proyectar la mejor imagen posible hacia el exterior para lograr, a través de la comunicación organizacional, un contacto estrecho con sus públicos en beneficio mutuo. Aunque esto no puede ser posible si la organización como tal no logra mantenerse equilibrada al interior en sus aspectos más esenciales como son sus principios, filosofía y objetivos de construcción, o si no se pone el debido cuidado en los elementos básicos resaltados por las corrientes teóricas en sus diferentes etapas, como son: la estructura formal señalada por la teoría clásica, el aspecto motivacional y humano explicado por la teoría de relaciones humanas, el equilibrio de entradas y salidas y su relación con el medio ambiente como lo destaca la teoría de sistemas administrativos y así mismo su actualización tecnológica como lo subraya la teoría contingente. La atención a cada uno de dichos componentes hacen posible la funcionalidad del sistema organizativo.

En este sentido a la comunicación organizacional corresponde el papel de encauzar a todos los elementos, en la medida de sus posibilidades, hacia el desarrollo integral de la organización y su relación con el medio ambiente a través de la regulación de información.

Es importante aclarar que a la comunicación organizacional le competen sólo aquellos aspectos de índole comunicativa donde directamente trata de sanear o reforzar fenómenos de información y del envío de ésta por diversos métodos de difusión, con lo cual sin ser su razón primaria solución indirectamente aspectos administrativos, económicos o jurídicos; pero de ninguna manera puede solucionarlos pues no son cuestiones de su competencia, así sean fenómenos relacionados con especialidades como la psicología industrial o el diseño gráfico, donde es mejor recurrir a asesorías externas especializadas en dichos aspectos.

Así se reitera que la comunicación organizacional puede llegar a detectar otros problemas y quizás solucionarlos, como del mismo modo se enfatiza que no es razonable decir que la comunicación lo arregla todo.

En consecuencia, un departamento de comunicación solamente cumplirá con la actividad de su especialización evitando ser considerada la panacea dentro de la organización donde sus labores atenderán a la visión y conocimiento que sobre la Cooperativa se tenga a través del análisis de sus distintas cualidades.

Respecto a lo anterior Pascual presenta características específicas que son indicios de sus necesidades comunicativas: así se encuentran constantes contradicciones internas de información, focos de conflicto, el manejo de métodos de difusión a su alcance e iniciativa para implementar técnicamente mecanismos de comunicación, estos últimos sin una supervisión profesional y especializada que guíe, planeé y encauce adecuadamente los distintos proyectos y programas de este ámbito. Concretamente la situación actual que presenta la Cooperativa con respecto al ámbito comunicativo es la siguiente:

- La concepción que tiene sobre comunicación se basa en el sentido de poner énfasis en las relaciones interpersonales, en las visitas guiadas o en usar indiscriminadamente la palabra comunicación considerándola básica para todo aspecto aunque sin una aplicación específica.

- El departamento encargado del trabajo de difusión informativa del Sistema Integral de Comunicación basado en la transmisión dos veces por semana de un noticiero interno en Pascual está bajo la vigilancia de un área llamada Departamento de Video, compuesto básicamente por tres personas cuya preparación técnica en fotografía, producción y post producción facilitan su labor. En este caso lo que denominan como Sistema Integral de Comunicación se basa única y exclusivamente en la prioridad por el uso del video tape.

- Otro punto es la planificación de labores, las cuales se realizan de acuerdo a las demandas inmediatas, sin que exista una planeación previa. Por ejemplo: cuando se cree necesaria una entrevista; la filmación de una comida, de un festejo o de la instalación de una nueva maquinaria por petición de alguna comisión; estas se llevan a cabo sin ninguna premeditación o inclusión en algún plan o proyecto específico y sin la metodología necesaria para su mayor eficacia.

- La comunicación en la Cooperativa Pascual sigue contemplándose en forma segmentada, es decir, si se considera necesaria una revista cultural, ésta se realiza bajo la aceptación de la administración vigente; si para la siguiente administración se descuida o se le da menor importancia tal vez ya no prosigue el plan editorial, o bien como fue el caso del periódico El Cooperativista que fue descuidado hasta el punto de eliminarse por "portar tendencias e ideologías carentes de objetividad" según Valentín Bautista Rosas, presidente del Consejo de Administración; aspectos como estos dejan entrever la temporalidad de un plan, según el punto de vista de cada administración.

- El personal encargado de las actividades referentes a la comunicación, ha cambiado constantemente según la administración en turno; es decir, cada cambio de presidentes y demás personal directivo lleva consigo la traslación de personal, por jerarquías o departamentos; aunque también cambian según se les otorgue el permiso de acceder a dichas labores conjuntamente con su actividad asignada, sea guía de visitas, presidente de consejo o de comisión por mencionar ejemplos. La rotación constante del personal imposibilita la continuidad de planes y proyectos, además de que el personal no está capacitado para llevar a cabo las actividades que la comunicación organizacional implica y aunado a una duplicidad de funciones les resta el tiempo y objetividad necesarias para realizar las labores de una área como ésta, al estar sujetos a la influencia de su rol de trabajo primario, por

así llamarlo, dejando como secundarias las actividades sobre comunicación.

Hasta ahora el único departamento avocado a un aspecto comunicativo es el de video, el cual se encuentra bajo la vigilancia de la Comisión de Educación Cooperativa; pero su ubicación dentro del organigrama carece de significado al no estar presente, aunque goza de movilidad al mantener relaciones con mercadotecnia y publicidad y con el área de diseño; sin embargo su importancia real radica en la necesidad de difusión de información a través del video como método de gran alcance hacia las plantas productivas.

Sus funciones se realizan básicamente con tres personas como ya se mencionó y con la ayuda esporádica de colaboraciones de trabajadores y empleados de Pascual. Destaca el hecho de que solamente una persona (Antonio Valle) ha permanecido constante en dicha actividad pese a cambios administrativos durante el lapso de tres años.

El departamento de video realmente no cuenta con personal interdisciplinario a nivel teórico-práctico que le permita elevar su nivel de calidad y especialización para las distintas labores que realizan; pues además del video, realizan la creación de carteles, la coordinación de la revista cultural Hojas de Utopía, además de otras actividades que se susciten cotidianamente (fotografías, entrevistas, taller literario).

Las actividades emprendidas en Pascual dentro del ámbito comunicativo demuestran que necesitan solidez y definición en los anteriores aspectos, así los esfuerzos técnicos deben ser reforzados y planificados metodológicamente dentro de un departamento de comunicación interna, y ya no en el plano fragmentado y empírico de la aplicación comunicativa sino ahora con la estructuración de un departamento especializado en sus diversos caracteres teórico-prácticos como en las distintas áreas de aplicación de la comunicación organizacional y así mismo mostrando su importancia dentro de la propia filosofía de la organización para que sus políticas no lo presionen o limiten administrativa y/o burocráticamente sometiéndolo a perder su labor objetiva.

6.1 Políticas

La instalación del departamento de comunicación interna en la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual, requiere de medidas que ayuden a su labor objetiva para lograr una actividad conjunta e interdepartamental, por tal motivo se sugieren los siguientes lineamientos de ajuste:

- 1) **La ubicación del departamento a nivel staff o asesoría especializada cuya jerarquía no lo limite en sus dinámicas laborales, facilitando además su relación interdepartamental.**

El departamento de comunicación cumpliría una función de staff especializado, por lo cual no posee una presencia física en el organigrama pero si en la organización (como sucede con el actual departamento de video), sin embargo, el departamento de comunicación interna no deberá observarse como competitivo interdepartamentalmente hablando, sino como un ente conciliador de interés entre la Cooperativa y sus públicos, como ya se ha planteado en este capítulo.

Además al no poseer una línea directa de autoridad, por su status de staff, no implica que es eventual o que sólo se pueda recurrir a él en casos de extremo conflicto; sino por el contrario; se trata de una asesoría continua hacia los niveles jerárquicos del organigrama, pero preferentemente en los directivos, porque es de donde se plantean y ponen en práctica las políticas de la organización que afectan a los diversos públicos.

Desde una perspectiva de staff su postura es percibida como imparcial y ello da fuerza a los programas que planea y ejecuta, lo que favorece a la adecuada realización de sus labores sin limitantes jerárquicas, actitudes negativas o competitivas que podrían dificultar el cumplimiento de sus objetivos.

Además la ubicación del departamento de comunicación organizacional en el organigrama de la Cooperativa Pascual, presenta por las características de la misma organización, una serie de inconvenientes, los cuales se explican a continuación:

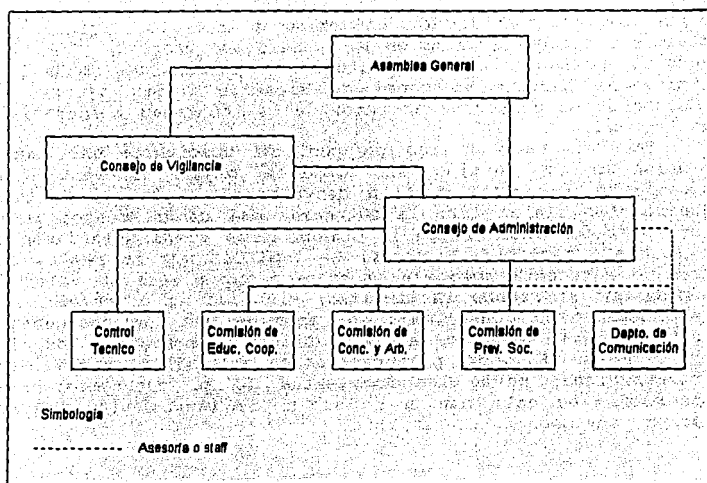
- Debido a lo establecido por la Ley General de Sociedades Cooperativas; los primeros cuatro niveles dentro del organigrama de cualquier cooperativa deberán ser iguales y si se ubica al departamento en uno de estos cuatro niveles tendría que estar integrado por socios y no por empleados; lo que no es posible debido a la inexistencia de personal con la preparación necesaria para ocupar esos puestos.

- No podría colocarse bajo la dependencia de alguna comisión o consejo, pues el proceso de trámites administrativos la limitaría en tiempo y acción, y su especialidad se vería subyugada por las labores de la comisión o consejo del cual dependiera.

- Para el cumplimiento de sus labores debería de ajustarse al proceso administrativo, según el cual, a través de la Asamblea General todas las propuestas hechas por un departamento deben ponerse a consideración de los socios, para realizar sólo aquellas que aprueben las mayorías, limitando entonces su movimiento interdepartamental.

- Se suscitaria la competitividad entre departamentos (Mercadotecnia y Publicidad, Comisión de Educación Cooperativa) viéndose con recelo sus propuestas al confundir las actividades específicas de cada uno de ellos.

- Sin embargo, para fines meramente visuales, si tuviera que identificarse al departamento de comunicación en un lugar específico dentro del organigrama de Pascual, éste tendría que ubicarse de la siguiente manera:



Su posición lateral a las principales jerarquías facilitaría su relación de staff hacia los niveles directivos, permitiendo una relación de consulta más estrecha entre los consejos y comisiones.

De esa forma el departamento sería autónomo en el sentido de no depender de manera directa de ninguna comisión, pero sí estaría supervisado y coordinado organizacionalmente por la Asamblea General y los Consejos de Vigilancia y Administración, los cuales constituyen la cabeza de la Cooperativa Pascual.

- 2) El departamento en su carácter de staff especializado poseerá cierto grado de autonomía.

Por su carácter de staff el departamento gozará de cierta movilidad y autonomía en los criterios usados para estructurar planes y proyectos, sin embargo esa autonomía se ajustará al papel de asesoría que como departamento posee para poder realizar cualquier aplicación y la base de sus

critérios se consolidará en relación con los principios básicos y característicos de la Cooperativa Pascual. En este sentido, se hablaría de una autonomía especializada donde las limitantes serían: su papel de asesoría y los ajustes y adecuación de criterios en razón de la identidad corporativa de Pascual.

Empero, los problemas que pudieran suscitarse por hacer alusión a un término que implica mayor libertad (de movimiento y acción) deberán desvanecerse a través de una explicación clara sobre la autonomía del departamento; pues las políticas internas de la organización y del departamento y su mismo carácter de staff, no implican que se remita al término autonomía como algo subjetivo que pierde su valor a medida que se reduce la libertad; sino por el contrario, el departamento se consolidará en razón de que sus propuestas sean lo más apegadas a la realidad circundante de la refresquera. En otras palabras; ética profesional y realidad organizacional serán las limitantes de su autonomía; que observados de esta manera no serán limitantes sino reglas para su adecuado funcionamiento.

- 3) **Centralizar las actividades comunicativas en un departamento de comunicación interna (a nivel staff) donde se atiendan oportuna y eficazmente.**

La segmentación que se observa en Pascual respecto a este tipo de actividades, viene a constituirse como un rompecabezas que no logra de unificarse, pues consideran a la comunicación básica, pero cada consejo, comisión o departamento la utiliza según sus necesidades; de esta manera, si la Comisión de Educación Cooperativa requiere de la elaboración y aplicación de un instrumento, lo realiza; lo mismo sucede en el caso del departamento de Mercadotecnia y Publicidad, de la Comisión de Previsión Social, y otros departamentos.

La implementación de un departamento propio y especializado en todas las actividades del ámbito comunicativo satisface las necesidades antes mencionadas y muchas más como la elaboración de impresos (revistas, carteles, periódicos, folletos, manuales de identidad), la integración que toda empresa requiere a nivel interno (trabajadores y organización) y la planeación y ejecución de la identidad corporativa, sólo por mencionar algunas.

El departamento se constituye así en un asesor especializado con la capacidad de atender las demandas de la organización, a nivel comunicativo; y dándoles un cauce adecuado y oportuno en su momento específico; todo ello en beneficio de la organización misma.

- 4) El personal deberá estar capacitado profesionalmente en las áreas que se divide el departamento y no podrá rotarse o cambiarse indiscriminadamente o con respecto a los periodos de administración; además no podrán ostentar otro cargo distinto al destinado en el departamento.**

Los requerimientos teórico-metodológicos de cada una de las áreas de este departamento obligan necesariamente la preparación profesional del personal a cubrirlas. Asimismo, para darles continuidad a los planes y programas planteados por él y evitar rupturas de objetividad con respecto a estos, el personal integrante del departamento no deberá cambiar paralelamente a los cambios administrativos, sino adaptarse a cada uno de ellos, teniendo siempre presente el beneficio para la organización.

Las funciones específicas del personal y la relación de asesoría que mantienen con todos los departamentos de la organización (especialmente con aquellos de los altos niveles jerárquicos) implican una dedicación única y exclusivamente a sus actividades, por lo que como parte de la misma ética del comunicólogo, no podrá aceptar otro cargo distinto para el que fue contratado.

- 5) Se antepondrá la objetividad y la ética profesional ante el trabajo comunicativo (producto del proceso de investigación, planeación y ejecución) o ante cualquier aspecto circunstancial, sea convivencia social, crítica visceral, entre otros; con el fin de brindar un beneficio a la Cooperativa antes que el beneficio particular.**

La ética y objetividad del personal del departamento de comunicación interna deberá estar por encima de intereses particulares y relaciones amistosas, atendiendo las

problemáticas comunicativas que se presenten en la organización sin crear tendencias ni manipulaciones, sino conciliación de intereses a través de la participación plural de los públicos y de la difusión objetiva de la información.

El comunicólogo organizacional debe tener como principio ético el beneficio de la empresa en conjunto, antes del beneficio particular o grupal; por lo que, si observara una desviación o incumplimiento en la consecución de los objetivos de la organización, será su deber manifestarlo a los directivos; y en último de los casos a los públicos con el fin de conformar opiniones basadas en la veracidad de la problemática observada.

6.2 Areas y Objetivos

Una vez contempladas las razones y las políticas generales de integración del departamento de comunicación organizacional en Pascual es necesario plantear el objetivo general de conformación del mismo:

Planear metodológicamente las estrategias y proyectos de realización comunicativa para regular los flujos de información hacia los públicos internos y externos a través de diversos métodos de difusión en favor del equilibrio de su comunicación e identidad corporativa.

De este objetivo se desprenden otros importantes de índole particular, los que no deberán perderse de vista dentro de las actividades del departamento:

Determinar las políticas y objetivos generales de la organización para encauzar las políticas de comunicación.

Detectar y clasificar las actividades comunicativas comunes en la Cooperativa y mantenerlas o adecuarlas a objetivos específicos.

Implementar, ejecutar y evaluar los planes de comunicación necesarios para equilibrar el flujo informativo.

Crear y mantener actualizado un banco de datos acerca de sus públicos y perfil de sus consumidores.

Elaborar los mensajes en base a las características específicas del grupo al que va dirigido y elegir los métodos mas adecuados para su difusión.

Utilizar adecuada y eficazmente los medio con los que cuenta la Cooperativa.

Definir la identidad corporativa que la Cooperativa desea proyectar realizando los ajustes necesarios para que ésta sea lo más real posible.

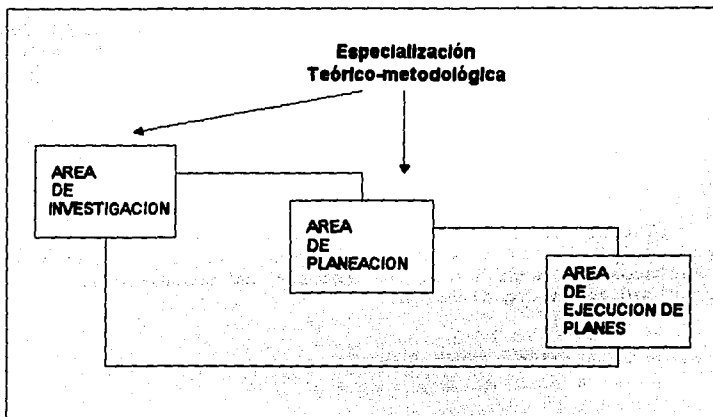
Dichos objetivos podrán cumplirse a través de la organización de actividades del departamento y del apoyo que la Cooperativa otorgue al mismo a partir de las políticas propuestas así como la disposición que se tenga de los materiales de trabajo.

Así las funciones del departamento de comunicación interna redundarán en la regulación del flujo informativo para los públicos internos y externos, cuya proyección sea la de crear y mantener una imagen óptima de la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual, a partir de sus políticas generales. Este departamento no deberá confundirse ni mezclar sus actividades con las relaciones públicas, las cuales deberán seguirse manejando por la Comisión de Educación Cooperativa que lo hace hasta hoy.

Con el fin de organizar las actividades y objetivos del departamento de comunicación, se propone su división en tres áreas básicas: área de investigación, área de Planeación y área de ejecución de planes; las cuales fueron elegidas a partir de las propias necesidades y recursos disponibles de la Cooperativa; y de la experiencia que se obtuvo de esta investigación, pues a través de su desarrollo se fueron percibiendo ciertos requerimientos que no se tenían contemplados.

La división del departamento en tres áreas obedece, por tanto, al proceso básico de metodología de cualquier investigación de tipo social. En la Cooperativa la aplicación comunicativa no tiene ningún rumbo específico, es de tipo espontáneo y si bien ha dado resultados aceptables éstos pueden ser de mayor beneficio si se someten al proceso teórico y práctico; el primero, plasmado en las áreas de investigación y planeación con especialidad teórico-metodológica, y el segundo en el área de ejecución de planes con especialización creativa.

Departamento de Comunicación Interna



Los objetivos y actividades específicos de cada área se describen a continuación.

Area de Investigación

La base del departamento de comunicación organizacional de Pascual estará en el área de investigación, en la cual, se llevará a cabo la búsqueda y rastreo de los datos necesarios para la elaboración de proyectos y planes específicos o bien para evaluar resultados, a partir de la investigación documental y de campo. Por lo cual, también tendrá la función de crear y mantener actualizado un banco de datos, con el que se puedan crear instrumentos de investigación adecuados para las diversas necesidades comunicativas.

Así mismo realizará la interpretación de los datos obtenidos durante la investigación a través de diversos métodos cuantitativos y cualitativos, con el fin de presentarlos a la segunda área del departamento (planeación). De ser necesario, esta área podrá requerir de ayuda externa para la aplicación de instrumentos pero siempre supervisará el desarrollo y la interpretación de las investigaciones.

Dicha área también deberá tener acceso a toda bibliografía y hemerografía referente a la organización y a sus características con el fin de tener información de primera mano. Por otra parte, iniciará la creación de un archivo de todas las actividades realizadas dentro del departamento.

De esta manera se puede enunciar el objetivo general del área de investigación:

Planear teórica y metodológicamente la elaboración y aplicación de instrumentos comunicativos e interpretar resultados que auxilien a las labores de comunicación y de identidad en la organización.

Area de Planeación

Con base en la interpretación de los datos obtenidos por el área de investigación, el área de planeación estará encargada de la etapa de diagnóstico del departamento. Una vez detectadas las necesidades principales en relación a un problema comunicativo específico de la organización, esta área se encargará de elaborar los programas o estrategias comunicativas a corto, mediano y largo plazo, cuyo proceso de implementación estará descrito detalladamente en su informe. Dicho proceso incluye la elaboración de mensajes y la elección de los métodos de difusión; para lo cual deberá tomarse en cuenta el presupuesto existente, así como los medios con los que cuenta la Cooperativa para que los proyectos no afecten la economía de la organización o sean inaplicables por falta de recursos.

La planeación dentro de esta área se realizará partiendo (como ya se ha mencionado) de las necesidades y recursos humanos y materiales con que cuenta la Cooperativa; a lo largo de este capítulo se hace alusión a la adecuación de lo que ya existe y sólo en casos obligados a la implementación de otros métodos. La especialización requerida en el personal que la integrará y la coordinación interna del departamento permitirán establecer libertad en los criterios de planeación, siempre y cuando se ajusten a la satisfacción de necesidades, políticas y filosofía de la empresa, dejando

también abierta la posibilidad para sugerir cambios en los dos últimos aspectos cuando éstos así lo requieran.

Paralelamente esta área se encargará de la supervisión del área de ejecución de planes.

El objetivo general del área de planeación sería por lo tanto:

Establecer los planes, programas y/o estrategias adecuadas con delimitación en tiempo y espacio cuyos procedimientos se verán proyectados en la selección de mensajes y métodos de difusión para reforzar o sanear las principales necesidades comunicativas.

Area de Ejecución de Planes

La actividad principal de esta área consiste en la elaboración creativa de los métodos de difusión elegidos y previamente calculados y detallados por el área de planeación. La construcción de éstos va desde lo gráfico hasta lo audiovisual, según corresponda, y en caso necesario, podrán hacer uso de equipos externos para su conformación (imprentas, materiales diversos como papel, tintas e instrumentos del diseño gráfico) pero sin perder de vista los medios con los que cuenta la Cooperativa y el equilibrio que debe existir entre calidad y costos. Todo esto, previa autorización del área de planeación.

Así el objetivo general del área de ejecución sería:

Concretar en forma tangible los métodos de difusión previamente diseñados por el área de planeación.

El trabajo coordinado de las tres áreas en que quedaría unificado el departamento de comunicación en Pascual vendría a encauzar y satisfacer las demandas comunicativas que la Cooperativa (consciente o inconscientemente) está solicitando. Así mismo con la creación e implementación de este departamento dentro de la refresquera se pretende erradicar a corto plazo el manejo de empirismos que a nivel

comunicativo se vienen realizando en esta organización, desde su inicio como Cooperativa.

Por otra parte, al contar con un departamento especializado como el que aquí se propone, las necesidades comunicativas de cualesquiera de las otras áreas y departamentos que integran la empresa tomarían una sola línea de dirección y se buscarían soluciones de tipo integral y con la mayor permanencia posible, evitando así la temporalidad, fragmentación e individualidad de las mismas.

Sin embargo, para el óptimo desarrollo de este departamento, su creación debe observarse desde un principio como un beneficio para la organización y no como una inversión superflua, y tampoco se deberán esperar resultados inmediatos (a no ser que el plan o estrategia así lo delimite) pues como se habrá podido notar, en el capítulo cinco de este trabajo, las problemáticas que se perciben en este momento en la Cooperativa son urgentes de sanear, por lo cual se estimaron la implementación de planes a corto y mediano plazo; pero las características que dichas problemáticas presentan obligan a la obtención de resultados no inmediatos.

6.3 Integración del personal

Otro aspecto importante para el cumplimiento de las expectativas del departamento de comunicación organizacional en Pascual es la correcta selección del personal que lo conforme. Por ser una disciplina relativamente nueva, es necesario luchar contra la improvisación y la impreparación del personal, pero al mismo tiempo es necesario estar consciente de que existen muy pocos profesionales dedicados de manera exclusiva a esta actividad. Por lo cual se presentan a continuación ciertas políticas generales de elección de las personas del departamento a las cuales más que exigirles una profesión específica, se les deberá requerir una preparación que englobe los siguientes aspectos:

- Un amplio conocimiento de la investigación en ciencias sociales (base del departamento), la comunicación y las teorías organizacionales.
- Contar con los conocimientos básicos en materias complementarias como psicología, sociología, filosofía.
- Tener una alta ética profesional.
- Contar con un alto sentido de la participación y del trabajo grupal; así como de la importancia de la interdisciplinariedad.
- Ser una persona dispuesta al trabajo y a la continua preparación a través de cursos de especialización y/o al estudio autodidacta.
- Buscar la objetividad a través de la reflexión y la crítica.

Una vez planteadas las características que deben manejar las personas encargadas del departamento aquí propuesto debe pensarse en comunicólogos (principalmente), psicólogos, o licenciados en administración de empresas o relaciones en administración de empresas o relaciones comerciales; cuya curricula escolar cumple con las expectativas del departamento, en cuanto a preparación teórica se refiere,

pero sin excluir a cualquier otro profesional que cumpla con las características antes mencionadas.

Si bien se ha puesto especial énfasis en que el personal esté conformado por profesionales, es debido a la importancia del departamento; y se hace bajo la premisa de que una persona con preparación profesional tiene una mayor capacidad para el estudio y la investigación de materias complementarias, así como las nociones básicas de las mismas.

Sin embargo, también se está consciente de la inversión económica que esto implicaría, por lo que a continuación se propone la integración del departamento por áreas, utilizando únicamente el personal profesional indispensable y buscando el apoyo del personal técnico con el que actualmente cuenta la Cooperativa en el departamento de video, con el fin de evitar inversiones excesivas y aprovechar sus recursos humanos, los cuales tienen ya un amplio conocimiento de la organización pero a quienes se debe dirigir y objetivizar.

Area de Investigación.

Debido a las características de esta área, su integración se propone a partir de dos personas: un comunicólogo y un especialista en cuestiones mercadológicas y administrativas, de tal manera que el trabajo conjunto de ambos redunde en el cumplimiento del objetivo del área.

El comunicólogo será el encargado de coordinar y vigilar las actividades del departamento de comunicación interna a la vez que trabaje dentro de una área específica e inicial para las labores del mismo, de tal modo, que en su papel de coordinador podrá estar al tanto de las necesidades que se susciten en la Cooperativa y en las actividades que el departamento lleva a cabo. Conjuntamente al laborar con un especialista en aspectos mercadológicos y administrativos podrá cotizar junto con éste el material y demás gastos que el departamento requiera, además de su labor de investigación dentro del área de la que forman parte.

Area de Planeación

En el área de planeación se sugieren dos comunicólogos o profesionales afines cuya especialidad profesional les permita visualizar propuestas a corto, mediano y largo plazo, para regular la información necesaria, pues sus conocimientos profesionales les permitirán contar con la habilidad para el cálculo en el manejo de los diversos métodos de difusión, así como su planeación teórico-metodológica-práctica.

De acuerdo con la dinámica de grupos, dos personas pueden resolver la planificación de proyectos sin alcanzar un alto grado de controversia y pudiendo resolver oportunamente, en tiempo y contenido, los planes y estrategias que se requieran.

Area de Ejecución de Planes

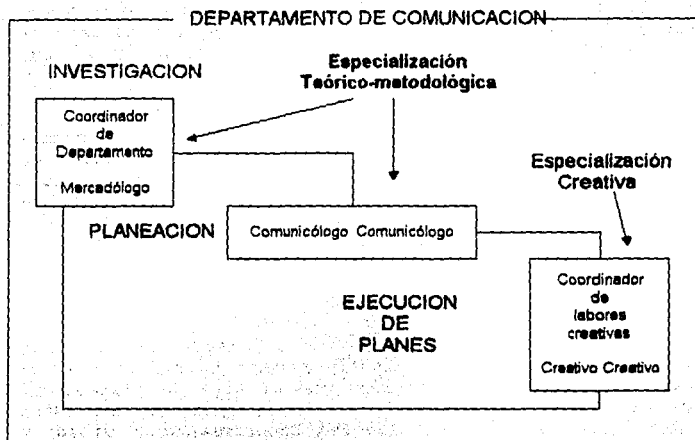
En esta área se requiere la participación de tres personas con conocimientos creativos para la realización de los métodos de difusión elegidos por el área de planeación. Es en esta área donde se propone la reubicación del señor Antonio Valle (actual encargado del departamento de video) y de sus dos colaboradores; los cuales tendrán la tarea de ejecutar las estrategias haciendo las entrevistas, grabando y editando los videos, armando los folletos, carteles, revistas, por mencionar algunos.

El área contará con un coordinador de labores (Antonio Valle) quien vigilará el proceso creativo, mantendrá relación de apoyo mutuo con el departamento de diseño gráfico y expondrá al coordinador del departamento cuando requiera de ayuda externa.

Esta área deberá estar asesorada y supervisada directamente por los integrantes del área de planeación, los que al mismo tiempo tomarán en cuenta las sugerencias y observaciones del personal de ejecución de planes.

En concreto se sugiere que el departamento de comunicación este compuesto por siete personas, cuyo número

representa el promedio de individuos deseables para conformar un equipo de trabajo, la conformación del departamento a nivel interno estructurado en un diagrama quedaría como sigue:



Pues se aminora en lo posible la pérdida de tiempo o el conflicto personal. Además su especialización en el área teórico-metodológica con cuatro personas y en el área creativa con tres, prevé una serie de beneficios a largo plazo para la Cooperativa. Es necesario destacar que el departamento se dividirá en áreas sólo por cuestiones de organización y funcionalidad, pero deberá tomarse como una unidad, en la todos sus integrantes serán importantes y esenciales para el buen desenvolvimiento de su labor como departamento, cuyas jerarquías obedecen solo al orden y control de trabajo que se realice en su interior, evitando provocar diferencias personales de capacidad por el rango, pues debe recordarse el sentido de colaboración y trabajo colectivo.

En las actividades y objetivos del departamento se menciona continuamente la posibilidad de hacer uso de otras personas procedentes del exterior en caso necesario. En este

punto se piensa principalmente en encuestadores, cuando las muestras a aplicar sean excesivas o muy grandes; en personas dedicadas a las técnicas de impresión (serigrafía, offset, imprenta) por carecerse de ellos en Pascual; y en diseñadores gráficos, en caso de que los tres con los que cuenta la Cooperativa en el departamento de diseño no pudieran hacerse cargo del trabajo por exceso del mismo para otros departamentos como Previsión Social o Mercadotecnia y Publicidad. Dicho personal se contratará para el proyecto en ejecución y por el tiempo estrictamente necesario.

En general todo el personal deberá de estar consciente de su papel de participación grupal, cooperación mutua, aportación de ideas, de contar con la suficiente apertura ética, profesional e intelectual para aceptar errores y propuestas que beneficien a la Cooperativa; con el fin de evitar individualismo, protagonismo o competencias que no ayudarían a fructificar al departamento. Pero sobre todo estar conscientes de su labor y rol dentro de una cooperativa cuyos principios administrativos, jurídicos y filosóficos requieren de un ajuste distinto por parte del personal de comunicación.

En cuanto a lo económico se refiere, la estructuración del departamento a partir de la adecuación de recursos materiales y humanos con que cuenta la Cooperativa, no representa inversiones fuertes comparadas con la instalación de material nuevo o con la cantidad económica que piden consultores y agencias externas por sus planes y proyectos. Si bien la inversión en el departamento y la contratación de cuatro profesionales sería en un principio un tanto alta, las ventajas de su integración a la Cooperativa reflejadas en mejoras laborales, productivas y por lo tanto económicas en un futuro no lejano, bien compensarían los gastos de integración.

Así las ventajas específicas de la conformación del departamento serían entre otras:

- El mejoramiento en las relaciones laborales
- La consolidación de una identidad visual

- Un clima organizacional favorable, el cual se percibe a través de menos conflictos.

- Unificación de actitudes, pensamientos y acciones en favor de la Cooperativa.

- Consolidación de la idea cooperativista y su forma de trabajo.

- Disminución de conflictos entre socios y empleados

- Mayor conocimiento de sus públicos internos y externos

- Exigencias del mercado y sus clientes potenciales

De esta manera el departamento de comunicación interna contrariamente a ser una inversión infructuosa representa una inversión a futuro para la Cooperativa, que se verá equilibrada a su interior y exterior a través de los múltiples beneficios que le brinda la comunicación organizacional.

CONCLUSIONES

El estudio de las organizaciones a través de la comunicación como especialidad implica entenderlas como objetos de estudio complejos y distintos uno del otro, su tratamiento debe partir del conocimiento y la aplicación teórico-metodológica, es decir, del conocimiento actualizado de las teorías organizacionales y del adecuado uso de los elementos comunicativos; el desarrollo de esta labor corresponde al especialista en comunicación quien sólo de esta manera podrá ir ganando credibilidad y aceptación por parte del gremio empresarial, quienes en la actualidad no terminan de ubicar la ocupación y responsabilidad que un comunicólogo organizacional tiene dentro de las empresas.

Es todavía un reto concientizar a los empresarios que la comunicación organizacional no es sólo realizar una revista interna, un video institucional, un periódico mural, un programa de inducción; sino hacerles ver que es un proceso integral que cubre los ámbitos comunicativos internos y externos. En este sentido, toda investigación comunicativa elaborada por un profesional en comunicación deberá tener la intención de ahondar detalladamente en el objeto de estudio con el fin de proporcionar datos e instrumentos útiles en el establecimiento de planes y estrategias para la organización que incidan de manera benéfica en su desarrollo productivo, social y laboral.

En este aspecto la relevancia del comunicólogo abocado al estudio organizacional tiene la responsabilidad de entender a la organización como un complejo compuesto por diversos procesos comunicativos (clima organizacional, relaciones interpersonales, procesos de motivación y liderazgo, identidad visual y cultural, toma de decisiones, etc.) para con ello poder iniciar un estudio objetivo y completo; sólo así y dependiendo del nivel de investigación y los objetivos de la misma se hacen propuestas concretas como la creación de un departamento especializado de comunicación, eliminando los criterios sin fundamento e improvisación que conllevan a gastos infructuosos.

Para el caso de la Cooperativa Pascual, fue necesario destacar las condiciones particulares de la organización y las características específicas que la hacen única, y con ello iniciar su estudio. Es evidente que en el caso de la refresquera la principal característica que la diferencia de cualquier otra es su carácter cooperativo; dentro de las teorías organizacionales no existe alguna que contemple a las cooperativas; de hecho sus aportaciones se basan en investigaciones realizadas en empresas de tipo sociedad capital y con ello sus principios teóricos no plantean aportaciones específicas para esta tipología de organización.

Su relegación teórica tal vez sea resultado del aislamiento y rechazo político-económico que repercute en los demás sectores sociales. Al menos dentro de una sociedad capitalista como es el caso de México, se prefiere restarles mérito, ignorarlas o ponerles limitantes económico-administrativos a través de legislaciones gubernamentales. Lo anterior ocasiona, entonces, una pérdida del concepto y aplicación cooperativa, que al no entenderse produce la falta de identidad y asimilación de sus ideas y valores.

En el caso específico de Pascual, la improvisación al conformarse como cooperativa los llevó en un inicio a aferrarse al término "compañero" como punto de partida prolongándose en la ayuda mutua, posteriormente la falta de nociones claras sobre cooperativismo los condujo a la imitación de aquellos modelos que parecen cumplir y acoplarse a dicho estilo organizativo, como es el caso de Cruz Azul o Excélsior.

Sin embargo, las limitantes para el crecimiento del cooperativismo en México son innumerables, como un ejemplo se encuentra el modelo neoliberal y el Tratado de Libre Comercio impuesto por el presidencialismo. Por sí mismo el cooperativismo muestra un profundo atraso y desatención científica para su desarrollo teórico en el contexto mexicano, que unido a la falta de teorías organizacionales que lo contemplen complican su análisis.

En esta investigación se detectaron de acuerdo con las teorías organizacionales (Clásica, Relaciones Humanas, Sistemas Administrativos y Contingente) los elementos que predominaban en la cooperativa; pues como se mencionó la

carencia de teorías que la contemplen y la falta de desarrollo teórico sobre las organizaciones mexicanas, de acuerdo a su proceso evolutivo, remiten como única opción el seguimiento e imitación de modelos y teorías organizacionales provenientes de Estados Unidos, Europa y Oriente.

La responsabilidad de la apreciación de principios y valores de cada organización así como la interpretación teórica para el estudio de las organizaciones recae directamente sobre el comunicólogo organizacional, al cual corresponde analizar el conocimiento científico paralelamente con el caso de estudio. A la fecha, las labores y el papel que el comunicólogo tiene en la organización ha sido confuso para los directivos quienes atribuyen las mismas actividades para especialistas en relaciones humanas, psicología industrial, administración de empresas, publicirrelacionistas e ingenieros en relaciones industriales; cuando las anteriores especialidades tienen sus áreas específicas de acción y trabajo dentro de la organización. Si existen estos especialistas para ciertos ámbitos de la organización es muy justificable que existan especialistas que den solución a un problema fundamentalmente humano como es la comunicación.

Al comunicólogo corresponde, entonces, el adecuado manejo de los elementos comunicativos dentro de la empresa pues son básicos en la dinámica social de toda organización al repercutir directamente en el proceso de las relaciones de convivencia interpersonal, grupal y masiva. Por ello, el empresario no debe considerar como una pérdida de tiempo detectar y analizar redes comunicativas, tipos de mensajes, de rumores, de liderazgo; ya que su presencia es importante para el desarrollo del proceso comunicativo y la regulación informativa. Por ejemplo en la Cooperativa se pudo observar que dadas las demandas masivas de información (según su número de trabajadores) empiezan a ser inadecuados los métodos de difusión y técnicas comunicativas empleados por la propia refresquera.

Este hecho comúnmente se observa en las empresas y deberá ser desplazado por la práctica del conocimiento teórico-metodológico del comunicólogo, y con ello iniciar una etapa de credibilidad para la comunicación organizacional como disciplina. El comunicólogo debe ser competente, es decir, capaz, talentoso, profesional e imaginativo para realizar aportaciones importantes a la organización.

Consecuencia del empirismo que sufre la comunicación organizacional en el contexto mexicano, es la segmentación y los caprichos de moda a que está sometida la Identidad Corporativa. Así se tienen que muchas empresas mexicanas eligen una identidad visual de acuerdo al criterio personal del dueño o socios de éstas, su color corporativo como tal obedece a apreciaciones de gustos y estética particulares e incluso modas pasajeras, aún cuando se manda elaborar en una agencia de publicidad o de diseño gráfico pues en ella obedecen las demandas del cliente, sin recurrir a estudios que incluyan reflejar a la empresa en su totalidad, integrando los aspectos internos y externos de la misma, es decir, analizando la identidad cultural y clima organizacional así como su proyección en el mercado y su contexto social.

Generalmente lo mismo sucede con el nombre corporativo, la empresa mexicana está compuesta de familias asociadas o de pequeñas empresas familiares cuya elección del nombre de la organización recurre a contracciones o patronímicos que no son acordes a la identidad corporativa de la organización. Es común que la identidad corporativa se practique de manera separada y no como una integración de lo visual, cultural y el clima organizacional que ofrecen resultados benéficos al ser considerados en conjunto para lograr mayor solidez en la personalidad de la organización y más aún con el apoyo de la comunicación como integradora y coordinadora. La Cooperativa Pascual a pesar de haber trascendido durante el tiempo, sufre de problemas de segmentación de su identidad corporativa, como ya se ha explicado en la investigación.

En este sentido a la Comunicación organizacional corresponde regular la información enviada al interior y exterior como punto de partida de la identidad corporativa de toda empresa. Esta labor compleja se logra con el auxilio de una auditoría comunicativa que desemboque en un diagnóstico, el cual permita la planificación de estrategias adecuadas, es decir, en el caso de la Cooperativa Pascual después de una minuciosa investigación documental y de campo se observaron determinadas características específicas que sugirieron la aplicación de un plan general de comunicación y la creación de un departamento de comunicación interna de tipo staff.

Lo anterior indica que tras un estudio complejo de cada caso se podrá determinar (de acuerdo a las necesidades

particulares) las medidas comunicativas necesarias. Así, al especialista en comunicación interesado en el ámbito organizacional le corresponde mantenerse actualizado en el área de comunicación organizacional para poder brindar mejores opciones y auxiliar al desarrollo productivo y social de las empresas.

Hasta el momento el incipiente desarrollo que ha logrado la Comunicación organizacional no ha sido obstáculo para que las investigaciones teóricas y específicas sobre esta nueva área laboral se mantengan al margen de la dinámica social de nuestro tiempo, donde las organizaciones desempeñan un destacado papel como mediadoras en la satisfacción de necesidades del ser humano, pues es a través de ellas como obtienen los medios (generalmente económicos) y servicios para continuar viviendo sobre todo en las grandes urbes.

Sin embargo, la preocupación mostrada por ciertas organizaciones mexicanas y transnacionales (establecidas en nuestro país) acerca de esta temática, se ha inclinado más a una preocupación por su imagen, por imitar a los poderosos corporativos multinacionales, que por tener una identidad propia acorde a las características de la organización y al contexto nacional y cultural donde se encuentra inmersa.

Hoy en día los estándares de competitividad comercial están dictados por macroempresas, líderes en las áreas geográficas de mayor intensidad comercial y desarrollo económico, esta aparente unión y división del mundo en términos de comercio internacional (e incluso de política y cultura) tiene también implicaciones en esta nueva etapa de la administración mexicana. Ya es tiempo de que nuestras organizaciones enfrenten la cuestión de cómo poder sustentar su presencia internacional con base en ser mexicanas, este reto deberá crear una gerencia más conocedora de sus raíces e historia nacionales que le permita interactuar con otras culturas empresariales con las cuales se este relacionado a través de diversas operaciones comerciales.

La reestructuración y rediseño de la economía mexicana la ha transformado de un sistema cerrado a un sistema cada vez más abierto que requiere reorientar tanto su cultura gerencial como su cultura organizacional y su vida institucional dentro de un marco de legalidad que exija a

cualquier tipo de organización estar a la altura de su responsabilidad social y mantener informados a sus diversos públicos de las actividades de la misma organización.

La dinámica actual enfrenta a todas las organizaciones productivas y de servicios a tendencias y procesos de competencia acelerada, niveles de complejidad mercadotécnica y organizacional, desarrollos tecnológicos, niveles de demanda y exigencia en cuanto a la calidad de los productos, servicios y atención a clientes, aún poco conocidos y menos aún especificados por las organizaciones mexicanas. Dentro de este contexto la comunicación ha sido revalorada en los procesos de regulación, autorregulación y heterorregulación de cualquier tipo de entidad organizativa.

La comunicación organizacional ha llegado a convertirse en los últimos años en una aportación importante al pensamiento estratégico de la empresa, aún cuando gran parte de los directivos de empresas en México sean reacios a los beneficios que (la comunicación organizacional) ofrece. Corresponde a los especialistas de esta área definir su campo de trabajo e iniciar la concientización a través de una apertura mental y cultural de nuestra gerencia sobre las ventajas que aporta a toda organización. Se deben transformar los viejos conceptos de hombre, empresa y productividad para iniciar el desarrollo de una nueva cultura empresarial mexicana que pueda insertarse adecuadamente en el ámbito internacional sin perder su identidad.

BIBLIOGRAFIA

- BANCO Nacional de México, S.A. Manual de identidad corporativa Banamex. México, Banco Nacional de México, 1994. 49p.
- BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. México, Trillas, 1987. 121p.
- CASTAÑO, Asmitia Darvelio A. Crisis y desarrollo de las organizaciones. México, UNAM, 1984. 70p.
- CASTILLO, Arce Katia. Diagnóstico de comunicación organizacional para el departamento de cinematografía y televisión del Instituto Mexicano del Petróleo, Tesis de licenciatura, ENEP Acatlán, 1993. 148p.
- CECEÑA, José Luis. México en la órbita imperial. México, El Caballito, 1975. 271p.
- CORDERA, Rolando. Desarrollo y crisis de la economía mexicana. México, Fondo de Cultura Económica, 1985. 818p.
- COSIO, Villegas et al. Historia general de México. México, El Colegio de México-Harla, 1987. 1585p.
- COSTA, Joan Identidad corporativa. México, Trillas, 1993. 125p.
- COSTA, Joan Imagen global: evolución del diseño de identidad. Barcelona, CEAC, 1987. 260p.
- CROZIER, Michel Friedberg. El actor y el sistema. México, Alianza Editorial Mexicana, 1990. 392p.
- CHAVES, Norberto. La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional. México, G. Gili, 1994. 186p.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México, McGraw-Hill, 1989. 687p.

- DAVIS, Flora. La comunicación no verbal. México, Alianza, 1993. 259p.
- DAVIS, Keith y Newstrom, John W. El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional. México, McGraw-Hill, 1989. 608p.
- DE LA POZA, Lleida José Ma. La empresa moderna. Barcelona, Oikos tau, 1987. 158p.
- DIAZ, Bornave Juan et al. Planificación y comunicación. Quito, Don Bosco CIESPAL, 1978. 307p.
- GEORGE, Claude S. Historia del pensamiento administrativo. México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1988. 217p.
- GOLDBABER, Gerald M. Comunicación organizacional. México, Diana 1984. 423p.
- HODGETTS, Richard M. y Altman, Steven. Comportamiento en las organizaciones. México, Interamericana, 1984. 451p.
- HOMS, Quiroga Ricardo. La comunicación en la empresa. México, Grupo Editorial Iberoamericana, 1990. 148p.
- KNAPP, Mark L. La comunicación no verbal: el cuerpo y el entorno. Barcelona, Paidós comunicación, 1988. 373p.
- Ley General de Sociedades Mercantiles. Ley General de Sociedades Cooperativas. México, PAC, 1994. 79p.
- MAYNTZ, Renate. Sociología de la organización. Madrid, Alianza Universidad, 1990. 187p.
- MURIEL, María Luisa. Comunicación institucional: enfoque social de relaciones humanas. Quito, CIESPAL, 1980. 353p.
- RAMOS, Escandón Carmen. La industria textil y el movimiento obrero en México. México, UAM, 1988. 105p.
- REYNA, José Luis et al. Tres estudios sobre el movimiento obrero en México. México, El Colegio de México, 1976. 202p.
- RICCI, Bitti Pio E. Comportamiento no verbal y comunicación. Barcelona, G. Gili, 1980. 204p.

- RIUS, Eduardo del Río. La droga que refresca. México, Grijalbo, 1989. 85p.
- ROBBINS, Stephen P. Comportamiento organizacional. México, Prentice-Hall, 1981. 566p.
- ROJAS, Coria Rosendo. Tratado de cooperativismo mexicano. México, Fondo de Cultura Económica, 1982. 694p.
- RUIZ, Ramón Eduardo. La revolución mexicana y el movimiento obrero 1910-1913. México, Era, 1978. 158p.
- SPIEGEL, Murray R. Estadística. México, McGraw Hill, 1970. 357p.
- T. HALL, Edward. La dimensión oculta. México, Siglo XXI, 1991. 256p.
- TEJADA, Palacios Luis. Gestión de la imagen corporativa. Colombia, Norma, 1987. 204p.
- ZORRILLA, Arena Santiago. Aspectos socioeconómicos en la problemática de México. México, Limusa, 1990. 203p.

HEMEROGRAFIA

ANDRADE, R. Horacio ¿Qué es la comunicación organizacional?
Revista: Management Today, en español abril, 1985.

BONILLA, Gutiérrez Carlos A. La comunicación como función integral dentro de las organizaciones, Ponencia durante el XI encuentro sobre comunicación organizacional en México A.C., el 25 de septiembre de 1986, México.

El Cooperativista, Organó de información de la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual (periódico interno, México) fechas:

11 de febrero de 1992
28 de marzo de 1992
30 de abril de 1992
5 de junio de 1992
29 de agosto de 1992
24 de octubre de 1992
16 de noviembre de 1992
30 de diciembre de 1992
4 de febrero de 1993
29 de marzo de 1993
28 de julio de 1993
31 de agosto de 1993
Año 8 No. 24 1994 (enero)

INEGI, Estadísticas históricas de México, Tomo I, México, 1985, 492p.

NOSNIK, O. Abraham. Temas de comunicación organizacional. Curso impartido por Abraham Nosnik del 11 al 14 de abril de 1988 en la Generación Anáhuac y Escuela de Ciencias de la Comunicación.

RESTREPO, Mariluz J. Ensayo: El rumor o el susurro del sentido. Universidad Javeriana, Bogotá Colombia, publicado originalmente en la revista Signo y Pensamiento (No. 19, 1991) de la Facultad de Comunicación Social de la Pontificia Universidad Javeriana.

ROJO, Carlos y Taibo II, Paco Ignacio. Pascual Sexto Round.
Cuadernos de Insurgencia Sindical. folleto, México
Extemporáneos Información obrera, 1982.

SEP, Enciclopedia de México, Tomo V, VII, XI, XII, XIV,
México, 1988, 8460p.

XEROX, Conceptos de color y su aplicación en los documentos.
México, XEROX, 1994.

A N E X O 1

TEORIA	NOMBRE	CONTRIBUCIONES
Clásica	Henry Fayol	Administrador de profesión, aportó la primera teoría completa de la administración; veía a la organización como una entidad abstracta que tenía su origen en y era dirigida por un sistema racional de reglas y autoridad.
	Frederic W. Taylor	Ingeniero estadounidense aportó una cantidad importante de conceptos a la teoría de la organización como la administración científica, carga de trabajo y organización funcional, entre otros.
	Walter Dill Scott	Educador americano, colaborador de Taylor y aplicador de la psicología a la propaganda y al personal. Consideraba pobres las políticas del personal, al no dárselos la misma importancia que a los avances tecnológicos.
Rel. Humanas	Max Weber	En la teoría de las organizaciones enfatizaron en psicología, psicología social e investigación en relaciones humanas; incorporando un sistema abierto en la teoría de la organización.
	Rensis Likert	
	Cris Argyris	
	Abraham Maslow	Su principal contribución es su pirámide de necesidades en las que se han apoyado una gran cantidad de enfoques administrativos.
	Elton Mayo	Psicólogo australiano, profesor de Harvard, trabajó también en el área de Relaciones Industriales, cuya aportación más importante a la teoría de las organizaciones fue el concepto sociológico de grupos de trabajo, atribuyendo a las emociones una importancia vital dentro del proceso productivo.
Sistemas Admons.	Robert R. Blake	Pioneros en la introducción del modelo de desarrollo organizacional del tipo Grid o llamado Managerial Grid en el que se induce al cambio organizacional para alcanzar resultados deseados.
	Jane S. Mouton	
	Warren G. Bennis	En 1962 influyen el pensamiento administrativo al formar parte de la escuela del desarrollo organizacional.
	Richard Beckhard	
	Edgar H. Schein	

A N E X O 2

LA COMISION DE EDUCACION COOPERATIVA Y EL EQUIPO DE INSTRUCTORES

Los programas de capacitación, son de gran importancia en toda empresa ya que facilitan la posibilidad de elevar el nivel de conocimientos y desarrollar más sus habilidades de todos los trabajadores.

En la Cooperativa se ha implementado un programa de cursos de capacitación contemplando estas necesidades y, para ello se cuenta con una selecta plantilla de profesionales en la institución como son:

Lic. Ma. de Lourdes Duay Huerta



Lic. Glaston Antony Mc. Cook Dexter



Lic. Patricia Sotelo Medina



Lic. Alfredo Rendón Cruz



Lic. Mario Martínez Fajardo



T.S. Fco. Javier Hernández Valdés



Lic. José del Río Moreno



Lic. Ignacio López Carbajal

Asimismo la Comisión de Educación, capacitó a 5 compañeros, con perfiles para ser instructores internos, siendo

C. Angel Alvarado Aguilar
C. Rubén Jiménez Butrón
C. Roberto Centeno Cruz
C. Leobardo Avila Cuevas
C. Miguel Rivera López

Así como también instructores en enseñanza de Sistema Abierto para Preparatoria, Secu.

Lic. Mariceia Severino Eretza
Bertha Marcela Hernández Méndez
Susana Correa Hernández
María Esther García Canales
Elvira León Escobar
Silvia Berber Hernández
Salvador Casillas Tamayo
Roberto Martínez Torres
Juan Carlos Fernández Flores

Todos ellos con gran dinamismo y entrega en cada una de las actividades que desarrollan, las cuales reditan en beneficio para la Cooperativa.

EL COOPERATIVISTA

FALLA DE ORIGEN

COMISION DE EDUCACION

RELACION DE CURSOS IMPARTIDOS EN EL MES DE FEBRERO DE 1993.

NOMBRE DEL CURSO	DEPARTAMENTO	FECHA
Taller de Investigacion de necesidades educativas y desarrollo humano.	Delegados de Control tecnico Planta Norte	Del 25 de enero al 4 de febrero.
Estrategias de la venta y servicio al cliente.	Ventas Planta Norte	7 de febrero.
Administración por Objetivos.	Mantenimiento de Edificios Planta Norte	Del 25 de enero al 9 de febrero.
Estrategias de la venta y servicio al cliente.	Ventas Planta Norte	14 de febrero.
Estrategias de la venta y servicio al cliente.	Ventas Planta Norte	21 de febrero.
Taller de Investigacion de necesidades educativas y desarrollo humano.	Producción Tetra Pak Planta Norte	Del 15 al 26 de febrero.
Finanzas para Ejecutivos no Financieros.	Consejos y Comisiones Planta Norte y Sur	Del 2 de enero al 6 de marzo.
Administración por Objetivos	Encargados de Depto. Planta Sur.	Del 1 al 12 de febrero.
Relaciones Humanas	Producción Tetra Pak Planta Sur.	Del 1 al 12 de febrero.
Técnicas de Ventas	Ventas Planta Sur	Del 7 al 14 de febrero.
Técnicas de Ventas	Ventas Planta Sur	Del 7 al 14 de febrero.
Relaciones Humanas	Producción Tetra Pak Planta Sur	Del 8 al 19 de febrero.
Desarrollo Integral del Empresario ante la Apertura Comercial.	Encargados de Depto. Planta Norte y Sur.	Del 16 de febrero al 16 de junio.
Técnicas de Ventas	Ventas Planta Sur	Del 21 al 28 de febrero.
Técnicas de Ventas	Ventas Planta Sur	Del 21 al 28 de febrero.
Relaciones Humanas	Sucursal de Cuernavaca.	Del 14 de febrero al 21 de marzo.

Relación de Cursos Impartidos en Planta Sur

Nombre del Curso	Fecha de Impartición	Departamento	temas de cooperativismo Redacción y elaboración de documentos	del 04 al 28 de mayo	departamentos Precandidatos para puestos de dirección
Relaciones humanas Actitud y calidad al servicio	del 01 al 12 de marzo del 01 al 12 de marzo	Pásticos Delegados de Control técnico	Administración por objetivos	del 17 al 21 de mayo	Precandidatos para puestos de dirección
Relaciones humanas Técnicas de ventas	del 15 al 26 de marzo del 07 al 21 de marzo del 07 al 14 de marzo	Pásticos Sucursal Cuernavaca Ventas	Inducción al puesto directivo	del 07 al 14 de mayo	Precandidatos para puestos de dirección
Técnicas de ventas Liderazgo	del 07 al 14 de marzo del 15 al 02 de abril del 25 al 27 de marzo	Ventas (Supervisores) Varios compañeros	Desarrollo de habilidades empresariales por autoconocimiento	del 26 de abril al 06 de mayo del 07 al 14 de mayo	Precandidatos para puestos de dirección
Entrenamiento en primeros auxilios	del 29 al 30 de marzo	Varios compañeros	Desarrollo de habilidades empromicial por autoconocimiento	del 07 al 14 de mayo	Precandidatos para puestos de dirección
Prevención y combate de incendios	del 21 al 28 de marzo	Ventas	Paradaw windows II	28 de mayo	Angel Alvarado Aguilar
Técnicas de ventas	del 21 al 28 de marzo	Ventas	Prevención y combate de incendios básico	30 de mayo y 06 de junio del 31 de mayo al 04 de junio	Ventas Seguridad
Formalización y racionalización en compras	del 22 al 04 de mayo	Compras	Evacuación	del 21 de mayo al 04 de junio del 01 de mayo al 04 de junio del 10 al 28 de mayo	Seguridad Producción Botella

Relación de cursos impartidos en el mes de abril de 1993, en Planta Sur.

Nombre del curso	Fecha de Impartición	Departamento
Relaciones humanas	25 de abril, 09 y 16 de mayo	Suc. Río Blanco Ver.
Relaciones humanas Técnicas de ventas	del 19 al 30 de abril 18 y 25 de abril 24 de abril y 08 de mayo	Esportaciones Ventas
Productividad	del 12 al 30 de abril	Angel Alvarado, Salvador Torres, Fco. Saiz-As, Jorge Tonello y Gabriel González
Taller de periodismo	12, 19, 26 de marzo y 02 y 16 de abril	Producción Botella Salvador Torres Cañeros
Técnicas de ventas Primeros Auxilios	18 y 25 de abril 28, 29 y 30 de abril	Ventas Personal de diferentes departamentos
Primeros auxilios	19, 20 y 21 de abril	Personal de diferentes departamentos

Relación de cursos impartidos en el mes de junio de 1993, en Planta Sur.

Nombre del curso	Fecha de impartición	Departamento
Técnicas de ventas	06 y 13 de junio	Ventas
Primeros auxilios	del 21 al 25 de junio	Seguridad
Nóminas Adam	del 07 al 11 de junio	Angel Alvarado A.
Asesoría de Introducción Activa y manejo de aplicaciones	03 y 04 de junio	Angel Alvarado A.
Computación	15 de junio (inicio)	Suc. Río Blanco
Primeros auxilios	del 21 al 25 de junio	Seguridad
Primeros auxilios	del 21 al 25 de junio	Seguridad
Cursos de redacción de informes técnicos	del 31 de mayo al 04 de junio	Precandidatos a puestos de dirección
Curso de redacción de informes técnicos	del 07 al 12 de junio	Precandidatos a puestos de dirección
Curso de oratoria	del 14 al 18 de junio	Precandidatos a puestos de dirección
Fiscal de oratoria	del 21 al 25 de junio	Precandidatos a puestos de dirección
Fiscal de personal Adam	14 de junio	Angel Alvarado A.
Nómina interactiva	17 y 18 de junio	Angel Alvarado A.

Relación de cursos impartidos en el mes de mayo de 1993, en Planta Sur.

Nombre del curso	Fecha de impartición	Departamento
Diplomado de auditoría	del 03 de mayo al 30 de julio	Contraloría
Derecho constitucional	Inicio en enero y concluye en mayo	Humberto Pérez Cruz
Metodología de la investigación	Inicio en enero y concluye en mayo	Humberto Pérez Cruz
Formación de instructores	del 24 al 28 de mayo	Personal de diferentes

Relación de Cursos Impartidos en Planta Norte

Nombre del Curso	Fecha de Impartición	Departamento
Taller de Investigación de Necesidades Educativas y Desarrollo Humano.	del 22 de marzo al 02 de abril	Producción Botella
Matemáticas	del 21 al 28 de marzo	Ventas
Motivación, Actitudes y Calidad en el Servicio.	del 15 al 27 de marzo	Delegados Técnicos.
Estrategias de la venta y servicio al cliente	21 de marzo	Ventas
Detección de Necesidades Educativas y Desarrollo Humano.	del 06 al 19 de marzo	Producción Botella

RELACION DE CURSOS IMPARTIDOS EN EL MES DE ABRIL DE 1993, EN PLANTA NORTE.

Nombre del Curso	Fecha de impartición	Departamento
Taller de Investigación de Necesidades Educativas y Desarrollo Humano.	del 19 al 30 de abril	Producción Botella.
Estrategia de Ventas y Servicio al Cliente.	25 de abril	Ventas.

RELACION DE CURSOS EN EL MES DE MAYO DE 1993, EN PLANTA NORTE.

Nombre del Curso	Fecha de impartición	Departamento
Cancillería.	del 17 al 29 de mayo	Flemón Nieto García y Harbeto Salomón Glez.
Taller de Detección de Necesidades Educativas.	del 17 al 28 de mayo	Bodegas
Taller de Investigación de Necesidades Educativas	del 03 al 14 de mayo	Producción Botella.

RELACION DE CURSOS IMPARTIDOS EN EL MES DE JUNIO DE 1993, EN PLANTA NORTE.

Nombre del Curso	Fecha de impartición	Departamento
Taller de Investigación de Necesidades Educativas y Desarrollo Humano.	del 07 al 25 de junio	Martín de Esficio
Taller de Investigación de Necesidades Educativas y Desarrollo Humano	del 31 de mayo al 11 de junio.	Tráfico Interno.

EL OPERATIVISTA

RELACION DE LOS CURSOS IMPARTIDOS EN PLANTA NORTE, EN EL MES DE JULIO DE 1993

NOMBRE DEL CURSO	FECHA DE IMPARTICION	DEPARTAMENTO
Calidad total	del 06 al 16 de julio	Varios Deptos.
Calidad total	del 19 al 30 de julio	Mantto. de Edificio
Motivación	del 21 al 28 de julio	Ventas
Ciclo conducir y proceso de cambio	los días 12 y 19 de julio	Ventas

RELACION DE LOS CURSOS IMPARTIDOS EN PLANTA NORTE, EN EL MES DE AGOSTO DE 1993

NOMBRE DEL CURSO	FECHA DE IMPARTICION	DEPARTAMENTO
Cooperativismo	del 1 al 27 de agosto	Producción botella
Cooperativismo	del 2 al 13 de agosto	Producción botella
Reentrenamiento de las Ventas	el 8 de agosto	Ventas
Reentrenamiento de las Ventas	el 22 de agosto	Ventas
Cooperativismo	del 10 al 21 de agosto	Ventas
Relaciones humanas	del 27 de julio al 7 agosto	Terra-Pak

RELACION DE LOS CURSOS IMPARTIDOS EN PLANTA SUR, EN EL MES DE JULIO DE 1993.

NOMBRE DEL CURSO	FECHA DE IMPARTICION	DEPARTAMENTO
Diplomado en Finanzas Completo	del 13 al 11 de julio	Contraloría
Primeros Auxilios a Nivel Intermedio	del 19 al 24 de julio	Venta 5: Septos.
Primeros Auxilios a Nivel Intermedio	del 12 al 17 de julio	Varios Deptos.
Primeros Auxilios Inglés	del 5 al 9 de julio	Varios Deptos.
Inglés	del 1 al 31 de julio	Varios Deptos.
Formación de Instructores de Cooperativismo	del 19 al 30 de julio	Varios Deptos.
Formación de Instructores de Cooperativismo	del 2 al 16 de julio	Varios Deptos.
Programa Integral de Finanzas	del 19 al 24 y del 16 al 31 de julio	Candidatos a Puestos de Dirección
Consultoría	del 12 al 16 y del 19 al 24 de julio	Candidatos a Puestos de Dirección
Análisis de Problemas y Tomas de Decisiones	del 12 al 16 de julio	Candidatos a Puestos de Dirección
Calidad Total	del 5 al 10 de julio de Dirección	Candidatos a Puestos de Dirección
Dirección de Equipos de Trabajo	del 5 al 10 de julio	Candidatos a Puestos de Dirección
Planeación Estratégica	del 28 de junio al 2 de julio	Candidatos a Puestos de Dirección
Introducción de Adam	del 7 de julio	Angel Alvarado Aguilar
Introducción y Operación AS/400	del 5 y 6 de julio	Angel Alvarado Aguilar
Estructura OS/400	del 12 al 13 de julio	Angel Alvarado Aguilar
Diseño Bases de Datos	del 14 al 15 de julio	Angel Alvarado Aguilar
Técnicas de Ventas	del 11 y 18 de julio	Ventas

RELACION DE LOS CURSOS IMPARTIDOS EN PLANTA SUR, EN EL MES

NOMBRE DEL CURSO	FECHA DE IMPARTICION	DEPARTAMENTO
Proca	del 08 al 20 de agosto	Terra-Pak
Arrigo y Desarrollo Personal	del 12 de julio al 6 de agosto	Personal Femenino
La Contabilidad de Costos y la Planeación de las Utilidades	del 19 al 21 de agosto	Gilberto González Valencia
Actitud y Calidad en el Servicio Motivación y las Relaciones Humanas	del 25 de julio al 6 de agosto	Suc. Cuernavaca
Motivación y las Relaciones Humanas	del 14 y 15 de agosto	Suc. Guadaluajara
Motivación y las Relaciones Humanas	del 21 y 22 de agosto	Suc. Puebla
Técnicas de Supervisión	del 28 de julio al 20 de agosto	Contabilidad
Formación de Instructores	del 08 al 13 de agosto	Varios
Arrigo y Desarrollo Pers.	del 17 de agosto al 10 de Sept.	Personal Femenino
Diplomado en Contabilidad	inicio el 17 de agosto	Contabilidad Sucursales, Costos, Presupuestos y Auditoría de Ventas.

Reporte elaborado por Glorita Rosella Martínez Tapia.

A N E X O 3

DESCRIPCION DE LOS PRODUCTOS



Pascual

Es el refresco con gas elaborado con jugo de fruta que en sus higiénicos envases de vidrio (Familiar, 857 ml. y mediano, 414 ml.) conserva sus deliciosos sabores de uva, toronja, manzana, limón, naranja y frambuesa.



Lulú

Es el refresco con gas elaborado con jugo de fruta que en sus higiénicos envases de vidrio (Familiar, 857 ml.; mediano, 440 ml. y chico, 295 ml.) conserva sus deliciosos sabores de uva, toronja, manzana, naranja, limón y frambuesa.



Bolita

Es la bebida sin gas elaborada con jugo y pulpa de fruta 100% natural, que en sus higiénicos envases (Triángulo, 250 ml.; tetrabrick, 250, 500 y 1000 ml.; lata, 355 ml.; vidrio retornable, 355 ml. y vidrio no retornable, 355 ml.) conserva sus deliciosos sabores de uva, mango, manzana, guayaba, tamarindo, fresa, naranja, guanábana y piña.



Es el trio de bebidas que se acompañan con todo. La burbujeante Agua Mineralizada, la refrescante Agua Quinada y el sabroso Ginger-Ale vienen embotelladas en un higiénico envase de vidrio no retornable (355 ml.)



A N E X O 4

México, D.F., a 08 de junio de 1994.

CONSEJOS Y COMISIONES



Fundación Cultural
"Trabajadores de Pascual, y del Arte". A.C.

Con motivo de la presentación de la revista "Hojas de Utopía", le hacemos una cordial invitación para que asista el próximo 10 de junio del año en curso; a las 17:00 hrs. en las instalaciones del comedor de planta sur; dicha presentación la realizará el Sr. Armando Ramírez y el Sr. Macario Matus, contando para este evento con la presencia de algunos integrantes del elenco de la obra de Teatro "Noches de Califas".

Por lo anterior me permito solicitar su apoyo para que la invitación se haga extensiva a todo el personal que se encuentra a su distinguido cargo.

Agradeciendo contar con su valiosa presencia, queda de usted.

ATENTAMENTE,
"TRABAJO, ARTE Y CULTURA"

JUAN ESPINAL CRUZ,
Presidente

AELF

C. c. p. Archivo.

Acamapichtli L-10 A, Mz. 10
Col. Santa Isabel Tolo,
C.P. 07010 México, D.F.

Tels.: 781-52-70 y 750-09-21

Av. Insurgentes Norte 1320
Col. Capulitlán,
C.P. 07370 México, D.F.

Tels.: 781-79-88 y 781-39-16