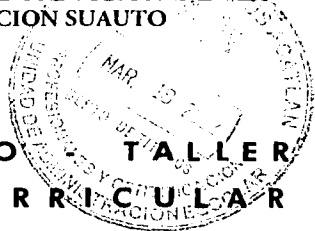




UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES "ACATLAN"

COMUNICACION ORGANIZACIONAL.... ESPEJISMO O REALIDAD ANALISIS DE LA ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LA GERENCIA DE OPERACIONES EN LA ORGANIZACION SUAUTO



SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE: LICENCIADA EN PERIODISMO Y COMUNICACION COLECTIVA PRESENTA: NORMA ANDRADE ESCUDERO

ASESOR: LIC. XAVIER I. AVILA GUZMAN.



ACATLAN, EDO. DE MEXICO. MARZO DE 2002.

TRABAJOS CON FALSA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## **A DIOS**

**Por darme una vida llena de satisfacciones y alegrías, por permitirme llegar al cumplimiento de esta meta profesional; y por contar con una familia amorosa y unida, que es la base de mi existir.**

## **A MIS PADRES**

**Que me dieron el ser, quienes con su amor y comprensión, han logrado fomentar en mi, el deseo de superación constante.**

## **A MI MADRINA MARGARITA**

**Por transmitirme entusiasmo y seguridad, para llegar hasta este momento de mi vida; por su cariño incondicional el cual ha sido motivo primordial, para mi realización como ser humano y como profesionista.**

## A MI ASESOR XAVIER

Por ser mi guía en este andar del seminario, por su apoyo, consejos y conocimientos transmitidos, que me permitieron ampliar mi mente y expectativas en mi carrera. Por su paciencia y comprensión y por su disposición para asesorarme en el desarrollo de mi trabajo. Además de ser un profesor dedicado a su labor, es una gran persona y un amigo sincero.

## A LOS PROFESORES DEL SEMINARIO

Por compartir con todos nosotros, sus alumnos, los conocimientos, experiencias y capacidades, que nos sirven de base para un mejor desarrollo profesional. Por su apoyo y amistad, por esa confianza que permitió amenizar las clases y hacerlas además de interesantes muy agradables. Por ser un ejemplo a seguir y por poner en alto el nombre de nuestra institución.

## A TODOS MIS COMPAÑEROS DEL SEMINARIO

Por los momentos compartidos, con esos ratos de alegrías y de nervios que pasamos cada uno de nosotros, por las palabras de aliento y la disposición de seguir siempre adelante.

## A TODOS MUCHAS GRACIAS



## INDICE

	PAG.
INTRODUCCIÓN	I
CAPITULO I	
CONTEXTO HISTORICO	
1.1 Descripción Histórica	6
1.1.1 Origen	6
1.1.2 Etapas y transformaciones	8
1.1.3 Antecedentes de la Organización	9
1.2 Análisis Sistémico	12
1.2.1 Ambiente General y Ambiente Relevante	12
1.2.2 Ambiente General	15
1.2.3 Ambiente Relevante	16
1.2.4 Ciclo de Eventos	17
1.2.5 Fronteras	20
1.2.6 Grado de Interrelación	22
1.3 Análisis Contingente	24
1.3.1 Caracterización del Ambiente	24
1.3.2 Fuentes de Incertidumbre	26
1.3.3 Toma de decisiones	29
CAPITULO II.	
ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	
2.1 Organización Formal	32
2.2 Tipologías de la Organización	32
2.3 Organización y Objetivos	36
2.4 Estructura	42
2.4.1 Cooperación y División del Trabajo	43
2.4.2 Organigrama y Manuales de Procedimiento	45
2.4.3 Grado de Formalización	50
2.4.4 Proceso Formal de Trabajo	52
2.4.5 Inventario de Recursos Humanos y Tecnológicos	53
2.4.6 Estructura Formal de Poder	56
2.4.7 Estructura Formal de Comunicación	57
2.4.8 Proceso Formal de Reclutamiento	59
2.4.9 Motivación	61
CAPITULO III.	
FUNCIONAMIENTO, ACTORES Y GRUPOS	
3.1 Estructura Formal vs Funcionamiento Real	64

3.1.1 Diagrama de Flujo y su Interpretación-----	66
3.2 Detección del Área Problemática-----	74
3.2.1 Medición del Problema-----	76
3.2.2 Diagnostico-----	79
3.3 El Actor y su Estrategia-----	80
3.3.1 Organización y Poder-----	82
3.4 Actores y Grupos-----	87
3.4.1 Grupos Formales e Informales en la Organización-----	89
3.4.2 Análisis de los Actores-----	91

#### **CAPITULO IV INCIDENCIAS DE LA COMUNICACIÓN EN LOS PROBLEMAS DETECTADOS**

4.1 Costos Generales del Problema Detectado-----	96
4.1.1 Tipos de Causas del Problema-----	99
4.1.2 Costo de Una Comunicación Deficiente-----	102
4.2 Problemas Comunicativos-----	105
4.2.1 Relaciones Conflictivas-----	107
4.3 Actores y sus Diferencias-----	110
4.3.1 Método y Técnica-----	112
4.3.2 Análisis de Resultados-----	114
4.4 Solución y Estrategia Comunicativa-----	115

#### **CAPITULO V PROYECTO COMUNICATIVO**

5.1 Cultura Organizacional-----	119
5.1.1 Definición-----	121
5.1.2 Características Culturales-----	122
5.2 Diagnóstico-----	126
5.2.1 Entorno-----	127
5.2.2 Estructura Formal-----	128
5.2.3 Funcionamiento y Actores-----	129
5.2.4 Comunicación-----	130
5.3 Diseño de Estrategias-----	131
5.3.1 Presentación-----	131
5.3.2 Plataforma-----	132
5.3.3 Debilidades y Fortalezas-----	133
5.3.4 Factores que separan o que pueden unir a la Organización-----	136
5.3.5 Estrategia Organizacional-----	137
5.3.6 Estrategia Comunicativa-----	139
5.3.7 Plan de Comunicación-----	141

CONCLUSIONES-----	144
-------------------	-----

#### **BIBLIOGRAFÍA**

#### **ANEXOS**

## INTRODUCCION

Los individuos a través de la historia han formado organizaciones para la realización de sus actividades cotidianas y laborales, teniendo como interés compartido el logro de metas y objetivos que les permite satisfacer sus necesidades.

Actualmente la sociedad está conformada por un sin fin de organizaciones, formales e informales como: la familia, la escuela, las empresas, entre otras. Dichas organizaciones establecen normas a cumplir y a su vez los individuos que las integran, las reconocen y las siguen.

Pero no todas las organizaciones se desenvuelven y funcionan adecuadamente; la mayoría de las veces no aprovechan todos sus recursos eficientemente, ni los materiales y mucho menos los humanos. Como resultado a veces se les presentan situaciones que en algunos casos, por la ignorancia de su funcionamiento interno, y de la relación inadecuada con su medio ambiente, las pueden llevar a su desaparición.

Los elementos que influyen en el proceso de vida de una organización son diversos; está presente el trabajo en equipo, su régimen de autoridad, la eficiencia con que se desarrolla su proceso de trabajo, la cultura y representaciones que se establecen entre sus miembros, y la comunicación que se ejerce dentro de la institución; la cual consideramos tiene un papel fundamental para el adecuado funcionamiento y productividad de la misma.

Es por ello que el Seminario Taller Extracurricular "Organización , Comunicación y Cultura ", es una gran oportunidad de descubrir cómo es que las organizaciones mexicanas están constituidas, la forma en que funcionan, que estructura presentan, cómo se organizan y cooperan sus miembros que la integran, y las formas en que se comunican ; todo esto en conjunto nos presenta un panorama de la cultura que impera en las organizaciones.

Este Seminario nos da la oportunidad de ver más allá el panorama comunicativo, en el que nosotros como comunicólogos podemos incursionar. No estamos limitados a los medios masivos o a la publicidad, la comunicación está presente en todas las sociedades, y en el caso específico de las organizaciones, es indispensable que se establezca una comunicación que permita que todos sus miembros hablen el mismo idioma, persigan objetivos comunes y compartan la idea de que todos son importantes y reconocidos en su desempeño laboral.

Este trabajo de investigación está constituido por cinco módulos, y a través de su recorrido conoceremos a fondo la estructura, el funcionamiento, la conservación y la innovación, que presenta La Gerencia de Operaciones, que es nuestro objeto de estudio, el cual pertenece a la empresa privada denominada Suauto.

El objetivo del presente trabajo es explorar, analizar y proponer soluciones, que permitan a La Gerencia de Operaciones realizar un proceso productivo que genere oportunidades de crecimiento económico y estabilidad.

También consideramos importante el hecho de que Suauto, que ofrece un servicio a la sociedad, mediante la promoción de un sistema de autofinanciamiento para la adquisición de automóviles marca Chevrolet; aproveche al máximo sus oportunidades con el medio que le rodea, que tenga la capacidad de mejorar sus procedimientos de trabajo para así evitar en lo más posible conflictos entre sus miembros y pérdidas económicas irreversibles.

Pasemos ahora a describir el contenido a grandes rasgos, de cada uno de los capítulos que integra el Seminario cursado; comenzamos con el primero, aquí presentamos la historia y los inicios que dan origen a Suauto; se contempla el nacimiento de los sistemas de autofinanciamiento en general, para tener un marco que permita conocer cómo es que la organización emerge a partir de esta nueva opción para la compra de automóviles.

Entramos ahora al segundo módulo en el cual abordamos a nuestro objeto de estudio que es La Gerencia de Operaciones, desde su aspecto formal, cómo está estructurada, cómo funciona, cuáles son las áreas que la componen, el perfil del personal que la habita y los recursos materiales con los que cuenta para efectuar su proceso de trabajo, entre otros .

La mayoría de las veces, las organizaciones pretenden o imaginan ser y proceder de una forma, en realidad vemos que esta idea dista mucho de su deseo y de la realidad a la que se enfrentan. En el módulo tercero tocamos lo relacionado al funcionamiento real de La Gerencia de Operaciones, comparamos su flujograma ideal con el real, y el lector podrá encontrar las diferencias y desviaciones existentes entre uno y otro. Así mismo se resalta la actuación que tienen los miembros dentro de los procedimientos de trabajo.

Con respecto al módulo cuarto, hablamos de la comunicación, la forma en que ésta se ejerce en nuestro objeto de estudio y la importancia que tiene como mediadora para solucionar los problemas detectados en los dos módulos anteriores, dichos problemas frenan el proceso de trabajo, ocasionando así pérdidas económicas y conflictos entre los miembros que componen a la organización.

Por último presentamos en el módulo quinto la cultura que impera en La Gerencia de Operaciones, el lector podrá constatar que las representaciones que tienen los actores son distintas, y esto se convierte en un obstáculo para un buen funcionamiento y un adecuado proceso de producción. Por lo tanto es aquí donde presentamos algunas propuestas que permitan la unificación de criterios con una cultura compartida, que logre cumplir los objetivos de la organización y que logre una estancia agradable para los miembros que la componen, y todo esto mediante una comunicación acertada, donde el discurso que promueva la organización sea comprendido y concuerde con las acciones que ésta realiza.

F a l t a

P á g i n a

4 |

**CAPITULO I**

**CONTEXTO HISTORICO**

## 1.1 DESCRIPCION HISTORICA

### 1.1.1 ORIGEN

El origen del autofinanciamiento se remonta a los años 30, en Alemania, cuando Adolfo Hitler, solicitó a los fabricantes de automóviles que diseñaran un vehículo funcional y económico que estuviera al alcance de todos los alemanes. Al mismo tiempo pidió a especialistas en economía y finanzas que idearan un sistema de venta que permitiera que un mayor número de alemanes pudieran comprar ese auto. Como resultado se obtuvieron dos cosas: el volkswagen sedan y la creación del autofinanciamiento, lo primero se logró, pero lo segundo no resultó como se pretendía en ese entonces. Autofin (2001,junio) .Disponible en: <http://www.autofin.com.mx>

En la década de los 60, surge en Brasil el autofinanciamiento, este sistema de compra se denominó como "Consortio", y rápidamente se popularizó, de ahí se extendió a otros países de Sudamérica, como Argentina, Perú, Uruguay, Colombia y Chile. Autofin (2001,junio) .Disponible en: <http://www.autofin.com.mx>

En México los empresarios tapatíos, implementaron en Guadalajara el "Consortio Albarrán". El inicio fue lento, pero poco a poco en el año de 1969, creció la aceptación del mismo en el occidente del país.

En 1979 nacieron otras empresas como : "Auto subasta" y "Automático" en el Distrito Federal. La primera sólo vendía autos de marca Datsun y la segunda Volkswagen Sedan.

Más adelante surgió "Circulo Cresta", un autofinanciamiento de agencias de VW en el D. F., hasta aquí la popularidad se incrementaba en la marca alemana, por lo que entonces



nació "AFASA", un sistema oficial de la marca Volkswagen, lo que puso fin a los intentos de otras agencias VW en mercadeo de cualquier otro autofinanciamiento. Esto dio origen a que empresarios invirtieran en una autofinanciadora que diera ventajas sobre las ya existentes, en ese momento nació "Auto fin", donde se manejan y ofrecen todas las marcas y tipos de vehículos. Autofin (2001 junio) .Disponible en: <http://www.autofin.com.mx>

Es en el año de 1990 cuando surge "Suauto", empresa que comercializa autos de la marca General Motors, la cual hasta la fecha tiene 10 años en el mercado. Su creación se deriva de la necesidad de los distribuidores de General Motors de vender sus automóviles con mayor auge y aceptación de los consumidores; ya que se dieron cuenta de que no todos los clientes estaban en la posibilidad de comprar un carro de contado, o en su defecto tampoco podían dar un enganche en primera instancia y seguir pagando después el auto con las mensualidades correspondientes; de ahí la determinación de ofrecer el autofinanciamiento como una opción más para incrementar las ventas e incorporar al mayor número posible de personas como clientes de este sistema; Para su difusión se integraron todas las distribuidoras de toda la República Mexicana, hasta la fecha son casi 150 las que comercializan el sistema, los clientes llegan directamente a las agencias a solicitar información y de esta forma se enteran de cómo pueden contratar este financiamiento, a veces los agentes de ventas instalan módulos provisionales en centros comerciales, acuden a empresas, o van al domicilio o negocio particular de los posibles clientes.

La información obtenida fue proporcionada por una empleada que en la organización lleva laborando 10 años. No existe ningún documento que asiente los inicios de la organización.

## 1.1.2 ETAPAS Y TRANSFORMACIONES

Dentro de las etapas que constituyen el origen del autofinanciamiento en México encontramos las siguientes:

-- Primera (1969-1981) conocida como precio fijo:

Grupos abiertos

Subastas abiertas y a viva voz

Tiempo indeterminado para la entrega de la unidad

Liquidación del grupo

Ajuste en la adjudicación para revaluar pagos realizados

-- Segunda (1982-1985), conocida como precio medio equilibrado:

Se creó la PROFECO (Procuraduría Federal del Consumidor)

Se reglamenta el autofinanciamiento

Cuotas variables

Grupos cerrados

Devolución de cancelación a la liquidación del grupo

-- Tercera (1985-1994), conocida como cuota porcentual descendente:

Cálculo de la mensualidad basado en el precio del vehículo

Aparece el porcentaje compensatorio

Mensualidades congeladas al momento de la adjudicación

Reducción de penalización por baja del sistema

Disminución del plazo para la entrega del bien

Participación de los clientes en el remanente

Manejo de los fondos del grupo por un fideicomiso

-- Cuarta ( 1994- a la fecha ) :

Se emite la NOM (Norma Oficial Mexicana)

Exige al prestador de servicios que otorgue un manual para el cliente, conteniendo las explicaciones del sistema. Deja a consideración del prestador del servicio, cobrar o no el porcentaje compensatorio, así como su monto. Autofin (2001 junio) .Disponible en: <http://www.autofin.com.mx>

### 1.1.3 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACION

Razón social: Sistema Unico de Autofinanciamiento S.A. de C.V. (SUAUTO)

Sector: privado

Domicilio: Calzada Legaría No. 761, Col. Irrigación, c.p. 11500, Delegación, Miguel Hidalgo, México, D. F.

Teléfono: 2122-2800

Sistema Único de Autofinanciamiento, S. A. De C. V., queda legalmente constituida el 03 de mayo de 1990, y comienza operaciones el 03 de septiembre de 1990, su principal actividad es la comercialización de vehículos nuevos, ultimo modelo.

El periodo de funcionamiento y servicio de Suauto se divide en dos planes los cuales son : Suauto tradicional y Suauto 2000.

## SUAUTO TRADICIONAL

Comienza a operar el 03 de septiembre de 1990

Contrato regido por el artículo 29 Bis.

Plan a 50 meses.

Grupos cerrados de 125 personas

Porcentaje compensatorio descendente.

Se comercializa todo tipo de unidad General Motors.

Adjudicaciones por sorteo y subasta. Suauto, Contrato de adhesión (1994, mayo, p.1).

## SUAUTO 2000.

Comienza a operar en noviembre de 1998.

Contrato regido por la NOM-037-SCFI-94.

Nuevo contrato de adhesión.

Plan a 48 meses.

Grupos cerrados de 100 personas.

No existe porcentaje compensatorio descendente.

Se cobra un factor adicional al momento de la adjudicación, el cual es fijo al 0.51667% sobre el valor del vehículo.

Se comercializa todo tipo de unidad General Motors.

Adjudicaciones por puntualidad y subasta. Suauto 2000, Contrato de adhesión (2001, junio, p.p.1-2).

Sistema Único de Autofinanciamiento, S.A. de C. V. , es una empresa legalmente constituida según escritura publica No. 71323 del 3 de Mayo de 1990, ante la fe del Notario Publico No. 83 del D. F., con registro federal de contribuyentes No. SUA900504-PE4.

Las dependencias gubernamentales que rigen el sistema son :

PROFECO (Procuraduría Federal del Consumidor)

SECOFI (Secretaria de Comercio y Fomento Industrial)

SEGOB (Secretaria de Gobernación)

Las instituciones privadas que lo respaldan son :

La planta General Motors de México.

La red de concesionarias General Motors.

Banca Serfin, Bancomer y Bitel.

Grupo Financiero Imbursa, Seguros Atlas y Seguros América. Esta información se obtuvo del contrato que se le otorga al cliente al momento de ingresar al sistema "Suauto 2000". Suauto 2000 . Contrato de adhesión (2001, junio , p.p.1-2 ).

Como resultado de una platica sostenida con un miembro de la organización, quien tiene más de cinco años laborando en ella, nos dimos cuenta de que no todas las épocas han sido buenas en la organización, por muchos años el grupo "Afasa" cubrió el primer lugar en sistema de autofinanciamiento; primer lugar en ventas y en conseguir adeptos.

Suauto ha tenido que esforzarse para conseguir el lugar que ahora tiene, desde hace poco más de seis meses, la organización logró colocarse en primer lugar en ventas de automóviles mediante sistema de autofinanciamiento; rebasando así a otras organizaciones que se dedican a promover el mismo sistema.

Este logro se ha mantenido hasta la fecha, y los directivos se fijan metas cada mes para conseguir mayores y mejores resultados. No debemos dejar de lado el hecho de que la organización se ve afectada muchas veces, si se presenta alguna crisis económica, como por ejemplo la que impero en México en 1995, un empleado de Suauto nos comentó que fue una etapa difícil, ya que el consumo y el poder adquisitivo bajo considerablemente, la sociedad no tenía disponibilidad de contratar el sistema y como resultado, las ventas de los autos disminuyeron mucho.

La organización se vio en la necesidad de reconsiderar su situación y de poner al alcance de los consumidores opciones de autos a menor costo y con más facilidades, lo cual le permitió, sino avanzar, por lo menos mantenerse.

Suauto está ahora a la altura de cualquier otra organización que se dedica al mismo giro de ella, cuenta con promociones atractivas para sus clientes, ofrece diversas opciones en autos, cuenta con una adecuada publicidad y actualmente está ubicada en primer lugar en ventas de automóviles a través del sistema de autofinanciamiento; cada día tiene más clientes que contratan el sistema y ya es reconocida por más y más personas.

## 1.2. ANÁLISIS SISTEMICO

### 1.2.1 AMBIENTE GENERAL Y AMBIENTE RELEVANTE

Las empresas no se dan en el vacío, se encuentran en un complejo entorno social donde forman una red de relaciones con proveedores, clientes, competidores, gobierno y otras

instituciones. Este conjunto que enmarca las actividades de cualquier organización constituye su ambiente. ( Fernández, 1991, p. 276 )

La dirección y administración de los recursos materiales y humanos hacia el logro de un fin, es una conducta moldeada y condicionada por un determinado ambiente, pero es muy importante comprender que este también puede ser modificado o renovado por un director, a través de la organización que dirige. ( Fernández, 1991, p. 276 )

El ambiente de una organización está formado por todos aquellos factores, tanto físicos como sociales, externos a la organización y que es importante considerar por individuos del sistema en la toma de decisiones. ( Fernández, 1991, p. 277 )

En esta definición deben considerarse tres puntos esenciales: 1) que nos interesa el estudio del ambiente relevante para una determinada organización; 2) que al conocer y comprender a este ambiente se podrán tomar decisiones que afecten positivamente la vida y efectividad de la organización , y 3) que esta dinámica es mejor entendida desde la perspectiva de sistemas.

Si consideramos que la organización puede ser representada como un sistema , definimos a la organización como un conjunto de funciones y las interrelaciones que existen entre ellas.

Los sistemas pueden dividirse en cerrados y abiertos; y la diferencia entre ambos radica en su comportamiento frente al medio. El sistema cerrado no tiene intercambio de energía con el medio, por el contrario el abierto si lo tiene.

La mayoría de los sistemas abiertos tienen fronteras que son parcialmente permeables, lo que permite que algún tipo de insumos materiales, de energía o de informaciones las crucen. Un sistema con paredes impermeables, a través de las cuales no cruza ninguna corriente de entrada proveniente del medio que lo rodea es un sistema cerrado.

Ningún sistema concreto real es completamente cerrado; por lo tanto, los sistemas son relativamente abiertos o cerrados. ( Johansen, 1979, p. 26 )

Este intercambio es un factor esencial para la vitalidad del sistema, su habilidad reproductiva o de continuidad y su habilidad para cambiar. La organización es un conjunto de roles y las interrelaciones que existen entre ellos como una totalidad (determinada por ciertos objetivos) y las relaciones de ésta con el medio. ( Johansen, 1979, p. 30 )

Cuando nos referimos al ambiente organizacional estamos hablando del ambiente relevante para una determinada organización, las transacciones que ésta realiza para funcionar constituyen las relaciones con su ambiente relevante, que es todo lo que necesita para funcionar con efectividad.

SUAUTO es un sistema relativamente abierto, en cuanto a que se percibe su interrelación directa y continua con el medio ambiente que la rodea, de este obtiene los insumos necesarios, los transforma, realizando así diversas transacciones e interrelaciones para su funcionamiento.

Esta organización pertenece al sector terciario ya que le ofrece al consumidor un servicio, el cual consiste en que mediante una aportación mensual durante un tiempo determinado, el cliente obtenga un auto nuevo del año, de la marca General Motors.



Su giro es el autofinanciamiento mediante la comercialización de automóviles de las submarcas: Chevrolet, Sunfire, Kodiak, a través de las distribuidoras participantes.

### 1.2.2 AMBIENTE GENERAL

El ámbito con el cual tiene una estrecha y determinante relación es el económico, pues mediante las aportaciones de dinero, utiliza los recursos a su alcance para producir y distribuir los bienes y servicios destinados a satisfacer las necesidades y requerimientos de la sociedad.

El ambiente general para Suauto es el ámbito económico principalmente, también se considera el ámbito social y cultural como ambientes secundarios. En relación al ambiente económico, encontramos que es de vital importancia para la organización, ya que de las sumas de dinero que mes con mes aportan los clientes depende el funcionamiento y el cumplimiento de la misión que tiene fijada, la cual consiste en administrar los recursos financieros con que cuenta mensualmente para comprar carros nuevos y entregar a fin de mes una unidad como mínimo en cada grupo, también de estas entradas de dinero dependen los sueldos que reciben los empleados y los recursos materiales para el funcionamiento de la organización etc.

En relación al ámbito social y cultural consideramos la situación actual que se vive en México, si bien anteriormente tener un carro constituía un lujo, ahora se ha vuelto una necesidad, el crecimiento acelerado de la población las grandes distancias que ahora debemos recorrer al trabajo, la escuela, el hogar determinan que la sociedad busque alternativas para satisfacer sus necesidades y esto origina que cada vez más consumidores se integren a sistemas de autofinanciamiento según sus posibilidades y requerimientos.

El ambiente general influye en la organización de diversas maneras, la información que ésta obtiene del ambiente sirve para que tome decisiones adecuadas para el buen funcionamiento de la misma. Si bien el aspecto económico es muy importante para la organización y depende en gran medida de las cantidades de dinero que se juntan, también en muchas ocasiones, este factor constituye un problema, pues debido a causas como el desempleo, la devaluación económica y la mala información e inadecuada atención hacia los clientes se dan cancelaciones y bajas del sistema.

Otra aspecto importante es el relacionado a la competencia, pues existen en el mercado diversas compañías que ofrecen otras marcas de autos mediante el autofinanciamiento, y es necesario estar al día en cuanto a promociones, novedades, facilidades que ofrecen a los consumidores, para mantenerse vigentes.

### 1.2.3 AMBIENTE RELEVANTE

El ambiente relevante o activo se refiere a las relaciones directas que establece la organización con otras organizaciones o con personas, para su funcionamiento. en el caso de Suauto, tenemos lo siguiente: existe una estrecha relación con la Planta General Motors. que es la que proporciona a Suauto los automóviles para su comercialización, es la base de su funcionamiento.

Otro factor de suma importancia son los clientes, son ellos quienes al contratar el sistema, permiten el funcionamiento del mismo y su desarrollo, son los consumidores, que con sus aportaciones contribuyen a que el proceso se realice.

También establece relación directa con la institución bancaria que funge como fiduciaria, de las aportaciones mensuales que los clientes realizan.

Tiene relación directa con las distribuidoras que comercializan el sistema.

Ahora para definir cuál es nuestro objeto, consideramos a la organización Suauto, como nuestro suprasistema, y el sistema objeto de estudio es la Gerencia de Operaciones.

En nuestro objeto de estudio existen dentro de este ambiente relevante, relaciones de tipo formales e informales, las primeras las hemos mencionado anteriormente, y son las otras organizaciones con quienes realiza sus transacciones; y en el aspecto informal, se dan las relaciones entre los miembros que integran a la organización.

#### 1.2.4 CICLO DE EVENTOS

Toda la organización tiene una frontera que marca el límite y las relaciones que establece con el ambiente para su funcionamiento. Los insumos los encontramos en el ambiente externo, es decir están fuera de las organizaciones, y son importados a la misma, ya que ésta requiere de energía, personas, recursos materiales, recursos financieros e información.

Al proceso mediante el cual los insumos importados son convertidos en productos o servicios es lo que conocemos como proceso de transformación, la organización se integra para efectuar el proceso adecuado y actuar sobre los insumos en el momento justo. La transformación se inicia desde que los recursos materiales, de energía, financieros y la información ingresan a la organización hasta que salen de ella; para crear un producto.

nuevo, la organización procesa materiales, capacita a su personal y presta servicios o comercializa uno o varios productos.

El producto es el resultado del ciclo de actividades coordinadas por la organización, cuya finalidad es reintegrarlo al medio ambiente transformado en un producto nuevo o en un servicio, la función de la organización se vera reflejada en lo que exporta al ambiente. De esta manera comienza el ciclo nuevamente, y es un proceso continuo.

En Suauto los insumos consisten en la contratación de personal, en los recursos financieros con los que cuenta la organización, mediante las aportaciones que realizan los clientes; requiere de las unidades que produce la planta General Motors, u de recursos materiales como son: equipo de computo, teléfonos, faxes, copiadoras, etcétera.

El ciclo de eventos en Suauto inicia con personas y empresas que desean obtener un auto nuevo último modelo de la marca General Motors, para lograrlo cada mes la organización y mas de 150 distribuidores participantes de todo el país integran grupos con personas y empresas, las cuales aportan cada mes una parte del valor total del auto que eligieron; estos importes se reúnen en un fondo común que pertenece al grupo mediante una institución fiduciaria, con el dinero que se logra juntar se realiza la compra de los autos que sean posibles, los cuales a su vez son entregados a final de mes a los integrantes de dichos grupos, a través de la supervisión de un Notario Público. El producto se ve reflejado al exterior cuando un carro es entregado a un integrante del grupo, la finalidad es que todos tengan su auto nuevo, y el proceso se inicia consecutivamente.

Las transacciones que realiza una organización para funcionar, constituyen las relaciones con su ambiente, del cual toma lo que necesita para su funcionamiento efectivo. Los insumos de energía que entran a una organización, y su transformación en resultados

que a su vez producirán mas energía, son claro ejemplo de las transacciones de una organización con su ambiente.

El continuo proceso de transformación de insumos a resultados, permite concebir a las fronteras de la organización y a su ambiente organizacional de manera flexible y cambiante. ( Fernández, 1991; p. 279 ).

A continuación se muestra el ciclo de eventos que realiza Suauto para su funcionamiento. El documento fue proporcionado como material de inducción al momento de ingresar a la organización (febrero, 2001.)

# CICLO DE EVENTOS

## EN SU AUTO



INICIA CON PERSONAS Y EMPRESAS QUE DESEAN OBTENER UN AUTO NUEVO ULTIMO MODELO GENERAL MOTORS

PARA LOGRARLO →

CADA MES SU AUTO Y MAS DE 150 DISTRIBUIDORAS GENERAL MOTORS DE TODO EL PAIS INTEGRAN GRUPOS CON PERSONAS Y EMPRESAS



HASTA QUE TODOS LOS DEL GRUPO TENGAN SU AUTO GENERAL MOTORS.



ESTAS PERSONAS INVIERTEN CADA MES UNA PARTE DEL VALOR TOTAL DEL AUTO QUE ELIGIERON



ESTOS AUTOS CADA MES SE ENTREGAN A LOS INTEGRANTES DEL MISMO GRUPO, SUPERVISANDOLO UN NOTARIO PUBLICO



ESTE FONDO CADA MES SE UTILIZA PARA COMPRAR LOS AUTOS QUE SEAN POSIBLES

CADA MES ESTOS IMPORTES SE REÚNEN EN UN FONDO QUE PERTENECE AL GRUPO



## 1.2.5 FRONTERAS

Los sistemas son totalidades por lo que son indivisibles como sistema, están compuestos de partes (subsistemas) los cuales son otras totalidades. Las fronteras de algunos sistemas coinciden con discontinuidades estructurales entre estos y sus ambientes, sólo que la demarcación de los límites sistémicos queda en manos de un observador. En términos operacionales puede decirse que la frontera del sistema es aquella línea que separa al sistema de su entorno y que define lo que le pertenece y lo que queda fuera de él.

Las fronteras son parcialmente permeables y permiten que algún tipo de insumos materiales, de energía o de información las crucen. Este intercambio es un factor esencial para la vitalidad del sistema, su capacidad de reproducción o de continuidad y su posibilidad para cambiar.

El ambiente es la suma de los factores físicos y sociales externos a la frontera del sistema, que se toman en consideraciones indirectamente en el comportamiento de los individuos en la toma de decisiones en el sistema. ¿Dónde acaba la organización y donde principia su ambiente?. Todo investigador del comportamiento organizacional tiene que decidir por sí mismo la frontera de la unidad que estudia. Por lo tanto, la frontera y con ella el ambiente aplicable de la organización, varía de acuerdo con los propósitos del analista.

( Fernández, 1991. p. 80 ).

En relación a la organización Suauto, tiene relación con el medio ambiente externo a través de las siguientes fronteras:

La planta General Motors; que provee las unidades que comercializa Suauto.

La red de distribuidoras que son las que promueven el autofinanciamiento en toda la República Mexicana.

La Secretaría de Gobernación; que certifica la veracidad de las asignaciones.

La Secretaría de Comercio y fomento Industrial; que emite la NOM. (Norma Oficial Mexicana).

La Procuraduría Federal del Consumidor; que es la que autoriza el contrato del sistema.

Seguros Imbursa, Comercial América, y Seguros Atlas; son las que ofrecen servicio para asegurar las unidades que vende la empresa.

Banca Serfin, Bital y Bancomer; son las instituciones donde los clientes realizan sus pagos cada mes.

Servicio Internet; para que los clientes consulten después de cada acto de adjudicación los resultados y los ganadores.

Periodico Excelsior; donde se publican los resultados de los autos que se entregaron.

Con estas organizaciones Suauto realiza las transacciones necesarias para su funcionamiento y para obtener resultados satisfactorios, logrando así el cumplimiento de la misión que tiene la organización.

A continuación se presentan las fronteras con las que Suauto tiene relación directa. El documento fue proporcionado como material de inducción al momento de ingresar a la organización (febrero, 2001.)



FRONTERAS

EXCELSIOR



RED DE DIST:  
G.M. A NIVEL  
NACIONAL

Bancomer

NOTARIO PUBLICO  
CERTIFICA LA VERACIDAD DE  
LAS ASIGNACIONES

BITAL

**suauto**  
AUTENTICIDAD

SECOFI  
NORMA OFICIAL  
MEXICANA

Serfin



PROFECO  
AUTORIZA  
NUESTRO  
CONTRATO

Seguros Atlas

SEGUROS  
COMERCIAL AMERICA

SEGUROS INSURSA

## 1.2.6 GRADO DE INTERRELACION

La interrelación crea necesidades y factores de cambio; las formas son amplias y variadas y dependen de los factores internos propios de la organización, así como de la circunstancia externa y de información respecto a procesos de adaptación a los cambios externos; nuevas formas de interrelación con agentes externos, organismos de tutela, y competidores.

Las relaciones interorganizacionales surgen de las complejas vinculaciones entre el entorno y la organización, cuya mutua dependencia y efectos recíprocos crean necesidades y factores de cambio e innovación.

Esta interrelación constituye una reacción a acontecimientos externos. Por ejemplo las acciones de un competidor, los cambios en las necesidades del mercado o la nueva tecnología, demandan respuestas de la organización, que tal vez no son determinantes, pero es necesario considerar posibles transformaciones en dicha organización.

Suauto es muy dependiente del entorno económico, que constituye su ambiente, pues este es el medio por el cual se logra el objetivo de la organización, el cual consiste en la compra de las unidades nuevas, para posteriormente entregarlas a los clientes que contratan el sistema, el dinero que aportan contribuye en gran medida a que se logre la finalidad del servicio que se ofrece y consiste en entregar una cantidad determinada de autos.

Otro aspecto importante de dependencia es el referente a las innovaciones que están presentes en el desarrollo de la industria automotriz, pues la organización importa los modelos y submarcas que maneja General Motors, y es necesario abarcar las necesidades y requerimientos de la sociedad moderna, ya que de ello depende la demanda por parte de los consumidores.

No debemos dejar a un lado la importancia que tiene el aspecto de la competencia; actualmente existen diversos tipos de autofinanciamiento como son: Afasa, Conauto, Autofin entre otros; lo que significa ofrecer mayor cantidad de opciones para los clientes, por ello es necesaria la información que obtiene la organización del ambiente externo, pues la permanencia depende en gran medida de manejar ventajas, promociones y beneficios que influyan para que los consumidores decidan contratar con suauto.

Las organizaciones deben tener homeostasis, pues debe generar suficientes insumos para asegurar su supervivencia, no existen en un vacío, por el contrario están dentro de un contexto con el que interaccionan. Los dirigentes de la organización deben interpretar los sucesos del entorno relevante, para planear, organizar y dirigir las metas que se propongan. Suauto entendida como sistema se observa en interrelación directa y constante con el medio que la rodea, del cual importa energía para funcionar, la transforma y exporta un servicio distinto al que ingreso.

Hay una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que la organización responde, por ejemplo es de vital importancia para suauto estar al tanto de marcas nuevas de autos, precios de mercado, tecnología, demandas, necesidades y facilidades que provoquen en los consumidores la opción de integrarse al sistema y obtener así el automóvil.

También es importante considerar que modelos tienen mayor demanda, las posibilidades económicas de la sociedad, no todos tienen la facilidad de contratar un carro de lujo, es por ello que mediante la información que ingresa la organización de su ambiente le ayuda para ofrecer nuevas posibilidades al público en general y de esta manera persiste y se encuentra vigente, logrando así sus objetivos.

### 1.3 ANALISIS CONTINGENTE

#### 1.3.1 CARACTERIZACION DEL AMBIENTE

La contingencia es uno de los elementos clave que se presenta en la concepción moderna de la organización. Entendemos por contingencia la dependencia del cumplimiento de una condición emergente. Por lo tanto, equivale a condicionalidad. En un mundo en que cada cosa fuera necesaria y no existiera nada contingente, la organización no sería necesaria.

La contingencia es la respuesta a las condiciones que provienen del ambiente y que afectan a la organización. Es necesario que se de una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que la organización responde.

Se refiere a procesos de adecuación al medio, tanto del sistema que es la organización en general , como de cada una de sus partes, esto se logra mediante la información que la organización obtiene del ambiente, y esto permite planear, organizar y dirigir los objetivos de la misma.

Es muy importante que la organización comprenda lo mejor posible el ambiente que la rodea, para ello utilizaremos algunos conceptos que se encuentran en el ambiente:

**Turbulencia:** Hay rápidos cambios en la tecnología, constantes modificaciones a las leyes mercantiles, la inflación económica, así como un mercado de gustos y valores variantes, son instancias que contribuyen a crear turbulencia en el entorno de una organización.

( Fernández, 1991. p. 276 ).

En Suauto existe un cierto grado de turbulencia, ya que su finalidad es la venta de autos, se considera el avance tecnológico en cuanto a modelos nuevos que constantemente cambian, por ejemplo los equipamientos, colores, potencia etc.

Los gustos y necesidades de la sociedad son variados debido a que en la actualidad existen muchas opciones de marcas y modelos , por lo tanto es necesario cubrir las exigencias actuales por parte de los consumidores.

Otro aspecto muy importante a considerar es el económico, como ya se mencionó anteriormente, este ámbito es de vital importancia para Suauto, la falta de empleo, la inflación y la devaluación contribuye a que muchas veces la sociedad no siempre este en posibilidades de comprar un automóvil, y esto ocasiona bajas del sistema.

Hostilidad: se caracteriza por ser dominante y estresante.

Su opuesto es un entorno noble o benigno, seguro, rico en oportunidades y controlable por la organización. Un ambiente hostil es un entorno que produce frustraciones. Un ambiente noble crea nuevas acciones. ( Fernández, 1991, p. 283 ).

Suauto tiene un cierto grado de hostilidad en cuanto a que existe competencia por parte de otras organizaciones que son del mismo giro y ofrecen el sistema de autofinanciamiento, sin embargo la competencia ofrece otras marcas y modelos distintos a los de Chevrolet, Sunfire o Kodiak, que son submarcas de la General Motors, además cuenta con estrategias de ventas y de promociones interesantes para los consumidores.

Diversidad: Se dice que un ambiente diverso o heterogéneo cuando los mercados de una organización son variados en sus características. ( Fernández, 1991, p. 283 ).

En contraste con lo anterior, un ambiente es homogéneo para una organización cuando sólo tiene que concentrarse en un tipo de cliente o sector del mercado.

Para Suauto se puede considerar diversidad en cuanto a que los consumidores son variados, con distintos gustos y necesidades y posibilidades de adquisición. Pero es homogéneo en el sentido de que el servicio que ofrece es únicamente la venta de autos.

Desintegración: los entornos que rodean a una determinada organización también varían en su grado de integración, es decir, este atributo del ambiente se refiere al grado en que un determinante ambiente se puede decir que equilibrado y preparado para responder a imprevistos que puedan surgir.

Escasez: una ambiente se puede clasificar por su grado de abundancia o escasez. Estos conceptos se aplican a la definición de un ambiente del cual dependen las organizaciones para vivir. ( Fernández, 1991, p. 285 ).

Suauto es abundante, cuenta con el recurso humano necesario para el buen funcionamiento de la empresa, se realiza una administración adecuada y además cuenta con el respaldo de general Motors para proveer las unidades necesarias al momento que se requieran.

### 1.3.2 FUENTES DE INCERTIDUMBRE

El principal problema que enfrenta una organización en relación a su ambiente es el de la incertidumbre, para reducirla se crean e intercambian mensajes entre sus miembros. Rogers, la define como el número de alternativas existentes con respecto a la ocurrencia de un suceso, junto con las relativas probabilidades de esas alternativas.

La incertidumbre se puede interpretar como el número de alternativas respecto de la ocurrencia de un suceso.

La incertidumbre significa para los miembros de una organización el hecho de no poder predecir correctamente todas las alternativas de un evento dado, por lo que la organización busca constantemente información que provenga del exterior, pues la organización no sólo se retroalimenta de mensajes que existen en el entorno de la organización, sino que necesita la retroalimentación directa que recibe del ambiente puede ser tanto positiva como negativa.

La información es un cambio en la probabilidad de que ocurra una alternativa en un a situación determinada, por eso la información reduce la incertidumbre.

Podemos considerar a las organizaciones como sistemas de procesamiento de la información, esto implica que el ambiente es de primordial importancia, pues con frecuencia el estímulo para el cambio en una organización procede del exterior de la misma; se presenta un cambio en el ambiente organizacional que es comunicado a los miembros, conduciendo a alteraciones dentro de la organización. La información llega a la organización desde el ambiente de esta, después la procesa y se convierte en un producto o servicio.

Dentro del ambiente contingente encontramos una mezcla de obstáculos, coyunturas, oportunidades y problemas.

El problema es un evento que afecta el desempeño de la organización de manera temporal.

Como ejemplo en Suauto podemos citar que se desate una huelga por parte de los empleados ya sea del corporativo de Suauto o de la planta General Motors donde se fabrican los autos que se comercializan, en el primer caso la administración se estancaría y

esto significa una gran pérdida de capital; en segunda instancia considerar que se detenga la producción de automóviles, detendría el ciclo de eventos de la organización, ya que no tendría razón de ser, pues su misión es la venta de autos mediante el sistema de autofinanciamiento.

Otro problema sería que el gobierno prohibiera el uso del automóvil, o que el costo de la tenencia del mismo fuera tan alto que a la población no le conviniera de ninguna manera tener carro, si no existiera el consumo de autos por parte de la población la organización no tendría éxito, ni un buen funcionamiento; tal vez fracasaría.

Una crisis de coyuntura es un evento probable aunque no seguro, pero se puede prever, ya que afecta fundamentalmente sus operaciones.

Para ejemplificar este concepto es necesario saber que los pagos que realizan los clientes mensualmente, es mediante una boleta de pago que debería llegar hasta el domicilio de los mismos, sin embargo la organización tiene conciencia de que no siempre es así, ya que dichas boletas se envían por correo y muchas veces el servicio es deficiente. Por lo tanto previniendo la situación, se les informa a los clientes que pueden acudir directo al banco a realizar su trámite correspondiente. De esta forma la organización facilita sus operaciones.

El obstáculo es algo con lo que la empresa tiene que aprender a vivir. Por ejemplo Suauto sabe que siempre existe la competencia, pues el autofinanciamiento se promueve en otras líneas y marcas de autos, por ejemplo: Volkswagen, Nissan, etc., y también tiene gran demanda, pero como el mercado es muy amplio, se ofrecen las diversas opciones y a fin de cuentas el cliente tiene la última palabra y la libre determinación de contratar el servicio que más le conviene.

La oportunidad es una situación potencial de ganancia para la organización de manera temporal. Este concepto los podemos comprender de la siguiente manera: Suauto ofrece a



los clientes que llevan 25 meses con el sistema , la oportunidad de adjudicar el auto si adelantan 4 mensualidades, los clientes se entusiasman y los que están en posibilidades lo hacen, que por lo regular son la mayoría; esta situación es muy conveniente para la organización pues tiene un fuerte ingreso de dinero y liquida grupos más rápido. La oportunidad se ofrece en el mes de mayo, ya que en los empleos se lleva a cabo el reparto de utilidades, y Suauto casi está seguro de que la respuesta será positiva.

### 1.3.3 TOMA DE DECISIONES

Las decisiones deben estar basadas en la información que proviene del ambiente exterior a la organización. claro que este ambiente y sus componentes están en constante cambio.

La economía, los avances en la tecnología, las reformas legales y diversos factores sociales como cambios en la estructura de la fuerza de trabajo, conforman los factores ambientales para una organización, que imponen demandas de información sobre ésta. Para que una organización tenga conductas de adaptación respecto a dichos cambios, debe estar informada sobre los patrones de cambio del ambiente. El logro de ciertos objetivos es la tarea de la administración del sistema. Esto depende de la toma de decisiones, la especificación o el detalle de estas decisiones, las comunicaciones o el establecimiento de una comprensión entre las decisiones y sus especificaciones y el control o la verificación de un cierto grado de conformidad entre la decisión y la actuación.

Los objetivos de los sistemas sociales generalmente tienden a la optimización de ciertas funciones objetivas. Así tenemos por ejemplo algunos sistemas sociales que intentan

optimizar la utilidad ( lo que significa la maximización de las utilidades o la minimización de costos).

El administrador eficaz realiza pequeños cambios necesarios en la organización como resultado de la información obtenida del ambiente, la cual al ser asimilada por los empleados hace posible que los subsistemas se ajusten de manera progresiva, y los cambios que se incrementan aumentan la confianza entre los empleados, y reducen la dependencia organizacional al exterior como mecanismo para definir el impulso y el momento del cambio. El propósito es anticiparse a las transformaciones en el entorno, los cambios constituyen una reacción a acontecimientos externos. Las acciones de una competidor, los cambios en las necesidades del mercado o la nueva tecnología, demandan respuestas de la organización.

Un ejemplo claro en la toma de decisiones en Suauto, es la creación del puesto de Atención a Clientes, ya que anteriormente no existía en la organización, las demandas cada vez mayores por parte de los clientes obligó a los dirigentes para abrir un espacio específico en esta área.

Considero que fue una decisión acertada, ya que mediante el servicio personalizado que les brinda a sus clientes la organización, es posible obtener información de suma importancia pues los clientes exponen sus necesidades, inconformidades, ideas y requerimientos que les sirven a la organización, para mejorar o adecuar ciertas funciones que realiza a través del servicio que ofrece. Los mismos clientes dan información acerca de otras agencias de la competencia y de esta forma concluyen lo que mejor le conviene a la empresa.

Después de analizar las relaciones que establece La Gerencia de Operaciones con su ambiente, corresponde ahora adentrarnos al funcionamiento y estructura formal de la misma, podremos ahondar en sus procedimientos de trabajo, en la forma en que cooperan sus miembros, para el logro de objetivos, el tipo de autoridad que se hace presente y otros aspectos que se relacionan.

## **CAPITULO II**

### **ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION**

## 2.1 ORGANIZACIÓN FORMAL

Suauto surgió como una opción más de que la sociedad pueda adquirir automóviles, mediante un sistema de autofinanciamiento, es una organización estructurada y con una experiencia en el mercado de diez años. Según Mayntz existen tres aspectos a considerar para que una organización se conciba como tal: cuando son formaciones sociales de totalidades articuladas con un círculo precisable de miembros; debe existir una diferencia interna de funciones, y por último deben estar orientadas de manera consciente hacia fines y objetivos específicos y configuradas racionalmente para cumplir con los fines y objetivos previstos. ( Mayntz, 1990, p. 47 ). Nuestro objeto de estudio que es la Gerencia de Operaciones, cuenta con las características que señala el autor.

Pero también hay que considerar que una organización con una estructura definida no es sinónimo de un funcionamiento adecuado, o que se lleve a cabo como se indica. La Gerencia de Operaciones y en general toda la organización ha sido contingente y responde a su funcionamiento, pero no sigue con apego a su estructura ni mucho menos a su procedimiento formal de trabajo.

## 2.2 TIPOLOGIAS DE LA ORGANIZACIÓN

Para comprender mejor el perfil, el objetivo y la función que desempeña la organización, se considera necesario hacer una clasificación basada en diversas tipologías , para ubicarnos en un contexto que permita un seguimiento racional de este estudio.

Esta tipología está basada en la clasificación que realizan algunos autores que a continuación se mencionan: como primera instancia tenemos a Talcott Parsons quien destaca cuatro tipos de organización, que se basan en la función que desempeñan.

- a) La organización de producción considera a las empresas, que elaboran productos para ser consumidos por la sociedad.
- b) La organización de metas políticas considera a los sindicatos, su finalidad es generar poder dentro de la sociedad.
- c) La organización integrativa se puede considerar como ejemplo a (los bomberos), su fin se encamina a motivar la satisfacción de expectativas institucionales, para que la sociedad funcione de una forma compacta.
- d) La organización para el mantenimiento de patrones considera instituciones como la (escuela), cuyo propósito es asegurar la continuidad de la sociedad mediante actividades culturales y educativas. ( Méndez, 1990, p.82 ).

Dentro de estas categorías podemos clasificar a Suauto dentro de la organización de producción, su función no consiste en elaborar productos; pero sí en ofrecer un servicio que consiste en brindar la posibilidad de obtener un automóvil nuevo mediante un sistema de autofinanciamiento.

Por otro lado Renate Mayntz propone tres tipos de clasificación.

- a) Las organizaciones que persiguen solamente la coexistencia sus miembros. Como ejemplo se pueden considerar los círculos de esparcimiento y recreación.
- b) Las organizaciones cuya forma de actuar se determina sobre un grupo de personas las cuales son admitidas para esa finalidad. Se consideran dentro de esta clasificación las escuelas, hospitales y universidades entre otras.

- c) Las organizaciones que toman como objetivo el lograr un determinado resultado o acción hacia fuera. Aquí se contemplan las instituciones con fines económicos, administrativos, políticos por mencionar algunos. ( Méndez, 1990, p. 83 ).

Considerando esta descripción, la organización que estudiamos en esta investigación encaja en la clasificación de las organizaciones con la finalidad de lograr un determinado resultado hacia afuera; su actividad está muy relacionada con el sector económico que es primordial para su funcionamiento, ya que para comercializar los automóviles a través del autofinanciamiento, son necesarias las aportaciones periódicas mensuales, que los clientes inscritos en el sistema realizan.

Otra clasificación a considerar es la contemplada por Peter Blau y William Scott.

- a) Las organizaciones de beneficio mutuo, se pueden mencionar los sindicatos, partidos políticos, sociedades profesionales etcétera.
- b) Las organizaciones de firmas comerciales, que buscan beneficiar a sus propietarios y directivos, como ejemplos se pueden mencionar a los bancos, industrias y compañías.
- c) Las organizaciones que son empresas de servicios y cuyo fin es ofrecer un beneficio a sus clientes, como son los hospitales, las escuelas, agencias de promoción social entre otras.
- d) Las organizaciones de bienestar común que tienen como fin beneficiar al público en general, y se consideran aquí los institutos de investigación científica, los bomberos, la policía entre otras. ( Méndez, 1990, p. 83 ).

Suauto encaja en la descripción de organización de firmas comerciales, ya que las ganancias que se obtienen del servicio que ofrece, beneficia a los socios y a los directivos e dicha organización.

Por último, Etzioni clasifica a las organizaciones de la siguiente manera:

- a) Las organizaciones coercitivas, ejerce un control que predomina sobre los miembros inferiores en dicha organización, por ejemplo (las prisiones).
- b) Las organizaciones utilitarias, su medio de desarrollo es de naturaleza financiera o económica y contempla a las empresas productoras de bienes y servicios.
- c) Las organizaciones normativas, donde su control se apoya en sancionar normativamente. ( Méndez, 1990, p. 83 ).

Siguiendo estas descripciones nuestra organización se clasifica dentro de las organizaciones utilitarias, pues obtiene beneficios económicos y es una empresa productora de servicio.

En conclusión Suauto es una organización de producción, cuya finalidad es ofrecer un resultado hacia fuera, y brindar un servicio a la sociedad, está en íntima relación con el sector económico, el cual es básico para su desarrollo, por lo que se considera utilitaria pues obtiene beneficios económicos y es una empresa productora de servicios, el cual consiste en comercializar autos nuevos de la marca Chevrolet.



### 2.3 ORGANIZACIÓN Y OBJETIVOS

Las organizaciones son formaciones sociales, cuya totalidad esta articulada con un círculo preciso de miembros y una diferenciación interna de funciones, que tienen como fin común la orientación de manera conciente a fines y objetivos, y además están configuradas racionalmente para el logro de los mismos.( Mayntz, 1990, p. 47 ).

Otra definición preliminar de organización que presentamos es la siguiente: Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo a través de la división del trabajo y funciones. y a través de una jerarquía de autoridad. (Schein, 1982, p. 12 ).

Dentro de los componentes integradores de una organización se consideran los siguientes :

- 1.- La coordinación que nos dice que el hombre por sí sólo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y que es mejor obtener resultados de un esfuerzo coordinado para la ayuda mutua.
- 2.- Los objetivos comunes que son básicos para una organización y los cuales se logran mediante la coordinación de actividades.
- 3.- La división del trabajo que se basa en la idea de que los objetivos se logran con mayor facilidad, si todas las personas cooperan y cada quien hace algo diferente pero en forma coordinada. El resultado es mejor y mayor si lo que se tiene que hacer se reparte entre todos los miembros de la organización.

4.- La integración asegura que los miembros que componen la organización busquen los mismos objetivos comunes.

Como ya se mencionó anteriormente es necesaria la existencia de objetivos, que se logren en común como resultado de una cooperación :

El objetivo de la organización se ofrece como el mejor punto de partida para el análisis de la misma, pues es un determinante del acontecer en la propia organización. Como objetivo de la organización se considera lo que realmente guía las decisiones, lo que en la organización orienta el acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico. Lo cual quiere decir que el objetivo de la organización no es necesariamente idéntico al que como tal se define en algún tipo de reglamento o constitución.

El objetivo indica algo de la organización misma y es puesto por su propia voluntad: el fin da la idea de un instrumento y hace suponer algo impuesto desde afuera. El objetivo es a lo que se aspira llegar y tal vez será alcanzado, en cambio un fin es lo que se cumple continuamente. (Mayntz, 1990 , p. 75).

Como se hace la diferencia entre objetivo y fin, también es necesario distinguir los objetivos de las funciones. La función de un organización se entiende como su acción dentro del sistema de la sociedad que la abarca , nos referimos a la contribución que presta a una situación determinada considerada como deseable y fijada como norma por el observador de dicho sistema. La función y objetivo de una organización no necesitan coincidir . El objetivo de la organización sólo constituye una función cuando la acción propuesta y la efectiva son iguales . (Mayntz, 1990 , p. 76).

Las personas que son responsables de los objetivos fijados para el nacimiento de una organización, no son necesariamente los mismos que mas adelante se identifican con el objetivo y lucha por su preservación ; los miembros que integran la organización aceptan el objetivo porque para ellos constituye un valor o expresa su propio interés , aunque también pueden estar indiferentes frente al mismo o incluso rechazarlo. El cometido de la organización es preservar el objetivo, pues este debe ser desempeñado de manera continuada mientras ésta exista.

Hay que distinguir otro aspecto llamado constelación de valores de una organización , para ser referencia a las actitudes valorativas que predominan entre los miembros, las cuales no constituyen por si mismas una parte fundamental del objetivo de la organización, pero que puede influir sobre este objetivo y sobre el comportamiento en la organización. (Mayntz, 1990 , p. 85 ).

Debemos considerar que a veces los objetivos de la organizaciones no siempre están claramente definidos, como suelen estarlo, sobre todo en las empresas ; la precisión con la que se define el objetivo, influye en la capacidad de adaptación de la organización y sobre la libertad de movimiento que debe tener la personalidad singular que dirige la organización .

Una vez que se establece y se define claramente el objetivo, se convierte en una norma que incluso obliga a los miembros de la organización que tienen facultades propias de decidir. Las funciones que desempeñan les son dadas previamente y determinan su conducta.

Como prescribe la teoría económico-empresarial de la organización, el objetivo es desmembrado en cometidos parciales o actividades particulares, reuniendo después éstos en un esquema dinámico en una articulación de puestos y una ordenación de instancias. Dicho proceso no se puede concebir planeado totalmente racional, las organizaciones en rara ocasión surgen completamente formadas del diseño del organizador. Empiezan como grupos pequeños y a través de un cambio gradual se va formando progresivamente su estructura, diferenciada sobre la base de la división del trabajo. (Mayntz, 1990, p. 100).

Es importante mencionar que todas las actividades orientadas hacia el objetivo en la organización se pueden ordenar conceptualmente de tal manera que cada una aparezca como medio para un fin, consecutivamente formando una cadena hasta llegar a las actividades que sirven de manera directa a la realización del objetivo. La conexión existente entre el objetivo y la estructura de una organización no está influida y configurada de una manera variable por numerosos factores. Entre estos factores se encuentran los presupuestos sociales, legales, tecnológicos para la realización de un determinado objetivo; pero entre estos factores se encuentra ante todo, la especie de los miembros, su actitud frente al objetivo, su predisposición para la colaboración, sus aptitudes, etcétera.

En Suauto los fundamentos y objetivos, no se promovían en la organización, no se encontraban registrados en ningún documento, ni se daban a conocer por algún medio:

es hasta el mes de enero del año 2002, cuando los dirigentes de la organización deciden hacer partícipes a sus miembros de la filosofía, objetivos y misión que ésta persigue.

Suauto realizó unos cursos de calidad y servicio para todo el personal que habita la organización en el mismo mes de enero del 2002, y en una de las sesiones que se impartían, se fue haciendo entrega de una cuartilla a cada miembro de la organización; la cual muestra el ideario de la misma. A continuación hacemos mención del contenido:

MISION.- Orientar hacia la excelencia el desarrollo profesional de todos los empleados que conforman la organización, para satisfacer las necesidades de la sociedad, poniendo al alcance del mayor número de personas posibles, la adquisición de vehículos General Motors, mediante planes accesibles de autofinanciamiento.

VISION.- Ser el canal principal de distribución y venta de vehículos General Motors a nivel nacional.

FILOSOFIA.- La organización existe por y para los clientes, se promueve la lealtad y el compromiso con la empresa, trabajando con honestidad, disciplina y respeto. Promueven la actualización permanente, en beneficio del desarrollo, tanto individual como de equipo, para alcanzar la excelencia en productos y servicios, buscando satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y de todos aquellos que interactúan en las actividades que conducen al éxito de la empresa.

VALORES.- Honestidad: base de las relaciones

Lealtad: sustento del crecimiento

Compromiso: símbolo de los actos

Disciplina: concepto rector

Respeto: hechos, no palabras

Servicio: sinónimo de pasión.

**OBJETIVOS** - A corto plazo: ser la empresa líder de autofinanciamiento en México.

Dirigir el esfuerzo al trabajo en equipo y eficientar la comunicación.

A mediano plazo: lograr una alta rentabilidad de la Gerencia de Suauto en las distribuidoras que integran la asociación G.M.

Desplazar el 15% de las ventas anuales de G.M.

Lograr que el público identifique la marca Suauto, como el autofinanciamiento de G.M.

Incrementar la venta repetitiva a través de un servicio de calidad.

A largo plazo: ser el principal canal de distribución y venta de vehículos G.M. a nivel nacional. Documento interno proporcionado por la organización, Fundamentos, (enero, 2002).

La filosofía si es compatible con el objetivo definido, y en la cuestión formal ambos deben estar encaminados a obedecerse al pie de la letra. Así mismo la forma en la que esta estructurada la organización, corresponde con el objetivo y todas las áreas que la componen están relacionadas entre si para su funcionamiento óptimo.

Es importante para los miembros conocer el objetivo y la filosofía, para el logro de los mismos, sin embargo cada quien los interpreta de acuerdo a su conveniencia y

desempeño de sus labores, pareciera que el objetivo no es general sino que cada quien define cómo y cual es su objetivo. Además el hecho de que ahora se den a conocer de forma escrita, no significa que en realidad se promuevan y se tenga la intención de compartirlos, ya que ni los mismos dirigentes tienen conocimiento de ellos y no les dan importancia, mucho menos se preocupan si los miembros de la organización, los asimilan y los comparten y sobre todo los llevan a cabo.

En el apartado de Anexos, se presenta la hoja proporcionada por la organización, donde están asentados los fundamentos de la misma.

## 2.4 ESTRUCTURA

Por estructura se entiende el ensamblaje de una construcción, y una ordenación con relativa duración de las partes que componen un todo. La estructura de la organización, es el modelo relativamente estable de la organización. Entre los elementos estructurales figuran la división de los cometidos, la distribución de puestos y la ordenación de instancias, es todo lo que se refiere a relaciones, actividades, derechos y obligaciones, las cuales se fijan mediante reglas y ordenes. (Mayntz, 1990, p. 105).

Para el análisis de la organización se puede comenzar describiendo las actividades que desempeñan cada uno de los miembros, Mayntz señala el término de expectativa con un doble sentido, por un lado se entiende por ella que el titular de un puesto se debe comportar de una manera determinada, y por el otro se refiere a determinadas actitudes y posturas

valorativas del encargado del puesto en tanto que tenga que ver con sus cometidos en la organización. (Mayntz, 1990, p. 105).

Una cuestión importante para el cumplimiento de los papeles, son las instrucciones tanto de manera escrita como verbal, que son dictadas y determinadas por parte de la dirección de la organización.

Al hacer referencia a una estructura funcional, se considera la división del trabajo, y una cooperación, el grado de formalización significa que las actividades y relaciones en la organización están determinadas por reglas que se establecen firmemente. Dicha formalización depende en un alto grado de aceptación por parte de los miembros, es decir que respeten las reglas y las lleven a cabo.

Regularmente los miembros se ven obligados mediante un contrato a determinadas prestaciones de trabajo por las que reciben una remuneración o contraprestación de algún tipo.

#### 2.4.1 COOPERACION Y DIVISION DEL TRABAJO

Como sabemos en toda organización es necesaria la cooperación y división del trabajo, se asignan tareas y se distribuyen entre el personal que la conforma, el desarrollo de las tareas mencionadas y de su especialización depende del grado en que cooperan cada uno de los individuos, para contribuir al cumplimiento de los objetivos.



En Suauto se realiza una división clara de las áreas que integran a la organización, son siete y cada una desempeña su función específica y con esto se contribuye al funcionamiento adecuado y coordinado en conjunto.

Nuestro objeto de estudio es la Gerencia de Operaciones y está constituida por siete áreas o departamentos y cada uno tiene sus propios objetivos los cuales están ligados con el cumplimiento que se tiene en común en la organización.

**La Gerencia de Operaciones:** Su función consiste en supervisar el funcionamiento y cumplimiento de cada una de las áreas que la integran.

**El área de Coordinación y Recepción de Documentos (Mesa de Control)** se encarga de recopilar toda la documentación necesaria para inscribir a los clientes que contratan el sistema de autofinanciamiento. Todos los documentos entran a la institución y salen de ella por Mesa de Control.

**La Coordinación de Operaciones** se encarga de revisar los documentos que se necesitan para que posteriormente se proceda a la integración del solicitante a un grupo y formar parte del sistema.

**La Coordinación de Adjudicaciones y Deserciones** es el área encargada de adquirir las unidades que se comercializan y también realizan cancelaciones y rescisiones de contratos.

La Jefatura de Seguros realiza cotizaciones sobre el seguro de automóvil que el cliente debe contratar para asegurar su unidad cuando se la entregan.

La Coordinación de Atención a Clientes proporciona información y orientación general del funcionamiento del sistema, y se aceptan sugerencias para mejorar el servicio.

La Jefatura de Jurídico se encarga de realizar la cobranza a los clientes morosos que ya cuentan con su automóvil y aún no terminan de pagarlo.

La Jefatura de Sistemas emite las boletas que mes con mes el cliente recibe para realizar sus pagos correspondientes además emite los resultados en internet cada vez que se realizan los actos de adjudicación.

Mediante la cooperación de cada una de las áreas que conforman a la Gerencia de Operaciones, se logra el cumplimiento de los objetivos tanto de cada departamento como en forma general, entre todos existe una interrelación e interdependencia.

#### 2.4.2 ORGANIGRAMA Y MANUALES DE PROCEDIMIENTO

La estructura de la organización permite entender el modelo estable de la misma, y a su vez ofrece la posibilidad de identificar la división del trabajo, la distribución de puestos, las actividades, y los derechos y obligaciones que cada miembro adquiere por el hecho de

pertenecer a ella. La estructura formal de toda institución, en la mayoría de los casos está plasmada de una manera gráfica, lo que facilita ver cómo son las divisiones en la misma. (Mayntz, 1990, p. 105 ).

En Suauto se cuenta con un organigrama en el cual se puede observar la distribución de puestos, los niveles de jerarquía y el proceso formal de comunicación, el cual es de arriba hacia abajo, las decisiones se toman a nivel dirección y se van delegando responsabilidades según lo amerite cada situación que se presenta en el desempeño formal de la organización.

Las áreas que integran esta estructura son:

1. Dirección General: Donde se concentra el mando de la empresa y se toman las decisiones apropiadas y se supervisa que se realicen.
2. Auditoría Interna: Se estudian y revisan los estados financieros de la empresa para verificar que se manejen adecuadamente.
3. Gerencia de Administración y Finanzas: Se administran los recursos humanos, materiales y económicos de la empresa.
4. Gerencia Comercial: Se supervisa la comercialización del autofinanciamiento, se coordina la publicidad y la capacitación del personal.
5. Gerencia de Operaciones: Supervisa todo lo referente al funcionamiento del sistema, como es la integración de grupos, las adjudicaciones, cancelaciones, subastas entre otras.

En relación a los manuales de procedimiento, son aquellos documentos que manifiestan la forma en que está distribuido el trabajo dentro de la organización, en ellos se muestra la estructura formal de la misma y la forma real en la que debe actuar y operar.

La forma en la que está configurado el organigrama no necesariamente funciona tal y cual, se presenta, algunas veces existen áreas o divisiones que no se toman en cuenta, pero que más adelante definiremos al hablar del proceso real de trabajo, que se contraponen con lo que la organización dice que debe ser. Se opone lo formal contra lo informal.

Los manuales de procedimientos justifican a las organizaciones frente a la sociedad y frente a los miembros que las integran, pues en ellos se estipula la forma y descripción de todas las actividades necesarias para cada una de sus áreas, donde se incluyen los objetivos a cumplir.

En Suauto no existen manuales de procedimiento, las reglas que rigen a la institución no se encuentran plasmadas en ningún tipo de documento, pero a pesar de ello los miembros las reconocen y todos las cumplen.

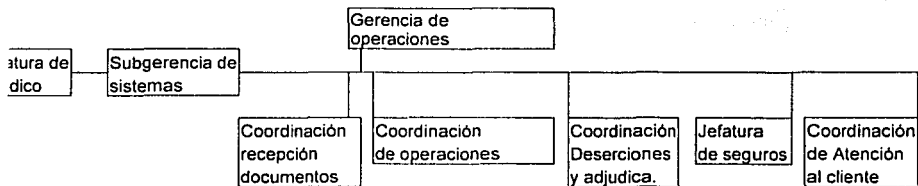
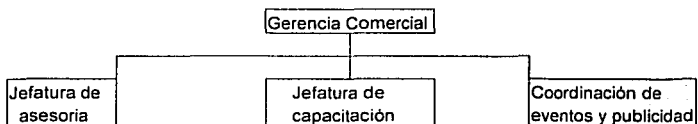
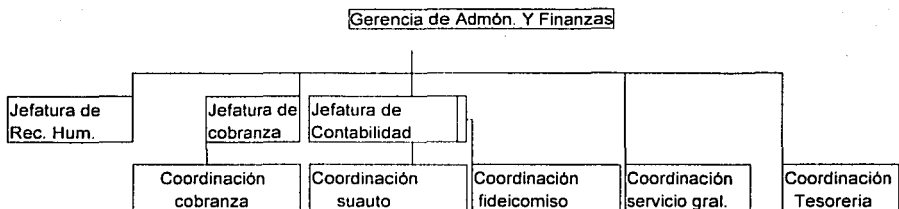
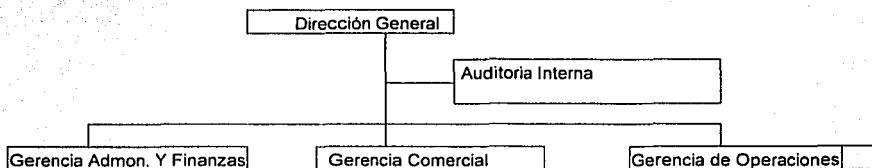
Cada miembro reconoce la existencia de una autoridad que determina la dirección de la organización, los puestos se diferencian unos de otros, las actividades que cada miembro desempeña, se designa en base a sus capacidades y facultades, la forma en que se realiza el proceso de trabajo está supeditado por reglas ya establecidas, institucionalmente.

Las reglas y funciones que debe desempeñar cada uno de los miembros, son conocidas y aceptadas por los mismos, asumen su responsabilidad y cooperan para el cumplimiento de un fin continuo. Las obligaciones, actividades y relaciones de los miembros no se dan a conocer por escrito, es de forma oral, otras veces por propia deducción o por la experiencia de sanciones.

A continuación presentamos el organigrama general de Suauto y el organigrama de La Gerencia de Operaciones, que es nuestro objeto de estudio.

## ORGANIGRAMA GENERAL

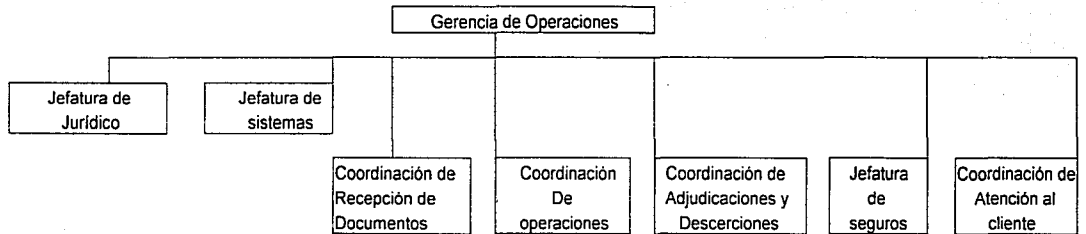
A continuación se presenta el organigrama general de la empresa que muestra de una manera global como esta organizada ésta para su mejor funcionamiento y operación .



Documento proporcionado por el área administrativa. Organigrama ( junio 2001).

## ORGANIGRAMA DEL OBJETO DE ESTUDIO

### Gerencia de Operaciones



Documento proporcionado por el área administrativa. Organigrama ( junio 2001).

### 2.4.3 GRADO DE FORMALIZACION

La estructura de la organización que estamos analizando, se encuentra con un alto grado de formalización, las actividades y funciones que en ella se desempeñan se determinan por reglas que están previamente establecidas y son encaminadas a su cumplimiento por parte de los miembros que en ella colaboran.

La estructura es un tanto rígida, ya que cada uno de los procesos que se realizan están oportunamente justificados, no se debe realizar ninguna actividad que no se contemple dentro de los procedimientos establecidos, todo es con apego a las reglas que se estipulan y es forzoso el cumplimiento de ellas.

Existen procesos formales tanto en lo que se refiere a desempeño y función de actividades, como en el comportamiento y las relaciones que se establecen entre los miembros de la organización.

En cuestión de actividades hay ciertos procesos que se deben seguir, por ejemplo: si un cliente quiere hacer una cancelación y salirse del sistema de autofinanciamiento, debe acudir a la agencia o distribuidora donde contrató y solicitar el trámite correspondiente. luego un representante de la agencia acude a Suauto para ingresar la solicitud de cancelación, documento que debe ingresar invariablemente por el área de Coordinación de Recepción de Documentos (Mesa de Control), ésta área a su vez la hace llegar al área de Deserciones y se le da procedimiento al trámite.



Por otro lado cuando el cliente acude directamente a las oficinas de Suauto, piensa que el procedimiento es más rápido, pero no es así, se tiene que seguir forzosamente el mismo procedimiento, con la diferencia que es el área de Atención a Clientes quien solicita la cancelación, luego se pasa por Mesa de Control y posteriormente se hace llegar al área de Deserciones, para que proceda.

No es permitido alterar el proceso establecido, se debe respetar y seguir paso a paso con la finalidad de tener un "orden" y "control".

En relación a comportamiento e interacción entre los miembros tenemos lo siguiente: Es determinante el uso de uniformes, por parte del personal femenino, sin excepción alguna. la hora de entrada debe ser puntual, no existe la más mínima flexibilidad en este sentido y en el caso de solicitar un permiso para faltar o llegar tarde, se requiere con anticipación y se tienen que recabar cierto número de firmas de los superiores inmediatos para que proceda la petición.

Proporcionan una hora de comida, ni un minuto más, quien pasa el límite aunque sea por un minuto, se le considera como un retardo en el día y en el momento se avisa al departamento de Recursos Humanos.

Como se puede observar es una estructura que se puede considerar como rígida y altamente formalizada, en su proceso de trabajo y en la conducta de los que la integran.

## 2.4.4 PROCESO FORMAL DE TRABAJO

En Suauto el procedimiento que se sigue para la función que cada área desempeña es el siguiente:

1. Las distribuidoras autorizadas difunden el sistema de autofinanciamiento, ofrecen los beneficios y las ventajas a los posibles clientes.
2. Si los clientes contratan, realizan su primer pago y su documentación se lleva a Suauto para ingresar su documentación por Mesa de Control.
3. En el área de Coordinación de Operaciones, se realiza la integración de grupos y se le asigna un número de participante al cliente.
4. El área de Sistemas emite las boletas que cada mes debe pagar el cliente.
5. Con los pagos mensuales de todos los integrantes el área de Coordinación de Adjudicaciones cada mes realiza la compra de los automóviles en la planta General Motors.
6. A fin de mes se efectúan los actos de adjudicación, donde se hace la entrega de los automóviles en cualquiera de las distribuidoras participantes.
7. El cliente que resulta ganador debe contratar un seguro de automóvil y el área de Jefatura de Seguros realiza las cotizaciones pertinentes.
8. Después el cliente se hace propietario y ya cuenta con la unidad, la cual debe seguir pagando hasta liquidar.
9. Si se presenta el caso de que un cliente que ya cuenta con el auto y no ha terminado de liquidar su adeudo, el área de Jurídico toma cartas en el asunto.

10. El área de Atención a Clientes encaja en todas las áreas antes mencionadas y la mayoría de las veces funge como puente entre ellas, pues orienta a los clientes de acuerdo a sus necesidades, dudas propuestas, etcétera.

## 2. 4.5 INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS Y TECNOLOGICOS

La estructura de la Gerencia de Operaciones cuenta con los siguientes puestos para el desempeño de sus actividades :

PUESTO	AREA	FUNCIONES
1 Gerente de Operaciones	Gerencia	Supervisar todas las áreas
1 Secretaria		Asiste al jefe, en todos sus asuntos
1 Jefe	Jurídico	Dirige su área y la coordina.
1 Secretaria		Asiste al jefe, redacta cartas y citatorios.
4 Auxiliares		Apoyo administrativo del área
8 Abogados		Entablan demandas y juicios
1 Jefe	Sistemas	Supervisa y coordina el área
9 Auxiliares		Dan mantenimiento al equipo y soporte técnico.

1 Coordinadora	Recepción de	Supervisa y coordina su área
1 Auxiliar	Documentos	Colabora y asiste a la coordinadora.
2 Recepcionistas		Se encargan del conmutador.
1 Coordinadora	Operaciones	Supervisa y coordina su área.
8 Auxiliares		Apoyan al área
1 Coordinadora	Adjudicaciones	Supervisa y coordina el área
	Deserciones	
2 Auxiliares		Apoyan a la coordinadora
1 Jefe	Seguros	Coordina y supervisa su área
3 Auxiliares		Apoyan y asisten al jefe
1 Coordinadora	Atención a	Coordina y supervisa el servicio
	Clientes	que se ofrece.
1 Auxiliar		Asiste y apoya a la coordinadora

Para el desempeño de las actividades, además del personal que colabora en la organización, se utilizan recursos tecnológicos para el logro de los objetivos que se pretenden cumplir, en Suauto se cuenta con:

30 Computadoras

5 Máquinas de escribir

8 Impresoras

30 Teléfonos

2 Copiadoras

15 Archiveros

15 Sumadoras

4 Faxes

30 Escritorios

30 Sillas

Artículos de papelería de todo tipo.

Todas estas herramientas facilitan y optimizan el trabajo de la organización y el buen desempeño de sus actividades, pero a pesar de ello, no son suficientes ni están muy actualizados y mucho menos son de vanguardia.

No todos los miembros cuentan con equipo de cómputo, hay en promedio dos o tres por área, por lo que se deduce que algunas veces el trabajo no resulta como debiera ser, son equipos muy lentos, no todos están actualizados y se carece de herramientas necesarias para el proceso formal de trabajo.

Toda esta información se obtuvo a través de la cooperación de los integrantes de cada departamento que componen a La Gerencia de Operaciones, además el investigador tomó nota y realizó un conteo minucioso de los recursos antes mencionados.

#### 2.4.6 ESTRUCTURA FORMAL DE PODER

Es necesaria una ordenación de las actividades, se deben fijar reglas que cada miembro tiene que seguir de manera que todo funcione correctamente, la mayoría de las organizaciones están estructuradas jerárquicamente, sus canales de mando van de arriba hacia abajo. Arriba se toman las decisiones sobre las actividades que se tienen que seguir para lograr el objetivo, el jefe de una instancia intermedia tiene una autoridad delegada para decidir la manera en que se ejecuten dichas actividades, pero no deja de estar sometido a las instrucciones de la autoridad suprema y las determinaciones las acatan los grupos inferiores con su rango de subordinados.

Este es el ejemplo de autoridad que se rige en la organización que estamos estudiando, las decisiones se toman en la dirección y a su vez éstas se delegan y se descentralizan a los dirigentes de cada área las cuales componen la organización.

Weber hace una clasificación donde se distinguen cuatro tipos de autoridad legítima:

- a) Tradicional: El fundador deja la posición de mando y dirección a algún integrante de la familia y los miembros reconocen formalmente a la autoridad.
- b) Legal: Basado en un consenso y la legalidad de un orden establecido y evita la arbitrariedad.
- c) Carismático: Basado en las cualidades del líder, supone que la personalidad puede captar a toda una audiencia.
- d) Racional pura especialidad: Basada en obedecer a alguien que posea una información, competencia o especialidad en algún problema que aqueja. ( Mayntz, 1990, p. 135 ).

En la organización a la que hacemos referencia el modelo de autoridad es el legal que como su nombre lo dice se basa en la legalidad de un orden establecido. En Suauto los miembros de la organización reconocen que la autoridad está legitimada y se acepta como tal. Esto se deduce en base al comportamiento que los miembros tienen dentro de la organización, se observa que están concientes de que la autoridad dirige a la organización, toma decisiones y guía a la misma.

Por lo que respecta a las formas de control en Suauto, estas se presentan como la autoridad legítima, debido a que existen normas que se respetan en forma voluntaria y se reconoce en determinadas personas el derecho que tienen de mandar en base a reglamentos, normas, y leyes legalmente establecidas. ( Schein, 1982, p. 21 ).

En este sentido se presenta un grado alto de formalización, se delimitan específicamente las funciones y los cargos que cada miembro tiene en la organización, marcando así los niveles jerárquicos especificando el grado de status ante sus subordinados.

#### 2.4.7 ESTRUCTURA FORMAL DE COMUNICACIÓN

Es muy importante considerar la manera en la que influye la comunicación en las organizaciones, ya que a través de ella se transmiten órdenes , mandatos, instrucciones y principios básicos para que cada miembro realice su tarea de forma eficiente.

Las comunicaciones en la organización se pueden presentar en sentido horizontal, en posiciones de igual rango, en sentido vertical o entre rangos distintos, de arriba hacia abajo, o de abajo hacia arriba. Se pueden transmitir de diversas maneras: de forma oral, por escrito o por teléfono. Además de la dirección se deben distinguir los diferentes contenidos de la comunicación: como son las ordenes, quejas información, notificaciones con tendencia a convencer, y a enseñar y también notificaciones privadas que no tienen que ver con la actividad de los miembros. ( Mayntz, 1990 , p. 117 ).

La estructura de comunicación no está necesariamente descrita con palabras, puede resultar como una representación gráfica, por ejemplo el organigrama. Es necesario que todos los elementos o áreas que integran a la organización estén conectados entre si, no es posible que se aparten unos de otros. Es fundamental la comunicación como parte de la estructura de la organización, ya que cada miembro necesita recibir la información adecuada para lograr un fin.

En nuestra organización objeto de estudio, existe un organigrama, la comunicación se realiza de manera vertical de arriba hacia abajo, los medios que básicamente se utilizan para informar son los boletines que emite la propia organización, a través del correo interno entre los empleados, mediante información que emite el director de la empresa a sus subordinados directos que son los gerentes de cada área, y éstos a su vez informan al personal directo que cada uno tiene a su cargo, (esto se considera comunicación por un tercero).



La clase de información que se promueve y se realiza en la organización son ordenes, notificaciones de alguna promoción en cuanto a ventas del sistema de autofinanciamiento, cambios de horarios, aumento de precios en los carros, etcétera.

Sin embargo, esta estructura de comunicación no es buena en la mayoría de los casos, pues se concentra únicamente en una sola parte y no hay posibilidad de retroalimentación, algunas veces la información llega tarde con los miembros que en un determinado momento necesitan de ella para desempeñar su trabajo de una manera eficaz.

#### 2.4.8 PROCESO FORMAL DE RECLUTAMIENTO

Para que la organización funcione es primordial ganar miembros , conservarlos y hacer que permanezcan en ella. esto se logra reclutando a las personas que van a desempeñar actividades específicas en el puesto o vacante que van a cubrir. Mayntz señala dos formas de reclutamiento:

La voluntaria: en donde los miembros pertenecen por voluntad propia y las organizaciones ofrecen algunos alicientes para ganar adeptos.

La involuntaria: no pueden ser selectivas por sí mismas, algunas veces emplean la coacción para ganar adeptos. ( Mayntz, 1990, p.146. ).

En Suauto el proceso de reclutamiento y selección de personal es activo, se promueve mediante convocatorias en anuncios de periódico, y algunas veces por recomendación de

algún conocido. Después del reclutamiento, se realiza la selección con los candidatos más apropiados para las vacantes en cuestión, generalmente consideran a las personas más aptas, con experiencia mínima de 6 meses en el área que solicita ocupar, se le hace de su conocimiento al candidato, el perfil que la organización requiere y se establecen las normas, y los lineamientos que hay que seguir forzosamente.

Schein considera cuatro aspectos importantes en el proceso de reclutamiento:

- a) **Entrenamiento:** consiste en enseñarle al empleado los procedimientos necesarios para desempeñar su función.
- b) **Socialización:** consiste en enseñarle la manera en que él como miembro debe funcionar en la organización, van incluidas las reglas y normas de conducta a seguir.
- c) **Contrato psicológico:** es el conjunto de expectativas que operan entre los miembros y los dirigentes de la organización. Desempeño de un rol.
- d) **Poder y Autoridad:** al aceptar ser parte activa de la organización, los miembros saben los reglamentos básicos del sistema de autoridad. ( Schein, 1982, p. 21 ).

En la organización se introduce al empleado, se le especifican sus funciones a desarrollar, se le hace una presentación formal en cada una de las áreas que conforman a la organización y después de un periodo de tres meses de prueba se le hace firmar un contrato por tiempo indefinido.

#### 2.4.9 MOTIVACIÓN.

Se realiza en lo referente a un salario o remuneración atractiva, se cuenta con una caja de ahorro, que se entrega a fin de año; se obtiene un seguro de vida y gastos médicos mayores.

Si una organización consigue hacer atractiva su imagen y adquirir con ella un elevado prestigio, le resulta más fácil recibir del mundo que lo rodea lo que necesita para funcionar con éxito, no solo en los miembros, sino también clientes, capital, estímulo y ayuda.

( Mayntz, 1990, p. 155 ).

### 2.5 AREAS DE ATENCIÓN URGENTE

En la Gerencia de Operaciones se presentan ciertos problemas entre algunas áreas que la componen, la mayoría de las veces por ser muy rígidos en sus procedimientos formales de trabajo y por la falta de comunicación e información entre las mismas. Tal es el caso de el área de Mesa de Control y el área de Integraciones, donde constantemente existen retrasos en entrega de documentos, los tiempos no se cumplen.

Si bien es cierto que se deben seguir los lineamientos que están ya establecidos para realizar el proceso formal de trabajo, también es cierto que la comunicación juega un papel sumamente importante, ya que por no practicarla se crean conflictos y malos entendidos

que provocan una actitud negativa y un trabajo forzado que requiere resultados, pero tal vez no son los que se pretenden obtener desde un principio.

### 2.5.1 DETECCION DE PROBLEMAS

Los problemas que se presentan frecuentemente, se perciben en la mayoría de los departamentos que integran a la organización, y esto se da como resultado de la falta de comunicación, de integración y cooperación entre los miembros que la componen.

Cada área tiene conflicto entre los que la componen y a su vez una áreas con otras, por ejemplo: El departamento de cobranzas tiene cuentas que no están identificadas, pagos que no se aplican de una manera correcta, lo que provoca en la mayoría de los casos que los contratos de los clientes queden rescindidos por falta de pago.

Pero el problema viene desde antes, porque como se mencionó anteriormente la falta de comunicación y la mala información que se promueve es base para el surgimiento de problemas, la causa por la que los pagos no están identificados en cobranzas, es el resultado de un mal servicio e inadecuada información por parte de los ejecutivos de ventas que promueven el sistema e autofinanciamiento.

Otro de los problemas graves en la organización es el área de sistemas, actualmente se trabaja con un programa al que se denomina "Digital" y todas invariablemente todas las áreas necesitan de él, es básico para dar servicio y realizar el trabajo cotidiano; pero como

algo contradictorio no todos pueden trabajar porque solamente hay "digital" para la mitad de los usuarios.

Y así analizando cada situación que se presenta diariamente, se perciben una gran cantidad de problemas y anomalías que no permiten un desempeño óptimo de las actividades.

Después de analizar a la organización desde su aspecto formal, corresponde ahora estudiarla en su dimensión real, en su proceso cotidiano de trabajo, en el comportamiento y las relaciones que se establecen entre sus actores que la integran y en la detección del área problemática en nuestro objeto de estudio.

## **CAPITULO III**

### **FUNCIONAMIENTO, ACTORES Y GRUPOS**

### 3. FUNCIONAMIENTO, ACTORES Y GRUPOS

En el capítulo anterior se abordó a la organización desde su aspecto formal, la manera en que está estructurada, y la forma en que la organización se desarrolla, según sus valores, misión y objetivos. Ahora corresponde analizar el aspecto real de dicha organización, con la finalidad de conocer la forma en que opera, los actores y grupos que en ella participan y descubrir si existe correspondencia entre el proceso ideal y el proceso real de la institución.

Otro aspecto importante a tratar en este capítulo es la detección de procedimientos inadecuados, que provocan un gran problema en La Gerencia de Operaciones, y el cual a través de una inspección y medición, arrojará resultados que permitirán conocer los costos materiales y humanos que esta situación genera.

#### 3.1 ESTRUCTURA FORMAL VS FUNCIONAMIENTO REAL

“El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización” (Robbins, 1996, p. 10).

Como lo mencionan Crozier y Friedberg en “El actor y el sistema” ( Crozier / Friedberg, 1990, p. 35 ) “Se vive con una idea falsa de lo que se considera una acción organizada, se habla demasiado de la racionalidad del funcionamiento de las organizaciones, por un lado se admira su eficacia y por otro se presenta el temor de la

opresión que pueden sufrir los hombres que a ella pertenecen. Las comparaciones que tenemos en mente son por lo general de tipo mecánico, Organización, nos evoca un conjunto de engranajes complicados pero bien dispuestos, este mecanismo de relojería parece admirable, sólo si se examina bajo el resultado que puede dar, que es el producto que se obtiene finalmente. Este significado cambia por completo al descubrir que los engranajes son hombres”.

El comportamiento humano es impredecible y complejo lo cual no permite considerarlo dentro de una coordinación mecánica o simple, el hombre conserva siempre un grado mínimo de libertad, y nunca dejará de valerse de ella para “combatir el sistema” (Crozier / Friedberg, 1990, p. 36 ).

La actuación de los miembros de la organización está determinada por las políticas que la estructura determina de acuerdo al grado de especialización que tengan, de esta forma la estructura oficial determina “el contexto de la acción y por ende el recurso de los actores” (Crozier / Friedberg, 1990, p. 37).

Por más que una organización esté muy bien estructurada, y tenga la firme idea de lograr un proceso ideal de funcionamiento, no lo podrá lograr al 100%, pues debe considerar además de los recursos materiales y financieros, el recurso humano que es determinante para su funcionamiento, y desarrollo, el ser humano no puede desprenderse totalmente de emociones, ideologías y expectativas personales, lo que hace un tanto complicado su integración total en la organización, por lo menos en la forma en la que tal vez lo desearía.

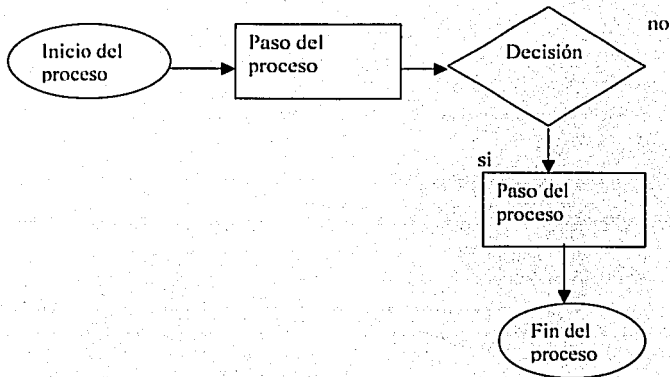
Ahora para distinguir lo ideal o formal de lo real, presentamos los dos lados de la organización, primero se describirá el flujograma y proceso ideal de trabajo y en segundo el flujograma y proceso real de trabajo que día con día se hace presente en la organización.



### 3.1.2 DIAGRAMAS DE FLUJO Y SU INTERPRETACIÓN.

Según Emilio Martínez en: "Herramientas estadísticas básicas" se define lo siguiente:

"El diagrama de flujo es una representación gráfica que nos muestra todos los pasos de un proceso, en el se utilizan símbolos para representar el tipo de operación que se realiza:



Al estudiar estos diagramas por lo general se descubren vacíos potenciales de problemas, se pueden aplicar en cualquier área, por ejemplo en la elaboración de una factura, en los pasos necesarios para realizar una venta, o en la utilización de un producto".

Para elaborar un diagrama de flujo se consideran los siguientes pasos:

- 1.- Se traza un diagrama de flujo del proceso, donde se indican los pasos que sigue actualmente.
- 2.- Se traza un diagrama de flujo del proceso, donde se indican los pasos que debería seguir si todo trabajara correctamente.
- 3.- Se comparan los diagramas para encontrar las diferencias, que ahí es donde radica el problema.

Los pasos para la elaboración e interpretación del diagrama de flujo son:

- 1.- Se define claramente el límite del proceso
- 2.- Se utilizan los símbolos más sencillos
- 3.- Asegurarse de que cada paso tenga una salida
- 4.- Generalmente sale una flecha de los bloques de proceso, de no ser así, se requiere de un bloque de decisión. ( Martínez Emilio, 1995, p.p. 9-10 ).

Toca el turno a la presentación del proceso ideal y el proceso real de trabajo que se llevan a cabo en La Gerencia de Operaciones de Suauto; así como los flujogramas correspondientes.

#### PROCESO FORMAL O IDEAL DE LA ORGANIZACION FLUJOGRAMA IDEAL

A continuación vamos a describir el proceso formal de la organización:

La Gerencia de Operaciones de Suauto cuenta con las siguientes áreas:

1.- Mesa de Control, su función es muy importante y primordial, ya que a través de ella, se ingresan los contratos y todo tipo de documentos necesarios para que el cliente forme parte del sistema de autofinanciamiento, debe revisar, que los datos estén correctos y completos, los captura y emite un reporte para el área de Integración.

2.- Integración, captura todos los datos necesarios de los clientes para hacer una selección de solicitudes por tipo de unidad, pero no revisa que la captura esté correcta, pues confía en que Mesa de Control ya lo hizo, y a su vez emite un reporte para el área de Sistemas.

3.- Sistemas, forma los grupos, cada uno está integrado por 100 personas, que se inscriben y contratan el mismo automóvil, de nuevo captura datos y emite un reporte con número de grupo, número de integrante y dígito verificador, la finalidad es que en esta área se emiten las boletas que el cliente mes con mes recibirá en su domicilio para realizar sus pagos correspondientes a tiempo.

4.- El cliente recibe su carpeta y comienza a realizar sus pagos cada mes.

5.- Con las aportaciones de cada integrante, el área de Adjudicaciones adquiere las unidades que posteriormente se entregarán a los clientes en los actos de adjudicación.

6.- El acto de adjudicación es el evento donde se realiza un sorteo, todos los integrantes de los grupos participan en él y el primer número que sale al azar es el carro que se entrega por puntualidad en todos los grupos.

7.- Se publican los resultados del sorteo en internet, en el periódico Excelsior y también está disponible la información en Suauto, en el área de Atención a Clientes.

8.- El cliente que resultó ganador debe entregar su documentación necesaria, para hacerle la entrega del auto.

9.- Dicha documentación, se ingresa por Mesa de Control, donde deben revisar que la documentación esté correcta y completa.

10.- Integración, revisa de nuevo los documentos que el cliente presenta para la entrega de su unidad y desde que se ingresan por Mesa de Control debe transcurrir un periodo aproximado de 10 días para dar una respuesta de aprobación o de rechazo, ya que de esta forma el cliente tiene tiempo de presentar otra documentación.

11.- El cliente que resulta ganador debe contratar un seguro de automóvil con Suauto, es un requisito para entregarle el auto.

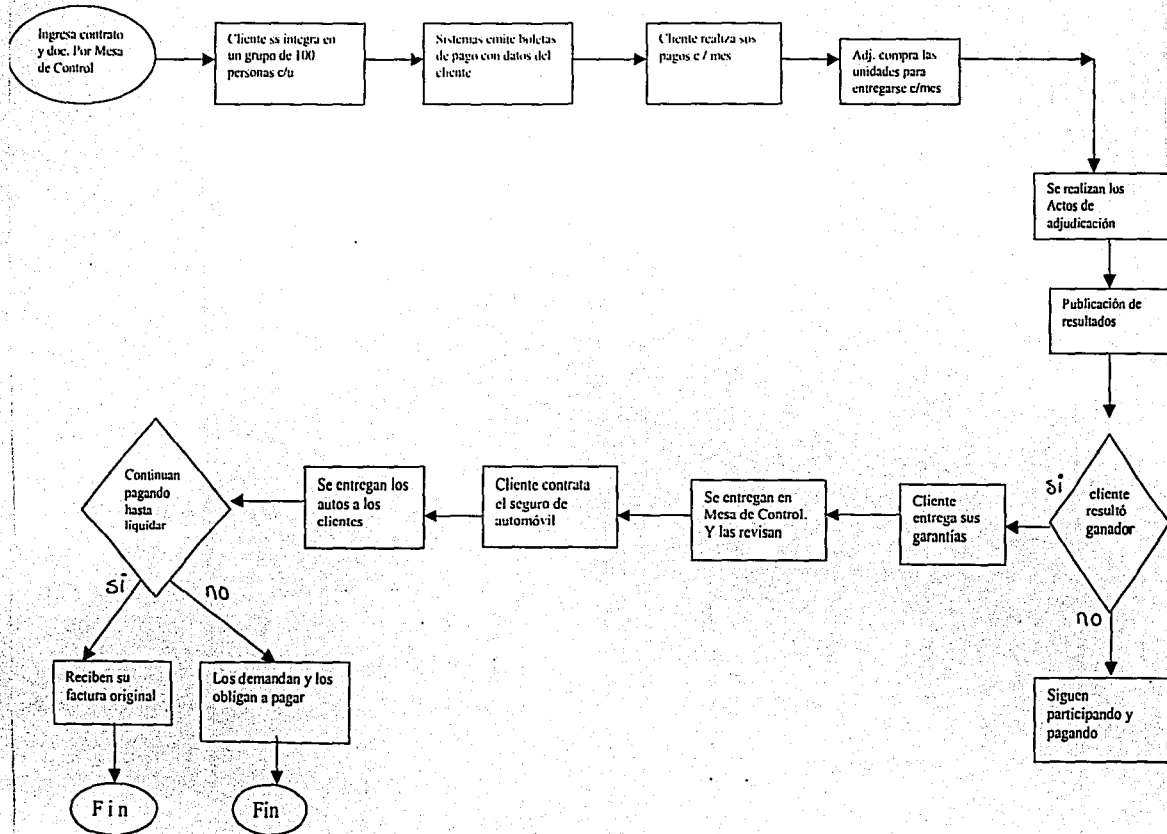
12.- El cliente continúa realizando sus pagos hasta liquidar su adeudo con Suauto.

13.- Cuando termina de pagar totalmente su adeudo se le entrega su factura original.

14.- Si el cliente deja de pagar, interviene el área de Jurídico, para obligarlo a que liquide su adeudo.

# FLUJOGRAMA PROCESO DE TRABAJO

## IDEAL



## PROCESO REAL DE TRABAJO FLUJOGRAMA REAL

1.- El contrato se ingresa por Mesa de Control, que es el área que se encarga de recibir los documentos necesarios para que el cliente forme parte del sistema de autofinanciamiento. La revisión que realizan no es la adecuada, pues dejan pasar documentos incompletos o con datos equivocados, lo que provoca que el registro de ciertos clientes no sea el correcto y como consecuencia se generan problemas que causan la salida de los clientes del sistema.

2.- Integración captura todos los datos de manera incorrecta para hacer una selección de solicitudes por tipo de unidad, se emite un reporte que no siempre es completo o correcto y se entrega al área de Sistemas.

3.- Sistemas forma los grupos, captura muchas veces con datos erróneos, incompletos o equivocados y emite un reporte con No. de grupo, de integrante y dígito verificador, la formación se basa en el tipo de unidad que contrata el cliente.

4.- Cliente recibe su carpeta y comienza a realizar sus pagos de cada mensualidad pero debe recibir por correo las boletas necesarias que corresponden a cada pago que tiene que hacer. sin embargo la realidad es que con datos y registros equivocados nunca llegan a su domicilio dichas boletas, lo que ocasiona un gran descontento en el cliente y muchas veces esto es motivo de que decidan cancelar su contrato.

5.- Con las aportaciones de los clientes al área de Adjudicaciones adquiere las unidades que posteriormente se entregan en los actos de adjudicación.

6.- Se lleva a cabo mes con mes el evento de adjudicación, donde mediante un sorteo se hace la entrega de los carros.

7.- Se publican los resultados del sorteo en internet, en el periódico excelsior y también esta disponible la información en Suauto.

8.- Si el cliente resultó ganador debe entregar su documentación necesaria, para proceder a entregarle el auto.

9.- Dicha documentación, se ingresa por Mesa de Control, donde no todo se revisa con el cuidado necesario, la documentación a veces llega incompleta y aún así la reciben.

10.- Integración retrasa todo el proceso que corresponde a la entrega de la unidad. ya que Mesa de Control le pasa dichas garantías incompletas y al volverlas a revisar como son tantos los clientes que ingresan documentos, el proceso se vuelve tardado, y esto ocasiona el descontento y la desesperación del cliente. Sobre todo si se le notifica que sus documentos fueron rechazados.

11.- El cliente debe contratar el seguro de automóvil para que de ésta forma se le pueda entregar el auto, de no ser así no se puede realizar dicha entrega.

12.- El cliente continúa realizando sus pagos hasta liquidar su adeudo con Suauto

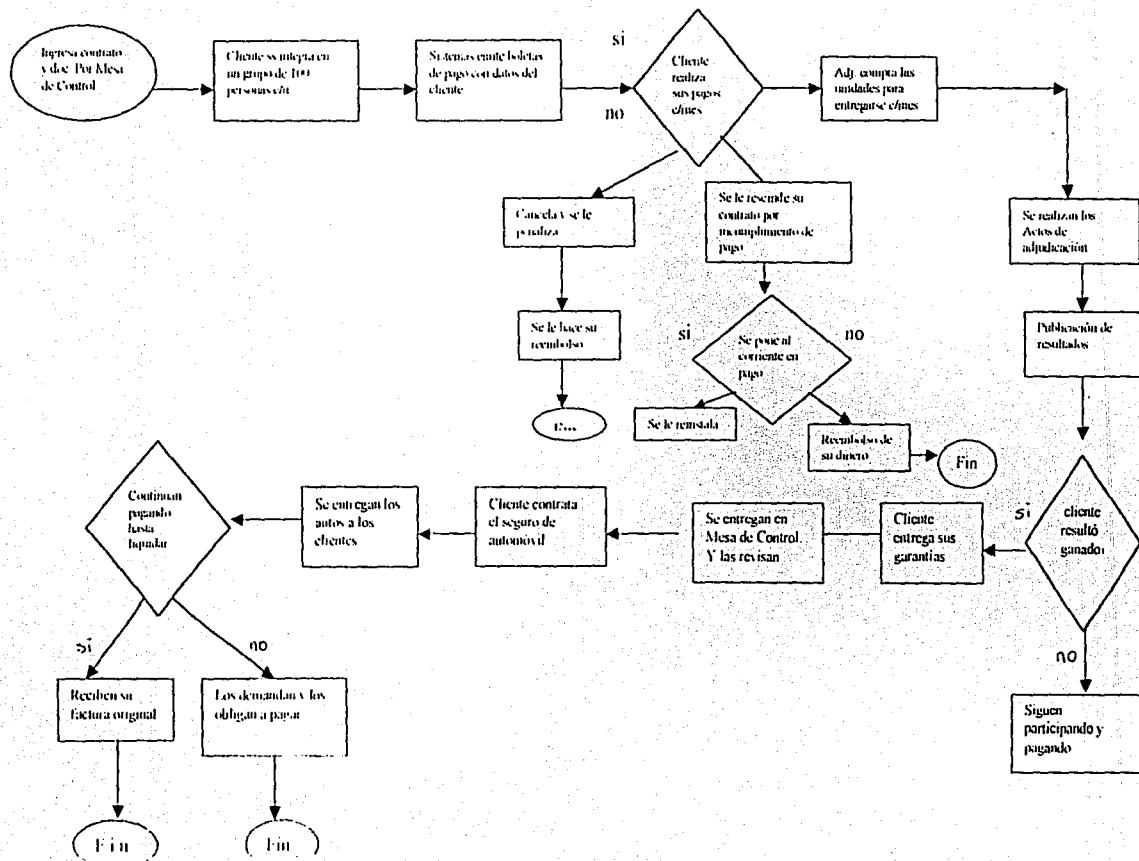
13.- Cuando termina de pagar totalmente se le entrega su factura original.

14.- Si el cliente deja de pagar, interviene el área de jurídico para obligarlo a que pague y liquide su adeudo.

A continuación se presenta el flujograma real de La Gerencia de Operaciones.



# FLUJOGRAMA PROCESO DE TRABAJO REAL



Según los flujogramas y procesos presentados, el ideal dista mucho de serlo, lo real es lo que se vive día a día en la organización, entre ambos flujogramas hay ciertas similitudes en el seguimiento del proceso, pero es en el real donde se puede detectar claramente que existe un problema.

Para descubrir que es lo que lo ocasiona, se realizará una medición a través de la aplicación de una hoja de inspección para detectar si el problema es de producción o de actitud de los actores que participan en la organización.

El flujograma y proceso real, se distingue del ideal, ya que muestra la desviación que se efectúa en el proceso, lo que origina el problema que desencadena en las cancelaciones que los clientes solicitan, y esto no se contempla que pueda ocurrir en el proceso ideal.

Los dirigentes de la organización deberían tomar en cuenta el diario acontecer en la organización y es lo que sirve de pauta para adecuar el proceso de trabajo, y hacer que el flujograma ideal se apegue más a la realidad, y el proceso ideal se debe adaptar y modificar al procedimiento real de trabajo.

De esta manera se obtendría un resultado más confiable en cuanto a tiempos de entrega en la documentación, en costos y pérdidas económicas y en desviaciones que resultan en los procesos de trabajo, así La Gerencia de Operaciones podría responder a la problemática que se presenta y optar por implantar o modificar dichos procesos.

### 3.2 DETECCION DEL AREA PROBLEMÁTICA

Las diferencias que se presentan entre el flujograma ideal y el real dan como resultado el planteamiento del siguiente problema:

Como se puede observar una de las áreas que ocasionan el problema es Mesa de Control, la cual se encuentra al inicio del proceso, y se encarga de recopilar toda la documentación necesaria para efectuar los trámites correspondientes, ya sea cuando se trate de contratar el sistema (donde la distribuidora hace la entrega del contrato del solicitante, copia de identificación oficial, comprobante de domicilio y comprobante de boleta de primer pago) o cuando se hace la entrega de los automóviles y los clientes tienen que presentar las garantías correspondientes (deben contar con un aval, y presentar escrituras de una propiedad libre de gravamen, croquis de la propiedad, comprobante de domicilio, identificación oficial ect.)

La forma en la que se origina el problema, cuando el cliente contrata el sistema es la siguiente: el contrato se ingresa por Mesa de Control, la cual debería hacer una revisión minuciosa de los datos que el mismo contiene y constatar con la documentación del cliente, que los datos estén correctos y completos, pero únicamente se limitan a la mera recepción y los pasan al área de Integraciones tal y como llegan.

El otro problema es el relacionado a la entrega de garantías que el cliente proporciona cuando le van a entregar su auto: dichas garantías ingresan también por Mesa de Control y las reciben sin hacer la revisión adecuada, y muchas ocasiones los datos no son correctos y los documentos no son los adecuados o están incompletos.

Estos dos aspectos ocasionan muchas veces que los clientes soliciten su cancelación del sistema, pues si Mesa de Control pasa al área de Integraciones todos los documentos mal revisados e incompletos, esto ocasiona que los clientes no reciban sus boletas para realizar sus pagos correspondientes y a tiempo, pues si se ingresa el contrato con datos incorrectos por lógica el cliente jamás recibirá nada; por lo tanto el cliente expresa su inconformidad y al final no acepta otra cosa que la cancelación y la devolución de su dinero.

En lo que a garantías se refiere el procedimiento que Suauto contempla como proceso ideal es el siguiente: aquí el área que ocasiona el problema es Integraciones, al momento en que la documentación ingresa se consideran 10 días para que el área las revise y de un fallo ya sea de aceptación o de rechazo de las mismas; pero por supuesto no es así, como ya se mencionó Mesa de Control pasa la documentación a Integraciones incompleta y con errores, además de que no es de un solo cliente la documentación, sino de cientos de ellos el proceso no dura 10 días por la cantidad tan grande que deben revisar y si a esto le agregamos que Integraciones rechaza la documentación por causa de que están incompletas, el procedimiento es muchas veces de más de 20 días.

Por estos procedimientos inadecuados y tardados se presenta como resultado la desesperación e inconformidad del cliente, que de inmediato protesta por el mal e ineficiente servicio que se les ofrece, tal es su desesperación que continuamente se están comunicando al área de Atención a Clientes donde se reciben toda clase de quejas, cuando el tiempo transcurre y el cliente no recibe su automóvil, ni una respuesta, llaman a Suauto para saber que pasa con su procedimiento y la entrega de su carro, hasta éste momento ya estamos hablando de un tiempo de más de 15 o 20 días, si las garantías son aceptadas el cliente se tranquiliza un poco y todavía se le indica que debe esperar un poco más para la entrega de la unidad; algunos aceptan la espera y que el procedimiento siga su curso, otros

se molestan muchísimo y declinan la adjudicación del carro, solicitando la cancelación y su reembolso correspondiente.

Cuando a parte de todo lo antes mencionado, se le informa al cliente que sus garantías no fueron aprobadas, y debe presentar otra documentación, se suscita una situación realmente incómoda para él, pues se siente defraudado y muy molesto ya que no son ni 10, ni 15 ni 20 días, son más contando lo que ya se atrasó y lo que todavía tiene que esperar al presentar de nuevo la documentación y esperar nuevamente la revisión de la misma; el cliente alega que si desde un principio se revisan bien sus documentos de inmediato se le debe avisar, para que presente la documentación que hace falta, como no es así tenemos un resultado de descontento muchas veces los clientes llegan al límite y hasta entablan una demanda, por demora en entrega y aprobación de documentos, por falta de seriedad del sistema, por no cumplir con los tiempos establecidos, por emitir documentos, equivocados y por la mala atención y servicio que se les proporciona. El resultado es la cancelación.

El objetivo primordial de la medición realizada, es cuantificar la cantidad de quejas que se generan por parte de los clientes de Suauto, y saber cuál es el motivo de que éstas, se conviertan en una cancelación.

### 3.2.1 MEDICION DEL PROBLEMA

El estudio que se utilizó, es la cuantitativa, el cual nos permite arrojar datos numéricos, y así ver cuán repetitivas son las variaciones que se presentan y las cuales ocasionan un problema que puede repercutir en costos materiales o humanos.

El procedimiento utilizado fue el siguiente: durante el periodo de un mes ( julio del 2001), a través del área de Atención a Clientes, que es donde llegan todo tipo de quejas e inconformidades de los clientes, y a donde vía telefónica o personalmente, nos damos cuenta de las anomalías que se suscitan día con día, se realizó un conteo durante cuatro semanas, para detectar cuántas de esas quejas se convertían finalmente en una solicitud de cancelación.

Se toman en cuenta las quejas más frecuentes:

- Quejas porque cliente no recibe sus boletas, no le llegan a su domicilio.
- Quejas por retraso de revisión de documentos ( garantías de aval )
- Quejas por retraso de emisión de resultados de garantías, ya sea aprobadas o rechazadas
- Quejas por retraso de entrega del carro al cliente

Los datos obtenidos arrojan que de 212 quejas recibidas , 115 terminaron en cancelación y solicitud de reembolso por parte de los clientes.

A continuación se presenta la hoja de inspección que fue la técnica utilizada para éste fin.

## HOJA DE INSPECCIÓN

### QUEJAS DE CLIENTES VÍA TELEFÓNICA Y PERSONALMENTE

SE REALIZÓ EL CONTEO DURANTE TODO EL MES DE JULIO

PROBLEMA	1er SEMANA	2a SEMANA	3er SEMANA	4a SEMANA	TOTALES
Quejas de cliente que no reciben sus boletas	15	11	17	17	60
Quejas de clientes por retraso en revisión de documentos garantías de aval	18	12	14	9	53
Quejas de clientes por retraso en emisión de resultados de rechazo o de aprobación	15	8	10	18	51
Quejas de clientes por retraso en entrega del auto	13	11	7	17	48

TOTAL : 212 QUEJAS

CANCELACIONES: 115

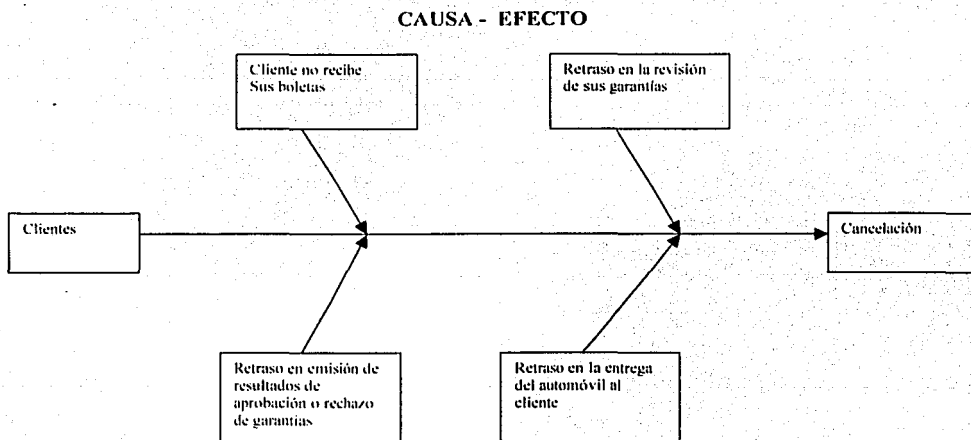
PÉRDIDA EN COSTOS: \$ 3,193,520.00 APROX.

También se realizó un esquema llamado diagrama de Causa – Efecto.

El cual se utiliza para mostrar las causas posibles de un problema o condición específica; en él se presenta la relación entre algún efecto y sus posibles causas que lo influyen.

El efecto o problema se coloca en el lado derecho del diagrama y las influencias o causas principales se listan a la izquierda.

A la cabeza del pescado se coloca el problema que se quiere analizar, y las espinas o flechas que lo rodean, indican las causas o subcausas que lo provocan. ( Martínez, 1995, p. 14 ).





### 3.2.2 DIAGNOSTICO

Según los resultados obtenidos de nuestra hoja de inspección, nos damos cuenta de que existe un problema real y grave, pues el hecho de que los clientes quieran cancelar y que se les regrese su dinero, ocasiona pérdidas de dinero para la organización, aún cuando ésta considere sin importancia el hecho de un desfaldo de dinero; porque así como los clientes cancelan y se salen del sistema, otros nuevos ingresan y contratan el autofinanciamiento, pero es gasto en tiempo, dinero y esfuerzo, se reducen los grupos, ingresan menos aportaciones de dinero, se gasta en documentos y papelería de nuevo ingreso, etcétera.

Como ya hemos detectado las áreas que ocasionan el problema, son: Mesa de Control e Integraciones; inferimos que lo que hace falta es hacer crecer ambas áreas, necesitan contar con más personal para optimizar sus procesos que realizan, para acortar tiempos de entrega y optimizar sus resultados.

Son cientos de contratos los que ingresan, y otro tanto igual de documentos de garantías, y ninguna de las dos áreas se dan abasto para realizar la revisión adecuada, y así evitar los errores que son causantes de que los clientes no reciban sus boletas en su domicilio para realizar sus pagos, y esto por causa de que sus datos son capturados de manera equivocada, lo cual provoca su descontento y muchos de ellos desean cancelar.

En relación a los documentos de garantías, si contaran con más personal, se distribuirían mejor las funciones, y si Mesa de Control revisara a conciencia que la documentación llegara completa, desde el inicio se les informaría a los clientes de que les falta algún documento, pero no se les haría esperar por una respuesta que muchas veces al final resulta que les rechazan las garantías, además Integraciones, sólo se limitaría a una mera captura

de datos y dar una respuesta pronta al cliente, para proceder a la entrega de su unidad. Y de esta manera las incidencias que ocasionan el problema disminuirían considerablemente.

Toca el turno ahora de analizar cómo es que los actores hacen uso de ciertas estrategias, que les permiten manipular y ejercer control y poder dentro de sus áreas de trabajo.

### 3.3 EL ACTOR Y SU ESTRATEGIA

Toda empresa cuenta invariablemente con el elemento humano, éste es un recurso indispensable para el funcionamiento y desarrollo de una organización, los miembros que en ella participan persiguen objetivos comunes mediante una cooperación, la cual se basa en la coordinación planificada de actividades para el logro de objetivos a través de la división del trabajo y de las funciones.

Como consecuencia de la participación humana en la organización, se dan integraciones e interacciones por parte de los individuos, dicha integración se presenta en dos formas: una puede ser mediante la restricción o manipulación afectiva o ideológica, la otra por la negociación que se presenta entre la organización y los actores de la misma.

Aunque la negociación y las relaciones contractuales no se establecen en forma natural, son procesos difíciles en donde los actores no se comprometen si no se sienten protegidos, ya que para ellos constituyen una amenaza; por un lado estos procesos implican el reconocimiento de las relaciones de poder y dependencia con sus respectivas restricciones, por el otro lado su propia dinámica puede perjudicar a todas las partes involucradas. (Crozier / Friedberg, 1990, p. 19).

En la negociación, la incertidumbre es el recurso fundamental, si hay incertidumbre, los actores que son capaces de controlarla la utilizan en sus transacciones con los que de ellos

dependen; si por un lado sabemos lo es la incertidumbre desde el punto de vista de los problemas; por el otro es poder para los actores, dichos actores son desiguales ante la incertidumbre, los que por su situación, recursos o capacidades ( las cuales son personales y sociales ) tienen la posibilidad de controlarla, hacen uso de su poder para imponerse sobre otros.

Los actores que son capaces de controlar las incertidumbres más cruciales, tienen ventajas y dominio sobre los demás.

La incertidumbre regulariza y crea poder, lo cual permite a los hombres cooperar en las empresas colectivas. ( Crozier / Friedberg, 1990, p.p. 21-22 ).

Recordando el primer módulo de esta investigación, nos referimos ahora a la organización como un sistema, y según una cita de Crozier y Friedberg, no existen sistemas sociales completamente regulados o controlados. Los actores individuales o colectivos que los componen jamás pueden reducirse a funciones abstractas y desencarnadas.

Los actores en su totalidad, son quienes dentro de las restricciones, a veces muy pesadas que les impone "el sistema", disponen de un margen de libertad que emplean de manera estratégica en sus interacciones con los otros.

La persistencia de esta libertad deshace las reglas más sabias y hace del poder, en tanto mediación común de estrategias divergentes, el mecanismo central e ineluctable de regulación del conjunto". ( Crozier / Friedberg, 1990, p. 25 ).

El poder es resultado de las fuentes de incertidumbre que los actores controlan en una determinada estructura, y realizan transacciones los unos con los otros.

Se puede decir que no hay estructura sin poder y viceversa, ya que la estructura crea el poder y lo reproduce a través de relaciones de dependencia, autoridad y jerarquías que la

misma establece; aunado a los obstáculos en la comunicación y las limitaciones que impiden la acción humana.

### 3.3.1 ORGANIZACIÓN Y PODER

El poder es la base del conjunto de relación que él conforma, en un plano general implica siempre la posibilidad para algunos individuos de actuar sobre otros, y actuar sobre el prójimo es entrar en relación con él, y así se desarrolla el poder de una persona sobre otra.

El poder a su vez está en íntima relación con la negociación: es una relación de intercambio, donde se comprometen dos o más personas. De aquí se derivan distintas caracterizaciones del poder :

1.- La relación instrumental: su existencia contempla fenómenos afectivos muy poderosos que condicionan su desarrollo, y como toda relación de negociación, el poder no se concibe más que con la perspectiva de un fin que en la lógica instrumental, motiva el ajuste de recursos de los actores. ( Crozier / Friedberg, 1990, p.p. 56-57 ).

2.- La relación no transitiva: es aquella donde una persona puede obtener de otra una determinada acción, pero no así de una tercera persona.

3.- La relación recíproca pero desequilibrada: es recíproca ya que quien dice negociación dice intercambio; si una persona no puede negociar su voluntad de hacer lo que otra le pide, no puede existir una relación de poder entre ambas, y es desequilibrada si dos personas están al mismo nivel de intercambio, pero si el intercambio se desequilibra en favor de alguna de las dos entonces hay relación de poder. ( Crozier / Friedberg, 1990, p.57).

El poder se puede precisar como una relación de intercambio y reciprocidad, donde los términos favorecen más a una de las partes involucradas. Es una relación de fuerza de la cual uno puede sacar más ventaja que el otro.

La fuente y los fundamentos del poder son: los triunfos, los recursos y las fuerzas de cada actor, donde el poder reside en el margen de libertad de que disponga cada uno de los participantes comprometidos en una relación de poder; su mayor o menor posibilidad de rechazar lo que el otro le pida. ( Crozier / Friedberg, 1990, p. 58 ).

Ahora situemos al poder en la organización: en este nivel es cuando intervienen las características estructurales de una organización, las cuales delimitan el campo de ejercicio de las relaciones de poder entre los miembros que la componen y definen las condiciones en las que éstos pueden negociar entre sí: son restricciones que la organización impone a todos los que en ella participan.

La organización permite el desarrollo de las relaciones de poder y les da un carácter permanente. el poder sólo se puede ejercer en una relación en la que están de acuerdo dos actores a través del cumplimiento de una determinada tarea en la que se integran en un conjunto organizado.

Es de esta manera como poder y organización están relacionadas en forma indisoluble, ya que los actores no pueden alcanzar sus propios objetivos más que por el ejercicio de las relaciones de poder. y no pueden ejercer poder entre si más que cuando se persiguen objetivos colectivos cuyas propias restricciones condicionan en forma directa sus negociaciones. ( Crozier / Friedberg, 1990, p. 65 ).

Las estructuras y reglas que rigen el funcionamiento oficial de una organización determina los lugares donde podrán desarrollarse esas relaciones de poder; y al mismo tiempo crean zonas organizativas de incertidumbre que los actores tratan de controlar; para

utilizarlo en la consecución de sus propias estrategias y en sus relaciones de poder; las cuales junto con las capacidades de acción de los individuos, dependen a fin de cuentas del control que pueden ejercer sobre una fuente de incertidumbre.

La organización regula el desenvolvimiento de las relaciones de poder, a través de su organigrama y sus reglamentos internos, restringe la libertad de acción de los individuos y de los grupos que reúne. ( Crozier / Friedberg, 1990, p. 66 ).

La organización afecta la capacidad de acción de sus miembros, ya que determina los triunfos que puede utilizar cada uno de ellos en las relaciones de poder, y condiciona su voluntad de hacer en realidad uso de esos triunfos para conseguir sus estrategias, ya que fija los envites, que es lo que cada uno tiene esperanza de ganar o se arriesga a perder, si compromete sus recursos en una relación de poder.

Ninguno de los recursos a disposición de un actor es igualmente pertinente ni movable, dentro de una determinada organización, ésta descarta algunos y valora otros según sean los objetivos y la naturaleza de las actividades que deriven de ellas.

La organización establece los canales de comunicación entre sus miembros y determina la posibilidad de acceso entre unos y otros a la información que necesitan para sus respectivas estrategias; y concede a algunos de sus miembros una autoridad legítima sobre otros, les otorga poder de sanción o recompensa poniendo en manos de algunos sus propios triunfos que pueden reforzarlos en las negociaciones. ( Crozier / Friedberg, 1990, p. 67 ).

Retomando los aspectos que competen al poder, se distinguen cuatro fuentes:

Los que provienen del control de una competencia particular y de la especialización: sostienen una posición de competencia o de una especialización difícil de reemplazar; el experto es el único que sabe cómo hacer las cosas, ya que dispone de los conocimientos y

la experiencia del contexto, lo que le permite resolver algunos problemas cruciales para la organización.

Los que están ligados a las relaciones entre una organización y sus entornos: son las relaciones entre la organización y su medio y tiene que ver con las incertidumbres que se desarrollan, obtiene recursos materiales y humanos necesarios para su funcionamiento y para colocar o "vender" sus productos o servicios, aquí el actor representa un papel indispensable de intermediario y de intérprete.

Los que nacen del control de la comunicación y de la información: la organización crea poder por la forma en que organiza la comunicación y los flujos de información entre sus unidades o áreas y entre sus miembros.

Los que provienen de la existencia de reglas organizativas generales: se comprende como una respuesta de la dirección al problema que plantea la existencia de las otras tres fuentes de poder.

En lo que a la organización Suauto se refiere, el poder se manifiesta entre ésta y sus miembros, pues siempre está presente la relación de unos miembros sobre otros y la posibilidad de que unos hagan lo que otros les ordenen.

Por lo tanto la negociación se lleva a cabo constantemente, en la cual se ven comprometidos los actores que integran y participan en dicha organización. Esto se ve reflejado desde la forma en cómo está estructurada la organización, a través de su organigrama y de los lineamientos que cada actor debe seguir, por el sólo hecho de aceptar pertenecer a ella.

Retomando ahora el problema que se detectó en la organización, las áreas causantes del mismo son: Mesa de Control e Integraciones, en ambas se ve reflejado el ejercicio del poder y el control del mismo a través del manejo de incertidumbre que cada área desarrolla.

primero que nada se especifican las funciones que cada miembro debe realizar, se delimita su campo de acción y desenvolvimiento y existe invariablemente un jefe y unos subordinados, los cuales tienen clara la presencia de la autoridad legítima.

Mesa de Control ejerce poder y control de la siguiente manera: esta área está consciente de lo importante que es su cooperación en la organización, pues tiene el manejo de todo tipo de documentación, es quien decide si acepta o no solicitudes de contratos o garantías necesarias para cualquier trámite que se deba realizar, ya sea cuando el cliente se inscribe e ingresa al sistema de autofinanciamiento o cuando entrega sus documentos de aval, para que le sea asignada su unidad.

Si tomamos en cuenta que en las relaciones de poder también están presentes situaciones afectivas o de identificación, éstas influyen en el proceso, como por ejemplo: si algún distribuidor o representante que son quienes ingresan los documentos antes mencionados, tiene diferencias con las personas que integran Mesa de Control, éstas si así lo desean pueden no aceptar la documentación y rechazarla las veces que quieran, manejando diversas objeciones para ejercer su poder, sus triunfos y su capacidad de control de incertidumbre.

En el área de Integraciones sucede algo similar, por comentarios de los mismos distribuidores, y de la experiencia propia en el tiempo que hemos pertenecido a la organización, se observa claramente la desigualdad de trato y procedimientos por parte de los miembros que integran esta área y los distribuidores, algunos han tenido problemas por el retraso que les ocasionan la tardanza en la revisión de documentos, pero cuando a alguno se le ocurre protestar, le tardan todavía más que de costumbre, entonces deben tratar con pinzas y aguantar los retrasos en sus documentos, si no les va peor, aquí se ve claramente cómo se ejerce el poder y autoridad de unos miembros sobre otros.



En las dos áreas causantes del problema, los actores son indispensables para el funcionamiento de las mismas, lo cual no implica forzosamente el buen y adecuado funcionamiento, cooperan, restringen y manipulan la información necesaria para el desarrollo del proceso de trabajo, existe una constante competencia y una lucha por tener el poder sobre el otro, aprovechando los triunfos, los recursos y el manejo apropiado de la incertidumbre, lo cual les permite crear sus propias estrategias y adecuarlas a conveniencia de cada uno.

### 3.4 ACTORES Y GRUPOS

Para entrar en materia a lo que a grupos de actores se refiere, consideramos el concepto que nos ofrece Michael Olmsted en su obra "El pequeño grupo" es el siguiente: Un grupo será definido como una pluralidad de individuos que se hallan en contacto los unos con los otros, y que tienen en cuenta la existencia de unos y otros, y tienen conciencia de cierto elemento común de importancia. Una característica esencial del grupo es que sus miembros poseen algo en común y que creen que ése algo establece una diferencia. (Olmsted, 1966, p. 17).

Se distinguen dos tipos de grupos, los primarios y los secundarios, tanto en grupos formales como en informales.

En el primario: los miembros están relacionados por lazos emocionales e íntimos, los une el sentimiento, no la lógica y por lo general se constituyen por una cantidad reducida de miembros, es decir son grupos pequeños y persiguen objetivos comunes, existe una identificación y se comparten valores mutuos.

En el secundario: las relaciones son impersonales y formales, su interacción se basa en capacidades específicas y delimitadas, estos grupos son mayores en la composición de sus miembros y su relación es muy superficial.

Los miembros que tienen contacto directo y frecuente entre sí, desarrollan una relación informal, con rasgos afectivos y comparten ideas, información y mantienen una comunicación continua.

Un aspecto importante a considerar en relación a los grupos es la existencia del líder. éste constituye un aspecto central en el grupo y en su organización y conducción: el líder es el que dirige al grupo, lo guía, orienta su sentido y sabe qué y cómo actuar según lo demanda la acción. Los miembros del grupo lo admiran, respetan y se identifican con él.

Dentro de los estudios que se han realizado en relación a grupos, según investigaciones de psicólogos tenemos: tres clases de liderazgo

En el grupo autoritario: el líder era quien asignaba tareas y elegía a sus compañeros de trabajo e indicaba los pasos que debían ser seguidos ( es decir determinaba con anticipación las actividades a desarrollar), no interactuaba con el grupo y entre los miembros este comportamiento provocaba una reacción agresiva y apática.

En el grupo democrático: el líder favorecía y tomaba en cuenta las opiniones del grupo, escuchaba sugerencias para alcanzar los fines que se proponían cumplir, y las relaciones entre los miembros eran amistosas y de mayor interacción.

En el laissez-faire: el líder desempeñaba una parte muy pasiva y de indiferencia, daba libertad sin tomar la importancia necesaria y no había incentivo ni motivación para el trabajo. ( Olmsted. 1966, p.p. 41-43 ).

### 3.4.1 GRUPOS FORMALES E INFORMALES EN LA ORGANIZACION

En Suauto se presentan grupos formales e informales, y por supuesto primarios y secundarios; concretando las áreas causantes del problema detectado en la organización tenemos lo siguiente: Mesa de Control está conformada por cuatro miembros, son mujeres y se percibe una relación primaria dentro del grupo, existen lazos afectivos y comparten ideas y valores semejantes; lo cual muestra que dentro del aspecto formal que se lleva a cabo, cuando cada una realiza sus funciones correspondientes, cooperan, cumplen con horarios establecidos y con los objetivos que les marca la organización, se muestran como un grupo formal, pero primario.

Por lo mismo que son un grupo pequeño constituido por unos cuantos miembros, se han integrado favorablemente y por comentarios de ellas mismas, su relación en el trabajo se hace menos tensa por la buena convivencia que tienen.

Sin embargo como toda relación entre seres humanos, se presentan desacuerdos o malos entendidos, pero que hasta la fecha no han sido determinantes para que sus lazos se rompan.

Un ejemplo de esto es el siguiente: En propia experiencia el investigador se pudo percatar de la unión existente dentro del grupo: en el área de Atención a Clientes, cuando realizamos algún tipo de trámite (documento) se tiene que ingresar por Mesa de Control: un cliente acudió a solicitar una cancelación y se supone que el reembolso correspondiente se le hace a los 30 días naturales de que firma el documento; resulta que se llegó el día de que pasara a recoger su cheque y no se solicitó, pues la cancelación no siguió su curso y el trámite no se efectuó, porque Mesa de Control extravió el documento, lo cual suscitó descontento y reclamo por parte del cliente, esta contingencia se tuvo que resolver

solicitando un cheque urgente y resolver el problema que en ése momento se tenía presente, y donde ambas partes estaban involucradas.

El Gerente de Operaciones mandó llamar a la Coordinadora de Mesa de Control y como era de esperarse, le llamó la atención y al preguntarle de quién había sido el error o descuido del extravío del documento, ella respondió que fue un error de las cuatro.

En realidad mostró una solidaridad con sus compañeras de área y su comentario posterior fue: que son compañeras en las buenas y en las malas y que la culpa no era de una sino de todas, esta experiencia permitió al investigador descubrir que existe una cierta comunicación con esa área un poco más allá de lo meramente formal.

En relación a los actores que conforman el área de Integraciones, se percibe que dentro del grupo formal de trabajo, existe en cierta medida un grupo informal, pero no de carácter primario, los miembros también son del sexo femenino, pero se nota una línea que delimita quién es la jefa y quienes sus subordinadas. No es precisamente un grupo de camaradería, si hay relación y apoyo entre los miembros pero no como en Mesa de Control, aunque a decir verdad la líder del grupo, que en éste caso es la jefa del área, apoya a sus subordinadas cuando alguien les pretende cuestionar su desempeño y cuando se les solicita información a cooperación de alguna otra área, la líder las defiende y protege y ellas se saben respaldadas, aunque no siempre su cooperación es eficiente, y se tardan demasiado en revisar la documentación que reciben, no les apura mucho que digamos, pues nadie les puede decir nada, ninguna persona tiene derecho de hacerles alguna observación, ya que en seguida su líder las defiende y se apropia de la situación, ejerciendo su poder sobre su área y a veces sobre otras también, ya que tiene un tiempo considerable en la organización y por su experiencia y triunfos goza de autoridad legítima sobre otros.

### 3.4.2 ANALISIS DE LOS ACTORES

Ahora corresponde hacer un análisis particular de cada uno de los actores que conforman los grupos antes mencionados tanto de Mesa de Control como de Integraciones, para ello es necesario hacer una clasificación basada en los conceptos de personalidad de Stephen Robbins.

La personalidad es entendida como "la suma total de las formas en que un individuo reacciona e interactúa con otros". (Robbins, 1996, p. 90).

Dimensiones de la personalidad:

Extroversión: es una característica de alguien sociable, comunicativo y afirmativo, también platicador.

Afabilidad: corresponde a una persona de buen carácter, cooperativo y confiable.

Rectitud: persona responsable, persistente y orientado al logro.

Estabilidad emocional: característica de alguien calmado, entusiasta, seguro (positivo) en lugar de tenso, nervioso, deprimido e inseguro.

Apertura a la experiencia: caracteriza a alguien imaginativo, con sensibilidad artística e intelectual. (Robbins, 1996, p. 94).

Atributos de la personalidad que influyen en el comportamiento organizacional:

Maquiavelismo: grado en que un individuo es pragmático, mantiene una distancia emocional y cree que los fines justifican los medios, persuaden y manipulan, prosperan cuando:

1. Interactúan cara a cara con otras personas.

- 2.- Cuando la situación tiene un número mínimo de reglas y reglamentos, lo que deja lugar para la improvisación.

- 3.- Cuando los otros se involucran emocionalmente.

**Autoestima:** grado de gusto o disgusto que los individuos sienten por ellos mismos.

**Sitio de Control:** es la percepción de sí mismo, es interno y controlan lo que sucede y en lo externo lo que sucede está controlado por fuerzas externas como la suerte o la casualidad.

**Autocontrol:** son características que miden la capacidad del individuo de ajustar su comportamiento a factores externos, situacionales.

**Disposición para asumir riesgos.** ( Robbins, 1996, p.98 ).

**Tipos de temperamento:**

**Sanguíneo:** son personas excitables, afables, inestables, sociables y dependientes.

**Colérico:** son tensos, excitables, inestables, fríos y tímidos.

**Flemático:** son serenos, seguro de sí mismo, confiado, adaptable, afable, sociable y dependiente.

**Melancólico:** son serenos, tranquilo, frío y tímido.

**Tipos de comportamiento derivados de lo anterior:**

1. **La orientación al logro:** aquellos que poseen un locus interno (la fuente de motivación del individuo) luchan sin cesar por hacer mejor las cosas, tienden al éxito o fracaso y creen que si fracasan es por sus propias acciones.
2. **El autoritarismo:** basa su motivación en la autoridad, son rígidos intelectualmente buscan complacer a sus superiores, explotan a sus subordinados, se resisten al cambio, carecen de sensibilidad al tacto y son adaptables a situaciones complejas.
3. **El maquiavelismo:** es pragmático, mantiene la distancia de lo emocional, es frío, manipulador, siempre busca ganar más, es difícil de persuadir y depende de factores externos. ( Robbins, 1991, p.32 ).

Para comprender mejor cómo es que se conforman los grupos en la organización, se aplicó un cuestionario a cada uno de los actores que integran las áreas problemáticas detectadas en el proceso de trabajo, donde se les solicitó proporcionar sus datos generales, en cuanto a preparación, edad, sexo, estado civil, etcétera. Y por nuestra parte mediante la observación, y la relación de trabajo con dichos miembros, se realizó una clasificación de personalidad.

Primero analizamos a los miembros de Mesa de Control:

Coordinadora del área: tiene 28 años, sexo femenino, soltera, escolaridad preparatoria, sin número de dependientes, con 2 años de antigüedad en el puesto, y sin expectativas de crecimiento. Atributos de su personalidad: extrovertida, autocontrol sanguínea.

Tipo de comportamiento: maquiavelismo

Auxiliar 1 de Mesa de Control: tiene 24 años, sexo femenino, madre soltera, escolaridad preparatoria, un dependiente, con 11 meses de antigüedad, y sin expectativas de crecimiento. Atributos de su personalidad: extrovertida, autoestima, flemático

Tipo de comportamiento: la orientación al logro

Auxiliar 2 de Mesa de Control: tiene 22 años, sexo femenino, casada, sin número de dependientes, escolaridad preparatoria, con 1 año y 5 meses de antigüedad y con expectativas de ocupar la vacante de coordinadora del área. Atributos de su personalidad: afabilidad, autoestima, melancólico. Tipo de comportamiento: la orientación al logro.

Auxiliar 3 de Mesa de Control: tiene 20 años, sexo femenino, soltera, sin número de dependientes, escolaridad comercial, con 4 meses de antigüedad y sin expectativas en la empresa. Atributos de su personalidad: inestabilidad emocional, sitio de control, colérico.

Tipo de comportamiento: la orientación al logro.

Ahora corresponde el área de Integraciones:

Coordinadora del área: tiene 45 años, sexo femenino, casada, con 1 dependiente, escolaridad preparatoria, con más de 2 años de antigüedad y con expectativas de ocupar una Gerencia. Atributos de su personalidad: extrovertido, sitio de control, sanguíneo.

Tipo de comportamiento: el autoritarismo.

Auxiliar 1 de Integraciones: tiene 24 años, sexo femenino, soltera, sin número de dependientes, escolaridad comercial, con 2 años de antigüedad y sin expectativas de crecimiento. Atributos de su personalidad: extrovertido, autocontrol, sanguíneo.

Tipo de comportamiento: autoritarismo

Auxiliar 2 de Integraciones: tiene 26 años, sexo femenino, soltera, sin número de dependientes, escolaridad preparatoria, con 1 año y 5 meses de antigüedad y con expectativas de ocupar un mejor lugar en la empresa. Atributos de su personalidad: afabilidad, autoestima, flemático. Tipo de comportamiento: la orientación al logro

Auxiliar 3 de Integraciones. Tiene 21 años, sexo femenino, soltera, sin número de dependientes, escolaridad comercial, con 1 año 4 meses de antigüedad y sin expectativas de crecimiento. Atributos de su personalidad: afabilidad, autoestima, flemático

Tipo de comportamiento: la orientación al logro.

Después de haber analizado la problemática que se presenta en los procesos de trabajo y los conflictos entre los actores, debido a las diferentes interpretaciones que existen en la organización, nos adentraremos en el capítulo siguiente, a conocer los procedimientos comunicativos y la forma en la que estos se ejercen.



## **CAPITULO IV**

### **INCIDENCIAS DE LA COMUNICACIÓN EN LOS PROBLEMAS DETECTADOS**

#### 4 INCIDENCIAS DE LA COMUNICACIÓN EN LOS PROBLEMAS DETECTADOS

En el capítulo anterior, nos adentramos en el funcionamiento de la organización, tanto en el proceso real, como en el ideal; también se analizó la importancia de los actores en la misma, y las relaciones que entre ellos se establecen.

Los flujogramas nos permitieron descubrir las anomalías que se presentan en el procedimiento del trabajo y en las actividades que cada miembro desempeña, se analizó a los grupos primarios y secundarios que conforman los actores y la problemática que la mayoría de las veces se presenta.

El problema detectado, arrojó resultados que se traducen en costos tanto económicos como humanos, y las pérdidas en la organización son considerables para ella y para los miembros que la integran. más adelante veremos los costos generales.

Ahora nos corresponde abordar en éste capítulo la importancia de la Comunicación en la organización, los conflictos comunicativos y los procesos de información que en ella se generan, además mediante un estudio cualitativo, descubrimos que los problemas detectados tienen su origen en gran medida en las interpretaciones que cada actor tiene, sobre todo si consideramos que la información y la comunicación que ejerce y proporciona la organización, es generalizada con un mensaje estructurado de igual manera para todos sus miembros, y cada uno lo interpreta según las representaciones y experiencias que ha adquirido en el transcurso de su vida.

También veremos cómo es que la Comunicación Organizacional está involucrada en la productividad, ya que la comunicación tiene la posibilidad de realizar un ajuste o un cambio a lo cual llamamos información. Hay que recordar que toda comunicación contiene información, pero no toda la información tiene la intención de comunicar.

La identificación del problema funcional nos permite detectar el problema comunicativo y más adelante se propondrán algunas posibles soluciones. Para emitir un diagnóstico apropiado, se realizaron dos entrevistas semidirigidas con actores que intervienen directamente en el problema.

Con los resultados obtenidos pudimos analizar las causas que originan los conflictos comunicativos; que se deben a las distintas representaciones é interpretaciones que cada actor le da a la información que recibe en los procesos comunicativos que en la organización se realizan .

#### **4.1 COSTOS GENERALES DEL PROBLEMA DETECTADO**

Comenzaremos primero por definir que el costo , es la extracción efectuada para el desarrollo de la acción de los recursos disponibles del ser humano o de la organización, y en ese sentido, el agotamiento relativo, de sus recursos, sean cuales sean, donde el individuo actúa cuando el interés o beneficio más o menos bien entendido, a corto o largo plazo que él obtiene del acto, es mayor que los recursos internos que debe consagrar a éste. ( Moles, 1982, p. 40 ) .

El costo generalizado aparece como el elemento regulador de las acciones humanas, y podemos citar los siguientes:

1 El costo traducido al precio de una acción o un objeto: En la sociedad moderna, un gran número de productos o de servicios tienen cierto costo, las acciones de servicios poseen siempre un precio mínimo; es el pago de un acto ya reconocido como unidad socioeconómica. ( Moles, 1982, p. 49 ).

El precio correspondiente a la idea de cesión, o de locación, proporciona al ser el derecho legal de hacer penetrar al objeto en su esfera de influencia, o de explotar los servicios de otro ser, como esclavo temporal, según un cierto número de modalidades, con frecuencia bastante complicadas. ( Moles, 1982, p. 49 ).

2 El costo temporal: todo acto, objeto, servicio y toda ocupación humana, se traduce necesariamente en una disipación de tiempo. Hay un tiempo, una duración que es afectada para realizar, modificar y transformar las condiciones del acto. ( Moles, 1982, p. 49 ).

La noción de costo temporal es quizá una de las que más afectan las acciones humanas, en la vida cotidiana se impone a partir del momento en el que uno toma el tiempo como una duración, como cantidad que se ha extraído por la acción del capital temporal del ser. Ya sea un acto individual o colectivo de una organización.

Se requiere siempre de tiempo, un plazo de fabricación y un plazo de entrega. El tiempo es el capital del ser, éste lo consume al repartirlo en una serie de actos particulares. ( Moles, 1982, p.53).

2 El costo energético: el término requiere ser contabilizado y memorizado en todo estudio sobre la idea de costo, la noción evidente de energía consumida en una acción ha

vuelto a tomar interés psicológico en el momento mismo, en el que esta energía aparece como potencialmente "rara" o sea susceptible de ser agotada o limitada. La energía física cuenta nuevamente en el presupuesto de las empresas, en el momento en que ella es en sí misma, un valor autónomo. ( Moles, 1982, p.p. 52-53).

3 El costo psicológico: es la movilización del aspecto mental del ser en comportamiento, para pasar de la inercia a la acción y a su cumplimiento. Es una especie de esfuerzo que el ser humano tiende obscuramente a comparar con el esfuerzo físico que realiza, el que es sin embargo fundamentalmente diferente, pero al que deberá atribuir sus reservas, las cuales se agotan. ( Moles, 1982, p. 53).

El ser dispondrá de un potencial de energía psíquica en un recipiente misterioso que vaciará progresivamente de ciertos tipos de actos, en función de la naturaleza de éstos, según los utilice poco o mucho. ( Moles, 1982, p. 53).

En Suauto los costos generales son los siguientes:

En costo económico, la organización pierde \$ 3,000,000.00 aprox. Cada mes como resultado del alto índice de cancelaciones. Esta información se obtuvo como resultado de nuestra hoja de inspección, y de un documento que contiene la "relación de cheques", que mes con mes son solicitados por los clientes, exigiendo su reembolso de dinero. Este documento es emitido por el área de deserciones, la cual también pertenece a La gerencia de Operaciones. Solamente se nos permitió revisar el importe total como consecuencia de la notificación de cancelaciones durante el mes de julio y agosto del 2001 respectivamente.

En costo temporal: El retraso en la entrega de documentación de garantías, es de más de siete días, además de los contemplados como normales que van entre dos y tres semanas. Y también en relación al tiempo en horas "extra" que pasan algunos empleados para sacar su trabajo, que va desde dos a tres horas.

En costo energético: Que tienen que pagar los empleados por realizar un mayor esfuerzo y desgaste, por ejemplo la documentación hay que revisarla dos y tres veces los mismos documentos pasan, una vez en Mesa de Control, segunda vez en Integraciones y tercera vez Atención a Clientes, es un desgaste que si desde un principio se revisara bien, no tendría que haber otra revisión de ninguna manera.

En costo psicológico: resulta una situación realmente tensa, el tener que llegar casi una hora antes de la entrada habitual, para alcanzar sistema digital y poder realizar el trabajo. también la rigidez que existe en los horarios de entrada, salida, hora de comida y permisos. ocasiona que muchos empleados en cuanto tienen la oportunidad, sin dudar renuncian a seguir en la organización. y hay deserciones y ausentismos y rotación de personal constantemente.

#### 4.1.1 TIPOS DE CAUSAS DEL PROBLEMA

En toda organización hay tres tipos de problemas: los infraestructurales, que son los equipos y recursos materiales con los que cuenta la organización.

Los estructurales, que es todo lo referente a diseño y operación del trabajo, es decir con la organización del trabajo; y los superestructurales, que es todo lo que se refiere a cultura, idiosincrasia y representaciones.

En Suauto existen los tres tipos de problemas, y en relación a nuestro problema delimitado y medido en la Gerencia de Operaciones se detecta lo siguiente:

En todas las áreas que integran dicha Gerencia hay problemas en la Infraestructura, ya que los equipos de trabajo son insuficientes, las computadoras están en mal estado, algunas ya ni con mantenimiento han quedado bien, por ejemplo en el área de Atención a Clientes, sólo se cuenta con una computadora y son dos personas las que laboran en el área, además como está un poco deteriorada, de repente se apaga, se pierde el sistema y la mayoría de las veces es necesario dejarla calentar previamente para poderla usar.

Para los miembros de la organización es realmente incómodo y molesto no contar con la herramienta necesaria para desarrollar el trabajo, en las demás áreas sucede lo mismo. los equipos son obsoletos, es pérdida de tiempo, es perder muchas veces el trabajo que ya llevas adelantado, es retrasar resultados y reportes de las actividades y es propiciar en los empleados un sentido de irresponsabilidad en el cumplimiento de sus tareas, ya que se escudan en que como no sirve la computadora es necesario que le den mantenimiento en el área de sistemas y bueno por consiguiente, su respuesta es "mañana entrego el reporte, mañana continuo con mi trabajo, mañana y mañana". Por ejemplo: tanto en Mesa de Control, como en Integraciones, es necesario contar con sistema digital, sobre todo para la segunda área mencionada, si de por sí existen atrasos considerables en la entrega de documentación, aun más si carecen de herramientas para trabajar, lo cual impide entregar documentos a tiempo y en sus defecto realizar las correcciones correspondientes. No pueden avanzar en su trabajo.

En lo que a estructura se refiere también encontramos diversos problemas, los flujogramas permiten identificar los procesos reales que se llevan día con día en la organización, lo cual dista considerablemente del proceso que se contempla como ideal, un aspecto que también impide el desempeño adecuado de los actores es el llamado "digital", en la organización se trabaja con éste sistema, que es un programa que permite consultar datos, estados de cuenta, status de los clientes, pagos, interéres moratorios, escétera. En la organización se tienen disponibles sólo 20 sistemas de digital y son más de 40 personas las que laboran en Operaciones, por lo consiguiente se comparte el equipo, que es la computadora, y se comparte el digital entre dos o más personas, lo que se traduce a retrasos en sacar el trabajo, costos de tiempo, costo psicológico puesto que en las mañanas todo mundo llega nervioso y "barriéndose" para alcanzar digital y poder trabajar.

En la Superestructura encontramos una gran cantidad de causas del problema, ya que en éste nivel se encuentran las ideas, cultura, idiosincrasia, costumbres y representaciones que cada ser humano posee, y por lógica existe una diversidad ilimitada, pues todos los seres humanos son completamente diferentes unos de otros, o cual ocasiona conflictos por naturaleza. Ninguno ve ni interpreta la realidad y los sucesos que acontecen de la misma manera.

Todos estas causas identificadas ocasionan un mal funcionamiento y provocan conflictos entre los miembros y la organización, en el capítulo anterior identificamos un grave problema: el alto índice de cancelaciones por parte de los clientes, que como ya se mencionó es producto de retrasos en recepción y entregas de documentos, lo cual desespera e incomoda a los clientes y los lleva a cancelar.



Los costos que resultan son considerables tanto para la organización como para sus miembros, ya mencionamos que no sólo son pérdidas económicas, también son psicológicas y de tiempo.

En relación a nuestro problema medido, encontramos que hay pérdidas de dinero, la organización mes con mes hace entrega de cheques de cancelación a cada uno de los clientes que solicitan su reembolso y en general las sumas van entre los 2 y 3 millones de pesos.

Existen retrasos, entregas a destiempo, que en lugar de contemplar un periodo de una a dos semanas, se traduce hasta tres; mala coordinación entre los empleados, si uno ve que el compañero no tiene su reporte a tiempo, el otro también se atrasa y por consiguiente hay ocasiones en que los actores deben permanecer más tiempo en la organización ( hasta 12 horas ) para sacar el trabajo, se puede decir que algunas veces se la viven en sus áreas de oficina. Pareciera que los empleados no tienen vida propia.

En costos psicológicos como se mencionó antes, es una gran presión el tener que llegar casi una hora antes de la entrada habitual, para alcanzar sistema digital y poder realizar el trabajo correspondiente, esto provoca preocupación, nerviosismo y mal humor en los empleados lo cual provoca que su desempeño laboral no sea el mismo, ya que el estado de ánimo determina en la mayoría de las veces el comportamiento y desarrollo de las actividades de todo ser humano.

#### 4.1.2 COSTO DE UNA COMUNICACIÓN DEFICIENTE

La Comunicación debe entenderse como el proceso mediante el cual dos o más personas intercambian información, con la finalidad de poner en común una o varias ideas de acuerdo

a un objetivo determinado. Cuando nos comunicamos pretendemos llegar a algo en común, y establecer acuerdos.

La comunicación en las organizaciones está respaldada por la estructura formal, debido a que determina los canales de comunicación entre sus miembros que la integran para lograr sus objetivos. Y en este sentido se puede considerar como un proceso de creación, intercambio, y procesamiento de información dentro de un sistema de objetivos determinados.

La comunicación en Suauto se aborda desde dos enfoques, uno que se relaciona en el aspecto interno y otro es externo. El interno se refiere a las relaciones comunicativas entre los miembros de la organización, la comunicación que se establece entre jefes y subordinados.

El externo se refiere a las relaciones comunicativas entre la organización y el contexto que la rodea, se encarga de cuidar su imagen y los mensajes que ofrece al exterior.

Los procesos comunicativos y los flujos de información que se realizan en la Gerencia de Operaciones, no son apropiados, la información se maneja como una relación de poder entre unos miembros y otros, se maneja la incertidumbre para manipular y someter a los que cuentan con menor dominio de dicha incertidumbre.

En las áreas problemáticas se detecta que la comunicación se realiza como algo natural, pero no en el sentido que debería llevarse a cabo, pues no toman en cuenta la libertad del otro, ejercer la comunicación significa unificar, acordar, nunca imponer.

La comunicación que la organización mantiene con sus miembros es igual para todos, los directivos no se ponen a pensar que cada miembro es diferente, hay una gran variedad de ideas y representaciones que cada uno tiene, y por lo tanto es imposible que todos perciban

el mismo mensaje y con el sentido que según la organización pretende que los actores capten.

Lo que para uno es, para el otro no, cada individuo interpreta de diferente manera la información que se le proporciona. Por ejemplo en Mesa de Control que es una de las áreas problemáticas los actores que la integran mantienen una relación afectiva, se conforman en un grupo primario, sin embargo hay ocasiones en que por algún motivo se suscita un "mal entendido" pues el estado de ánimo, los problemas que cada miembro tiene, las ideas que forman parte de su diario acontecer, determinan su comportamiento y su desempeño en las actividades laborales.

En el área de Integraciones sucede lo mismo, el trabajo se realiza y se dan resultados, la mayoría de las veces tardío, pero a pesar de que establecen una buena relación y supuestamente comparten los mismos objetivos, cada quien interpreta lo que quiere, como quiere y si se puede decir, tal vez hasta cómo le conviene.

La organización se comunica con sus miembros a través de boletines, juntas mensuales (en las cuales, sólo participan los directivos y gerentes de cada área), memoranda, y correo electrónico interno. En donde el discurso es general para todos, y donde cada actor interpreta la información como mejor le conviene o como mejor lo entiende.

La organización no debe generalizar, es inadecuado el procedimiento que sigue para establecer la comunicación entre ella y los que la integran, es imposible tratar de homogenizar, ya que la organización es todo un mosaico de culturas, donde la pluralidad está presente todos los días.

El inadecuado proceso de comunicación y las diversas interpretaciones que los miembros tienen, ocasionan el surgimiento de uno o varios problemas, que muchas veces ni la organización, ni los miembros ven como tal.

Pero que al analizarlos a fondo arrojan resultados que no se habían imaginado, como son: pérdidas de dinero, las cuales son cantidades considerables; costos humanos, los cuales se reflejan en el alto grado de rotación de personal y en la deserción del mismo y el costo temporal que muchas veces ocasiona que las entregas de trabajo salgan retrasadas y se va acumulando el trabajo cada día.

#### 4.2 PROBLEMAS COMUNICATIVOS

Como primera instancia presentamos una definición de Comunicación: es una actividad muy antigua, es la aptitud para servirse de la información en la interacción, la poseen especies animales que han antecedido al hombre en millones de años. ( Martín. 1992, p.13).

El actor de la comunicación es cualquier ser vivo que interactúa con otro u otros seres vivos, de su misma especie, o de especies diferentes, recurriendo a la información. La comunicación, por ser una forma de interacción, supone la participación de al menos dos actores. ( Martín . 1992, p. 13 ).

Los problemas que se originan en las organizaciones se dan en gran parte por las desviaciones que se presentan en los flujos de información , tales desviaciones son originadas por los habitantes de la organización, y se debe a que ellos son quienes crean y alteran los procedimientos.

Cada miembro cuenta con percepciones distintas de la vida y la realidad y del entorno en el que se desenvuelve, también cada individuo persigue metas y objetivos diferentes, y esto se traduce muchas veces en el origen de relaciones conflictivas y problemas interpersonales.

La comunicación debemos entenderla, como lo menciona Winkin, en su ejemplo: la analogía de la orquesta tiene la finalidad de hacer comprender cómo puede decirse que cada individuo participa en la comunicación, en vez de decir que constituye el origen o el fin de la misma. La imagen de la partitura invisible recuerda más precisamente el postulado fundamental de una gramática del comportamiento que cada uno utiliza en sus intercambios más diversos con el otro. Podemos hablar de un modelo orquestal de la comunicación, que se entiende como la puesta en común, la participación, la comunión. ( Winkin, Et. Al, 1987, p. 25 ).

Por ejemplo en la Gerencia de Operaciones existe una diversidad de culturas, distintos comportamientos y caracteres, y se propician fricciones entre los empleados, que no pueden separar sus estados de ánimo de su relación de trabajo.

En lo que se refiere a flujos de información, ésta es controlada por los miembros dirigentes de cada área, la manejan y proporcionan a su mera conveniencia, pues lo que pretenden es ejercer su poder, mediante el dominio de las zonas de incertidumbre.

Ni la organización, ni los dirigentes de la misma, consideran viable el proporcionar la información necesaria para que cada miembro desarrolle su actividad laboral de la mejor manera. Sólo proporcionan la información que ellos creen es suficiente para que el actor cumpla con los objetivos que marca la organización.

Por lo mismo la comunicación que se establece entre la organización y sus miembros es inadecuada, los informes que otorgan a sus empleados es a través de boletines, los cuales la

mayoría de las veces no están al día, y en el mejor de los casos los empleados no siempre leen.

Si por el contrario los dirigentes de la organización se preocuparan un poco por tener una adecuada comunicación, tal vez no se resolverían todos los problemas, pero sí mejorarían en muchos aspectos, sobre todo por el hecho de que la organización al estar formada por seres humanos, tiende a ser problemática, por las diferencias que existen entre cada unos de los que la integran.

Muchas veces los gerentes de las áreas consideran, que al transmitir sus conocimientos a sus subordinados, los pone en riesgo de que en un determinado momento les quiten su puesto, y entonces a unos les dan ciertos datos, a otros les informan o enseñan otros procedimientos, pero siempre controlando y dominando su área, sin perder su poder y su autoridad.

Por consiguiente el trabajo no se realiza en forma coordinada, y los resultados desembocan en problemas productivos que si se analizan a detalle, se traducen en pérdidas y costos que a la larga pueden llevar a la organización a quiebras.

#### 4.2.1 RELACIONES CONFLICTIVAS

Las relaciones que se establecen entre los miembros de la organización no siempre son del todo aceptables, existen momentos en los que se desatan situaciones de descontento y que comúnmente se denomina "ambiente pesado".

El conflicto o problema que se pueda presentar entre los actores de la organización, ocasiona alteraciones y mal funcionamiento en el proceso de trabajo, inclusive dentro de

una misma área existen discrepancias entre los miembros que la integran y cuando se presenta un problema el trabajo no sale a tiempo, o sale mal, o simplemente no sale.

Cada miembro ejerce su poder según la situación en la que se encuentra, por ejemplo: en Mesa de Control, tanto la Coordinadora, como sus subordinadas, manipulan su proceso de trabajo a su gusto en ocasiones y a su conveniencia en otros. Por ejemplo: ellas han comentado, que a final de mes, es la "locura" por el alto ingreso de nuevos contratos y necesitan de una semana, para ponerse al día, pero en lo que resta del mes, realizan su trabajo con más calma y no entregan todo a tiempo, para que según ellas se den cuenta los otros departamentos, de que siempre están con carga de trabajo y no les den mas funciones a realizar.

En esta área el problema detectado es que la recepción de documentos, ingresa de forma incompleta, la revisión que realizan no es la adecuada y como resultado, al integrar a los clientes en sus grupos correspondientes, los datos son erróneos y sus boletas no llegan a su domicilio, lo que ocasiona que se atrasen en sus pagos o que simplemente no los realicen.

Como de entrada el proceso esta mal, se sigue así hasta el final del mismo y esto muchas veces es ocasionado por el estado de ánimo y el comportamiento o la disposición que tienen los empleados de éste y otros departamentos.

A veces la relación que se establece entre los distribuidores y los miembros del área determina la forma en que éstos realizan su trabajo, por ejemplo: hay distribuidores que les "caen mal" tanto a la coordinadora como a sus subordinadas y esto influye para que les den un mal trato y servicio y en ocasiones ni siquiera les reciben sus documentos; y todo esto genera una serie de problemas que tal vez los que están inmersos en él no lo ven como tal.

En el área de Integraciones sucede algo similar, algunas veces los distribuidores se quejan de la tardanza en la devolución de las garantías que presentan, ya que los clientes

contemplan un plazo de 25 días como máximo para que les entreguen sus unidades, y resulta que pasa el periodo estipulado y ni siquiera les han dado respuesta de aprobación o rechazo de documentos; lo cual genera inconformidad y descontento entre los clientes y esto los obliga a cancelar sus contratos.

Pero la relación que se establece entre la Coordinadora del área y sus auxiliares, influye en la realización del proceso de trabajo, así como también influye la relación entre distribuidores y miembros del área; por comentarios de los mismos distribuidores, escuchados en el área de Atención a Clientes, pudimos percatarnos que el que les entreguen a tiempo sus resultados, depende del comportamiento que tienen con las integrantes del área. Una vez comentaron: "las tengo que tratar con pincitas" "si no por su culpa se me caen mis ventas" "y yo salgo perdiendo".

También entre las mismas empleadas se suscitan conflictos internos, pues no hay que olvidar que el estado de ánimo y las representaciones que cada persona tiene, afectan su comportamiento. "si hoy estoy de buenas, entonces realizo mi trabajo con disposición y entrego resultados a tiempo; si no estoy de buen humor, hago mal las cosas y no me importa que este bien mi desempeño, si les parece y si no que me corran". Cuántas veces no hemos escuchado estas frases en boca de una gran cantidad de personas ?.

Las interacciones conflictivas originan problemas en las organizaciones, y Suauto no es la excepción, en la Gerencia de Operaciones existen, los desacuerdos y fricciones entre los miembros que la integran, hay quienes totalmente antepone sus conflictos y no pueden trabajar con ningún otro miembro y evitan a toda costa cualquier relación que no sea puramente necesaria o forzosa dentro del proceso de trabajo, pero si les es posible, ni siquiera se dirigen la palabra.



Mientras el conflicto exista entre miembros que pertenezcan a departamentos diferentes, tal vez el problema no es tan grave, pero cuando en la misma área es donde hay incompatibilidad entre los miembros, entonces el problema se acentúa; pues quieran o no las personas que en ella participan, deben coordinarse para dar buenos resultados y que al final el trabajo se logre satisfactoriamente.

Sin embargo aunque los actores estén concientes de la existencia de un problema, no todos lo reconocen y aceptan, algunos dialogan y han logrado aminorar sus desacuerdos, tal es el caso en Mesa de Control: dos miembros que ahí pertenecen, trabajaban con cierto recelo e incomodidad y a veces los resultados de su interrelación recaían en inadecuados procedimientos de trabajo.

La existencia de relaciones conflictivas, también se hace presente en toda la organización, y no sólo en las áreas donde se detecta el problema; y a propósito se interfiere en el desempeño del otro, en su progreso o en el trabajo cotidiano que debe realizar.

Se predispone la respuesta y el comportamiento del otro, y por no establecer una adecuada y pertinente comunicación, se mal interpretan los mensajes; esto es realmente grave pues si no se llega a un acuerdo, el pequeño problema que inició, corre el riesgo de convertirse en algo imposible de solucionar, un caos o un quiebre.

### 4.3 ACTORES Y SUS DIFERENCIAS

Los actores participan activamente en la organización, establecen relaciones formales e informales, y se agrupan según sus características y afinidades ya sea para conseguir beneficios de índole laboral o personal. Tal es el caso de los grupos que se hacen

presentes en el área donde se detectó el problema: en Mesa de Control, existe un grupo primario, donde existen relaciones afectivas entre sus miembros. Y en el área de Integraciones se presenta un grupo mas informal, pero secundario.

“El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización” (Robbins, 1996, p. 10 ). De ahí nuestro interés por indagar el comportamiento de los actores que pertenecen al área del problema detectado, y saber el porque del retraso en la entrega de documentación, así como la recepción de documentos incompletos causas que conllevan a la determinación de los clientes por cancelar su contrato.

“Las personas son sujetos concretos que tienen una edad, un sexo y un hábitat determinado, e individuos que tienen ciertas percepciones, motivaciones que expresan valores, actitudes y habilidades, es decir, intereses”. ( Avila, Et. Al., 2000, p. 50 ).

“Para realizarse, estas personas recurren al grupo, el cual les asigna un rol/papel, el patrón conductual esperado que se atribuye a alguien que ocupa una determinada posición ( estatus) en una unidad social. El desempeño del rol es una obligación de la persona y su desempeño/ejecución es la identidad tanto del grupo como del sujeto. Antes de desempeñar el rol, el individuo tiene que aceptarlo y aprenderlo”. ( Avila, Et. Al., 2000, p. 50 ).

Suponemos que las diferencias que existen entre los miembros de la organización en Suauto, tienen su fundamento en el concepto de lo que llamamos Representaciones : son ideas formadas acerca del mundo que ordena a la sociedad. ( Revilla, 2001, p. 5 ).

“A lo largo de la historia del pensamiento, la relación entre realidad material y conciencia, se ha dirimido en tres grandes líneas: o los pareceres determinan a los haceres, posición idealista; o los haceres determinan a los pareceres, posición determinista materialista; o ambos planos tienen una relativa autonomía y son capaces de afectarse mutuamente. Pero todas las posiciones reconocen los dos planos, haceres y pareceres”. (Revilla, 2001, p.p. 5,6).

“Los individuos aprenden desde la infancia los modelos representacionales, lo cual quiere decir que aprenden como interactuar socialmente. Modelos aprendidos por varias vías, como la familia, escuela, comunicación; todas instituciones enculturadoras. Por ello que el modelo antecede o se antepone a las vivencias, para cuando los individuos llegan a sus primeras interacciones ya van sujetos a los modelos que re-presentan esas relaciones primerizas”. (Revilla, 2001, p.11).

Para comprender el comportamiento de los actores involucrados en el problema medido, a continuación se describe el proceso que seguimos para la realización de las entrevistas.

#### 4.3.1. METODO Y TECNICA

En el módulo anterior utilizamos la técnica cuantitativa, para medir el problema detectado, en cantidades y números, ahora es mediante el método cualitativo, que haremos reflexión en base al discursos de los actores involucrados.

“La técnica cualitativa, permite comprender y analizar los discursos, mediante la producción de los propios discursos en situaciones de comunicación interpersonal más o

menos controladas , como las que suponen las entrevistas abiertas o semidirectivas y las discusiones de grupo". ( Ibáñez, Et. Al, 1986, p. 171).

"El enfoque cualitativo es una forma de aproximación empírica a la realidad social específicamente adecuada a la comprensión significativa e interpretación motivacional (intencionalmente) profunda de la conducta de los actores sociales, en su orientación interna: creencias, valores, deseos, imágenes, movimientos afectivos, ....." ( Ibáñez, Et. Al, 1986, p. 185).

"Las técnicas cualitativas se orientan de modo intencionalmente específico a captar de forma concreta y comprensiva, analizar e interpretar los aspectos significativos diferenciales de la conducta y de las representaciones de los sujetos y/o grupos investigados". (Ibáñez, Et. Al, 1986, p. 185).

Para nuestra investigación utilizamos la entrevista semidirigida: en ella no hay cuestionarios, su realización y desarrollo depende de la cantidad de interés del entrevistado, las respuestas son abiertas y lo más recomendable es no interpretar, sólo reportar lo que dice. Se transcribe textualmente.

Ahora explicamos la metodología utilizada para la realización de las entrevistas:

1.- Se determinó entrevistar a las Responsables de cada área problemática: en Mesa de Control y en Integraciones.

2.- Se les realizó la entrevista dentro del horario de trabajo a cada una en su respectiva área ; como nuestra relación con ellas no va más allá de lo puramente laboral, fue necesario abordarlas con el pretexto del problema suscitado con la documentación de un cliente, que de hecho existía, y sirvió tanto para entablar con ellas una conversación, como para solucionar el problema del cliente.

3.- No se utilizó un cuestionario previo, se entabló una plática informal, con cada una, por separado y en distinto momento.

4.- Se gravó la conversación y se tomaron algunas notas en su presencia, pero sin que se percataran de la finalidad, que consiste en saber cuáles son sus representaciones de la realidad.

#### 4.3.2 ANALISIS DE RESULTADOS

En la entrevista realizada a la Responsable de Mesa de Control ( transcripción en anexos ) se tiene lo siguiente:

Según su punto de vista el problema viene desde afuera, comentó que es en las distribuidoras donde se desarrolla el problema: “ Las distribuidoras deben de revisar la documentación de cada uno de sus clientes, a detalle, si ellos traen todo completo, y correcto, no tiene porque existir ningún error”.

Aceptó que no ha sido una ni dos veces que les han dicho a los distribuidores que entreguen completo y a tiempo sus documentos : “No es la primera vez que les decimos que todo se facilitaría si ellos cooperan con nosotros, pero no entienden”.

Como podemos observar como resultado de la entrevista sostenida, se nota que a su parecer el problema que desencadena en las cancelaciones, procede de afuera, de las distribuidoras y ellas no son responsables. Según su percepción.

En relación a la entrevista sostenida con la Representante del área de Integraciones se dedujo lo siguiente:

El problema en relación a los retrasos en la entrega y aprobación de garantías es resultado del poco personal con el que ella cuenta en su departamento: "Necesita crecer el área de Integraciones, se nos carga el trabajo y a fin de mes no podemos entregar en tiempo ni carpetas ni documentación de propietarios".

También considera y está consciente de que las distribuidoras contribuyen al origen del problema, según sus comentarios cada distribuidora es responsable de estar al pendiente de los avances en la documentación de sus clientes. "Si las distribuidoras nos entregaran en tiempo considerable sus garantías, nosotros les daríamos respuesta de aceptación o rechazo también en el tiempo estipulado".

Pudimos percibir que ambas entrevistadas tienen conciencia de la existencia del problema, sin embargo como ya se sabe es más fácil echarle la culpa al otro, resulta más cómodo, según sus representaciones, todo es originado por el mal funcionamiento de las distribuidoras, que propician las situaciones antes mencionadas. También reconocen que en sus áreas es necesario un crecimiento, la contratación de personal la han solicitado y según sus comentarios parece que al fin surtirán efecto.

En el apartado de Anexos, se presentan las entrevistas completas.

#### **4. 4 SOLUCION Y ESTRATEGIA COMUNICATIVA**

Para proponer una estrategia adecuada, que permita a la organización anticiparse a los posibles quiebres: es necesario estar mejor equipados y organizados para hacer frente a los conflictos. Es necesario implementar un diseño generado en la prudencia, para anticipar lo

que puede venir, y tener la capacidad para evaluar el futuro como una manera en que el presente se reinterpreta así mismo. ( Flores, 1989, p.p. 53-54).

Todos tenemos experiencia en comunicarnos con otros en distintas situaciones. Sin embargo hay niveles de competencia distintos. Competencia: denota una habilidad para relacionarse con éxito en el mundo, las buenas cualidades administrativas y la responsabilidad y el cuidado por los otros. La competencia comunicativa es la capacidad de expresar las propias intenciones y de responsabilizarse de la red de compromisos que las expresiones y sus interpretaciones generan. ( Flores, 1989, p.54).

Según Flores es posible diseñar un "equipo de supervivencia para la competencia comunicativa que puede ser probado y enseñado en el lenguaje nativo de la gente dentro de una organización". Tal equipo estaría compuesto por dos unidades. Una de ellas debe diseñarse para generar una conciencia renovadora de los compromisos hechos al hablar, complementada con ejercicios para reconstruir compromisos tal como se expresan en un lenguaje común. La segunda unidad ayudaría a los estudiantes a aprender cómo escuchar la tradición lingüística cuando ellos confrontan quiebres y dan excusas y justificaciones. ( Flores, 1989, p.57).

En Suauto es necesario que la organización ponga en práctica una comunicación con un modelo lógico que permita cambiar información de un mundo a otro.. fomentar una interacción con la finalidad de informar lo nuevo, lo novedoso, lo que no se, para unificar criterios y lograr acuerdos.

Tanto la organización como sus miembros deben tener la actitud y la disponibilidad de aceptar que existe un problema y darle solución, la respuesta no es evitarlo. Por el

contrario, hay que hacer propuestas que permitan comunicar no imponer, hay que reconocer la libertad del otro.

En el problema de las cancelaciones creemos que en gran parte se puede resolver mediante el diálogo, tomando en cuenta al otro, pues es una relación de dos, en este caso de los miembros que participan activamente en las áreas problemáticas, entre los representantes de las distribuidoras, entre los directivos y en toda la organización en su conjunto.

De acuerdo a la investigación realizada suponemos que tanto la organización y sus dirigentes, como los actores que en ella participan deberían tomar conciencia de que todos tienen el mismo derecho de escuchar y ser escuchados, ser honestos en lo que dicen y creen, respetar las reglas y normas que ambos acuerden, establecer, y acordar. nunca imponer.

La organización tiene que administrar la comunicación, orientarla, focalizarla hacia lo que sus miembros tienen que hacer, porque así lo entiendan. Su finalidad, creemos es lograr el acuerdo colectivo, reconociendo que hay otros; y reconociendo que por el hecho de que la organización es un "constructo" como lo menciona Crozier, es todo un mundo de culturas diferentes. Por ejemplo en Mesa de Control, creemos que sería una solución el que los involucrados en el problema, comunicaran a los directivos las desviaciones que se presentan en su proceso de trabajo, los motivos y las causas que lo generan según sus percepciones, y la organización a su vez servir de mediadora entre las partes que mantienen un conflicto, con la finalidad de encontrar la solución al problema.

El modelo mediacional se refiere a colocarse en medio justamente, ni de un lado ni del otro solamente, es necesario mediar para comprender lo que acontece, hay que construir con lo que acontece un relato que tenga un soporte que permita difundirlo, dicho relato



debe entender la capacidad cognitiva de aquel a quien va dirigido y debe traducirlo a ese esquema.

Creemos que si la organización comparte las expectativas y hace del conocimiento de sus miembros los objetivos que persigue, si emite un discurso que sea entendible y que todos lo puedan comprender, y si cumple con hechos y acciones lo que expresa en su discurso, los miembros sabrán lo que pasa en la organización y a través de la mediación que ejerza, se buscará lo mejor para todos y se llegará a un acuerdo real.

Como pudimos observar en este capítulo, la comunicación juega un papel sumamente importante en la solución de los problemas que se presentan en las áreas de Integraciones y de Mesa de Control, respectivamente. Ahora en el capítulo siguiente presentamos una estrategia organizacional y comunicativa, que permita reducir las desviaciones y pérdidas económicas y los desgastes humanos innecesarios. Para evitar las situaciones conflictivas entre los miembros que integran a la organización, debido a la diversidad de valores y representaciones que imperan en la misma; teniendo como finalidad el establecimiento de una cultura homogénea y unificadora.

Nos corresponde ahondar en la cultura organizacional, en el ambiente que impera en La Gerencia de Operaciones y en la diversidad de valores que conllevan a situaciones conflictivas y a procesos de trabajo ineficientes.

**CAPITULO V**

**PROYECTO COMUNICATIVO**

## 5.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura según Robbins, es la que hace diferente a una organización de otra, en los procesos culturales de una sociedad u organización, se presentan modelos de desarrollo compuestos por conocimientos, ideologías, valores leyes y rituales diarios ( Morgan, 1991, p. 100.).

Los procedimientos de producción , la relación entre jefes y subordinados, los intereses de los líderes y los miembros, sus estrategias de poder, los objetivos, la filosofía y la misión conforman en Suauto una cultura dividida, seccionada dependiendo a que área de la organización se haga referencia; no existe una unificación de criterios ni de metas o fines a seguir en la organización en general y en específico en la Gerencia de Operaciones que es nuestro objeto de estudio.

Los miembros cooperan en el cumplimiento de los objetivos que fundamentan a las organizaciones, ellos actúan y se desempeñan con base en los lineamientos que los dirigentes establecen, y de esta forma se manifiesta la cultura de la organización.

Pero no debemos olvidar que la mayoría de las veces dichos objetivos no son compartidos ni difundidos entre los actores que integran la organización.

Sin embargo, según Gareth Morgan, la influencia de una sola cultura no es uniforme en todas las organizaciones ( Morgan, 1991, p.p. 108-109 ). Dentro de éstas existen subculturas, las cuales se crean dependiendo de los grupos que se forman, principalmente los formales y también contribuyen los estilos de organización de las diferentes áreas que la conforman.

Los miembros de una organización, pueden verse así mismos como una gran familia, como una cultura colectiva, cuando todos comparten los valores, las creencias y tienen como base representaciones afines.

Por el contrario la cultura fragmentada divide a los grupos y esto ocasiona procedimientos inadecuados, los cuales se transforman en pérdidas económicas y humanas en las organizaciones.

En Suauto existen tres departamentos que la conforman : La Gerencia Administrativa; La Gerencia de Operaciones y La Gerencia Comercial, las cuales presentan culturas divididas entre ellas mismas y entre las áreas que componen a cada una.

La Gerencia de Operaciones se compone de los siguientes áreas : Sistemas, Atención a Clientes, Adjudicaciones, Mesa de Control, Integraciones, Jurídico y Seguros. Y en cada una existen culturas diferentes, se cumple con el trabajo, se obtienen resultados, la organización camina y prosigue, pero si se preocupara por unificar criterios, valores, misión y objetivos que todos pudieran compartir, creemos que su funcionamiento sería aún mejor, eficaz y eficiente.

Es por ello que consideramos de gran importancia, el hecho de que las organizaciones promuevan sus valores, reconozcan que el factor humano es primordial para su funcionamiento, y que por lo mismo de que está conformada por seres humanos cada uno tiene ideas, y representaciones distintas, por lo tanto suponemos que si la organización se preocupara por inculcar entre sus miembros, objetivos claros, misión, si resaltara y reconociera la importancia de sus miembros, y si implementara estrategias motivacionales, entre otras cosas: obtendría un mejor proceso de trabajo, resultados más remunerativos, menos pérdidas económicas y en cambio más unidad, cooperación y estabilidad entre todos los individuos que la componen.

Para comprender un poco más, cómo es que están divididos los miembros, y la forma en que se presentan las subculturas, retomemos las áreas problemáticas que detectamos en la Gerencia de Operaciones que son : Mesa de Control e Integraciones.

En Mesa de Control se presenta una cultura fragmentada, los miembros que la conforman, cumplen con su trabajo, dan resultados, pero su desempeño no es óptimo, comentan que si trabajan más tiempo o menos, el resultado es el mismo.

Una integrante comentó lo siguiente: "La empresa no se preocupa por mí, ¿yo por que tengo que trabajar mejor si no me lo toman en cuenta ?. Se percibe un individualismo en general, se trabaja en "equipo" ya que se trata de un desempeño coordinado, pero no por ello eficaz.

En cuanto al área de integraciones se puede observar el cumplimiento de tareas, pero con resultados tardíos y con retrasos considerables. Comentando con una de las personas que pertenecen a esta área, pudimos percatarnos que la organización, la mayoría de las veces, hace caso omiso de las necesidades de sus miembros y de la problemática que se presenta entre ellos.

Este panorama, es en general el que impera en Suauto, un mosaico cultural diverso, y una separación y desintegración entre los miembros que la componen, al igual que un desconocimiento total de los objetivos y misión de la organización.

### 5.1.1 DEFINICION DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Las organizaciones tienen identidad propia, y una cultura que las distingue unas de otras; esto depende en gran medida de los miembros que la integran, de su forma de pensar y las representaciones que cada uno posee.

El ambiente interno y externo que conforman el entorno, su grado de formalización, el funcionamiento y los procedimientos de trabajo, los actores que en ella se desenvuelven, la comunicación que ejercen, los objetivos, misión y la constelación de valores, conforman dicha identidad y la cultura que impera en la organización.

La cultura la podemos entender como símbolos compartidos, los cuales son creados o implementados por los actores que participan en la organización, tanto los dirigentes como los subordinados.

La cultura de una organización es muy amplia y diversa, en ella se conjuntan mitos, leyendas, ritos y un mosaico de ideas distintas, y si pudieran unificarse tal vez se mejorarían muchos aspectos que se presentan en la organización, como son: altos costos económicos, costos humanos, procedimientos de trabajo inadecuados, y relaciones conflictivas que se establecen entre los actores que la componen.

### 5.1.2 CARACTERISTICAS CULTURALES

Uno de los aspectos importantes a considerar, es el relacionado al centralismo, en donde las decisiones provienen del Director General de la organización y posteriormente de los Gerentes y Jefes de cada departamento, esto sucede con frecuencia en la organización que estamos analizando. La mayoría de las veces, en Mesa de Control no se toma la iniciativa de decidir o de improvisar, siempre se consulta al mando superior y esto retrasa la acción y la dinámica del proceso de trabajo.

Pero lo peor es que no queda en el mando inmediato, sino que todavía se consulta al mando mayor. La toma de decisiones se torna difícil en este aspecto, pues no hay un

acuerdo hay imposición. Si nos ponemos a pensar es mejor lograr un consenso, pues creemos que se trabaja mejor por convicción propia.

En Integraciones sucede algo similar; en los momentos que es necesario decidir, si no está el jefe inmediato se retrasa un proceso que tal vez en su momento hubiera sido fácil resolver, pero la cultura que prevalece es que "arriba" es donde se soluciona todo, tal vez para bien o tal vez para mal. Pero el esperar la respuesta es muy cómodo para los miembros, ya se acostumbraron a la pasividad.

En lo que se refiere al Liderazgo, prevalece el autoritarismo, las acciones se determinan y se ordenan, el jefe indica los lineamientos a seguir, y considera que restringiendo es como se logra en la organización el resultado propicio, para su crecimiento. No se concibe la cooperación como tal, ejercen presión y control.

Otro aspecto que prevalece es la coacción, el ejercicio del poder, los dirigentes consideran que reprimiendo es como marcan su lugar ante sus subordinados, quieren anteponer todo lo que no se puede o se debe hacer la prohibición es su base.

A propósito del poder, se deriva el control y manipulación de la información, la desconfianza y la incertidumbre prevalecen en la organización en general. Se proporciona sólo lo elemental para realizar la labor cotidiana; para poder trabajar, los jefes creen que si los miembros tienen más conocimiento, los van a superar y les van a destituir de su puesto y jerarquía. Y nosotros al contrario, suponemos que si bien es cierto que hay información que la organización debe guardar para sí, también es necesario enterar a los miembros de los aspectos e intereses fundamentales, que tienen que compartir y hacerlos de su pertenencia.

En relación al reclutamiento, en Suauto, se inclinan por contratar a personas que no desconozcan del todo aspectos relacionados con autofinanciamiento, la mayoría tiene antecedentes de algún sistema semejante, aunque hay sus excepciones, toman en cuenta experiencia y conocimiento en la materia, no consideran tan elemental un nivel avanzado en cuestión escolar. Pero dejan de lado lo emotivo, las necesidades, expectativas y proyectos profesionales. Si no toman en cuenta estos aspectos, desde el inicio y el momento de inducir al nuevo miembro, será muy difícil hacerlo partícipe de los objetivos, misión y visión de la misma; y da como resultado que el interés que mueva a los miembros sea únicamente el económico.

El rasgo comunicativo no lo dejaremos de lado, ya que consideramos es fundamental, es la forma de lograr la unificación cultural en la organización y el acuerdo a través de la mediación. La comunicación que se ejerce en las organizaciones es vertical-descendente, de acuerdo al funcionamiento y estructura de las mismas, y desafortunadamente los directivos piensan que sólo existe este medio.

Pero la comunicación se ejerce entre todos los miembros de la organización, sobre todo es más activa entre los grupos formales que comparten el proceso de trabajo y más aún entre los grupos informales que comparten valores y representaciones semejantes.

Hay comunicación entre directivos y gerentes, pero ahí se queda, no trasciende hacia los miembros, éstos se enteran sólo de algunas cosas por rumores y comentarios de pasillos, pero todo queda a medias y como consecuencia cada quien interpreta como mejor le convenga o como entienda según sus representaciones.

Esto ocasiona que la organización este fragmentada y que los esfuerzos no sean conjuntos. Por ejemplo: se presentan los cuellos de botella, la información se selecciona y se restringe, y los subordinados deben interpretar los pocos datos que no les son



proporcionados, esto como resultado de defensa para su desempeño y realización de su trabajo.

Tocando ahora el desarrollo del recurso humano, tenemos que si bien solicitan profesionalismo y capacidad en el desempeño de cada miembro, no se preocupan por darles una capacitación constante, no les interesa invertir en el desarrollo de las capacidades que cada miembro puede tener.

Suauto cuenta con una estructura (organigrama) jerarquizado, con la intención de formalizar y distribuir el trabajo, cada quien tiene una acción específica. además se establecen los rangos y se muestra quienes tienen los mandos. La finalidad es controlar y dirigir el rumbo que deben seguir los miembros, la forma en que se desenvuelven y trabajan; y se marcan grandes distancias entre dirigentes y subordinados, se presenta muy difícil un acercamiento entre los que están al final del organigrama y los que están hasta arriba del mismo.

En lo que se refiere a la participación de los recursos humanos, nos hemos percatado que no hay tal, no se les solicita su opinión, ni hay propuestas, de hecho se ha tomado una cultura de individualismo, cada quien ver por su propia conveniencia, hay apatía, conformismo e indiferencia.

Las condiciones de trabajo no son del todo óptimas y suficientes, el equipo no está a disposición de todo el personal, el sistema computarizado que se utiliza en la organización es sumamente lento, y claro sólo algunos privilegiados tienen condiciones favorables de trabajo.

No hay estrategias motivacionales, en lugar de implementar condiciones atractivas para que el personal ofrezca un mejor desempeño laboral, cada vez quitan e informan de prestaciones menores y de más restricciones.

Esta circunstancia en gran medida ocasiona una alta rotación de personal, se limita a los miembros, además de cuestiones de tipo económico y profesional, los individuos buscan consolidarse en una organización que les ofrezca un desarrollo no sólo profesional sino personal, es primordial que se les tome en cuenta. La rotación constante de personal impide en gran medida una cultura compartida, que consolide a sus miembros y que les permita sentir que son parte primordial de ella; y que cada uno con su granito de arena mueven, mantienen y pueden mejorarla en el futuro.

Todos estos aspectos conforman la cultura organizacional que prevalece en Suauto.

A continuación presentamos el diagnóstico obtenido de la cultura que existe en la organización, descubrimos que como resultado de las distintas subculturas y representaciones que cada miembro posee, se detectan anomalías y problemas que impiden un mejor avance y desarrollo de la misma. Por lo tanto propondremos algunas estrategias y planes que consideramos pueden ayudar al mejor desarrollo, producción y aprovechamiento de los recursos materiales y humanos de La Gerencia de Operaciones y de todas las áreas que integran a Suauto.

## 5.2 DIAGNOSTICO

Para obtener un diagnóstico general de la situación en la que se encuentra la Organización, consideramos necesario hacer un recuento de aspectos esenciales, que engloban la importancia del entorno que es importante para Suauto; también hay que tomar en cuenta su estructura: los actores y el funcionamiento de la misma; los procesos comunicativos que en ella se desarrollan y todos estos aspectos en conjunto, determinan la cultura que existe en La Gerencia de Operaciones y en toda la Organización en general.

En primera instancia vamos a considerar el entorno que interviene en la organización: nuestro objeto de estudio es Suauto, una empresa que se dedica a comercializar automóviles de la marca General Motors, a través de un sistema de autofinanciamiento, el cual se promueve a través de 150 distribuidoras de la marca Chevrolet.

No debemos olvidar que toda organización mantiene una estrecha y constante relación con su ambiente que la rodea, ya que establecen intercambios con sus proveedores, clientes, competidores, gobierno y otras varias instituciones.

Cuando nos referimos al ambiente organizacional, hablamos de un ambiente relevante que le permite a la organización efectuar las transacciones necesarias para su funcionamiento.

### 5. 2.1 ENTORNO

En el caso de Suauto, encontramos los siguientes problemas que tienen que ver con su ambiente: - El aspecto económico: ya que es el elemento primordial que da vida a la organización, depende al cien por ciento de las aportaciones que realizan los clientes que contratan el sistema. Las devaluaciones de la moneda, el desempleo, la carestía de la vida, le pueden provocar inestabilidad e incertidumbre.

- Otro aspecto es el social y cultural: ya que influye el ritmo de vida y la moda que impera en la población, las necesidades son la base del consumo. El que General Motors promueva constantemente modelos vanguardistas, ayuda a que la sociedad se incline por tener un modelo chevrolet. la publicidad juega un papel primordial para la demanda del sistema.

- Un problema lo es también la competencia: pues existen varias organizaciones que se dedican a ofrecer el sistema de autofinanciamiento. La organización se ve afectada, si no está actualizada en modelos, precios, novedades, del ramo automovilístico. Constantemente hay modificaciones en precios, ofertas, planes y es cuando la organización entra en incertidumbre.
- El proveedor es fundamental, si deja de producir las unidades. Suauto desaparece. Ya que esta planta tiene un convenio, y cuando un modelo se deja de producir, o cuando se presenta una huelga o un caso fortuito, genera problemas que en su momento son dignos de considerar.
- Los insumos, son esenciales para el funcionamiento de la organización. Suauto no cuenta con el equipo necesario para el personal, que en ella labora, los recursos materiales son insuficientes, así como también lo es el personal, hay áreas que requieren ser ampliadas y ponerles mayor atención.

### 5.2.2 ESTRUCTURA FORMAL

La forma en la que está estructurada la organización, se representa mediante un organigrama. la autoridad se ejerce a través de los dirigentes, que en este caso son el director y los gerentes de cada área, existen reglas que aunque no están plasmadas en documentos, son seguidas por los miembros. Detectamos lo siguiente:

- En la organización no existe un manual de procedimientos, no está diseñado un proceso formal de trabajo a seguir.

- No se conocen los objetivos, ni la misión ni visión de la organización, no se difunden ni se promueven ni por escrito ni oralmente.
- Los dirigentes no tienen conciencia de ejercer un liderazgo democrático, no pretenden ser el ejemplo a seguir por parte de sus subordinados; sólo ejercen su autoridad de una forma impositiva.
- La autoridad, la información y la comunicación, se ejercen en un solo sentido, no hay oportunidad de retroalimentación, de lograr acuerdos, de proponer soluciones que mejoren el desempeño y progreso de la organización.
- Existen reglas rígidas en lo que se refiere a horario de trabajo, de entrada y salida, de horario de comida, del uso de uniformes, los permisos tienen que pasar por un sin fin de firmas y autorizaciones y no hay consideraciones si faltas un día por enfermedad, se avisa al jefe inmediato, pero aunque lleves comprobante médico y del seguro de todos modos te descuentan el día.
- No tienen estrategias motivacionales, los incentivos para el personal son nulos.

### 5.2.3 FUNCIONAMIENTO Y ACTORES

Como lo pudimos constatar en el módulo 3 de nuestra investigación, la estructura formal de la organización, es muy distinta al funcionamiento real, que se realiza en el proceso de trabajo.

Los actores que en ella participan, desarrollan estrategias, y manejan la incertidumbre para ejercer su poder, establecen relaciones y conforman grupos formales e informales, los cuales, intervienen en el desempeño de las actividades y funciones que cada uno tiene.

A continuación presentamos la problemática encontrada:

- El flujograma del proceso ideal de trabajo, no corresponde al procedimiento real, que se efectúa día con día en la organización.
- Existen desviaciones en el flujograma ideal, las cuales desembocan en problemas como son: las cancelaciones.
- Los documentos que ingresan por Mesa de Control, no son revisados adecuadamente.
- Existen retrasos en los tiempos de entrega y aprobación de documentos y garantías.
- Los actores y grupos que conforman la organización ejercen relaciones de poder, que impiden un desempeño coordinado y una cooperación necesaria para un buen proceso de trabajo.
- Altos costos humanos y pérdidas económicas considerables.

#### 5.2.4 COMUNICACIÓN

La comunicación en Suauto no es considerada como un elemento importante para el desempeño óptimo de la organización. los dirigentes de la misma suponen que ésta se ejerce de manera natural y suficiente.

- Existe una falta de comunicación en todas las áreas de la organización.
- No hay interés por establecer canales de comunicación entre los actores que la integran.
- La organización no toma en cuenta que cada miembro que la conforma, posee ideas y representaciones distintas.

- El discurso que la organización presenta, no coincide con las acciones que realiza.
- Los dirigentes proporcionan información, a través de boletines, correos internos y juntas, a las cuales en la mayoría de las veces, sólo acuden los gerentes de cada área.
- No hay retroalimentación alguna, no se ejerce un sentido bidireccional de la comunicación, por lo tanto no existen los acuerdos.
- No administran la comunicación.

Después de presentar nuestro diagnóstico, corresponde ahora proponer las estrategias y planes necesarios que consideramos son los más adecuados para el mejoramiento de la organización: planes, programas y procesos que permitan la implementación y la difusión de una cultura general, unificadora, que articule a todos los miembros, donde conjuntamente persigan el logro y el cumplimiento de los objetivos que la organización debe cumplir, para su eficaz funcionamiento y su desarrollo constante.

### 5.3 DISEÑO DE ESTRATEGIAS

#### 5.3.1 PRESENTACIÓN.

El origen histórico, cultural e intelectual de los conceptos de planificación, programa, estrategia e intervención, son el resultado de hacer frente a la situación para sacar provecho de ella. En este campo no es posible manejar un número finito de variables, hay que enfrentarse necesariamente a la complejidad y a la ambigüedad, y no pretender obtener intervenciones seguras con resultados mágicos y maravillosos. (Pérez, 1998).

p.4 ).

En el caso de las organizaciones, como hemos visto, se trata de trabajar con diferentes voluntades humanas, caprichosas y, por lo tanto cambiantes. No podemos asegurar ningún resultado exitoso de intervención si no lo tomamos en cuenta. El asunto consiste en cómo articularlas, si su diferencia marca las separación y más aún el enfrentamiento. ( Pérez, 1998 ,p. 4 ).

La otra coordenada, que a últimas fechas se considera valiosa, es el acuerdo producto del diálogo, que es lo que verdaderamente da rumbo, proyección, entusiasmo y aplicación a las actividades organizacionales. ( Pérez, 1998 . p. 4 ).

Un trabajo de diseño de estrategias, planes y programas en el campo de la comunicación y la cultura organizacional, así como en cualquier otro campo es, antes que nada, una reflexión acerca de cómo puede convivir la diversidad y de cómo ésta puede generar las condiciones de acuerdo sobre un rumbo aceptable para el conjunto organizacional. El resto de las actividades culturales y comunicativas, dependerán y de hecho estarán pautadas, por estas condiciones originales de ejercicio y articulación efectiva de la diferencia cultural y su vinculación comunicativa. ( Pérez, 1998 . p. 5 ).

Por lo tanto, convivir y comunicar diferenciadamente para lograr la armonía, la cohesión y la articulación con el trabajo y el rumbo de la organización, deben ser las coordenadas de un trabajo de diseño de estrategias, planes y programas, junto con su respectiva elección de recursos, técnicas y dispositivos culturales y comunicativos.

( Pérez, 1998 , p. 5 ).

### 5.3.2 PLATAFORMA .



Para tener un punto de donde partir es necesario considerar en forma general las debilidades, riesgos, problemas y conflictos que se deben contrarrestar, así mismo se debe hacer notar que también existen fortalezas y ventajas que la organización cuenta, las cuales es conveniente conservar, mantener y si es posible aumentar.

También hay que tomar en cuenta que existen elementos que pueden separar a la organización, y que a su vez existen elementos que la pueden unir y articular para beneficio de la misma y de los miembros que en ella habitan.

### 5.3.3 DEBILIDADES Y FORTALEZAS.

Dentro de las debilidades en nuestro objeto de estudio, encontramos lo siguiente:

Partimos del punto que consideramos tiene gran importancia y es que en la organización no se conocen los objetivos, los fines, la misión, ni los valores de la misma, por lo tanto no se promueven, ya que no están establecidos ni por escrito, ni en forma oral.

Ni los dirigentes, ni los subordinados tienen conocimiento de ellos, sin embargo por comentarios y pláticas deducimos que cada uno interpreta a su manera muy personal, el objetivo y la misión de Suauto.

Para algunos resulta totalmente indiferente si el objetivo existe, y si se cumple o no, puesto que no lo conocen, su idea se remite a que el objetivo es vender y vender y vender autos, nada más; y argumentan que no les interesa conocerlos: " si existe algún objetivo, a mí ni me beneficia ni me perjudica, yo de todos modos gano lo mismo y me amuelo igual"; comentario hecho por un miembro del área problemática detectada que es Mesa de Control.

Por otro lado hay quienes dicen que conocen el objetivo y la misión de la organización: " pues el objetivo y misión es vender muchos automóviles, que cada vez más gente contrate

con nosotros y que seamos el primer lugar en México en sistema de autofinanciamiento"; comentario realizado por tres miembros del área de integraciones, donde también se detectó un problema que fue la demora en tiempos de entrega de documentos.

Otro aspecto a considerar es la autoridad que impera en la organización, donde no se permite un flujo de comunicación e información biridireccional, no hay la posibilidad de una retroalimentación, por lo tanto no existen los acuerdos, todo es por disposición o más bien imposición.

En la organización no existen estrategias motivacionales, sólo sanciones y rigidez en reglas que impone la organización, además de que hay una alta rotación de personal.

Existen retrasos en los procesos de trabajo y los procedimientos no son los adecuados.

Los actores de la organización ejercen relaciones de poder, las cuales la mayoría de las veces impiden una unificación y coordinación adecuada en el proceso de trabajo.

Por último existe una falta de comunicación en todas las áreas de la organización, ésta no toma en cuenta que cada miembro que la conforma, posee ideas, representaciones y valores distintos. La comunicación que establecen los dirigentes de la organización con los subordinados es muy limitada, sólo se "comunica" mediante boletines, correos internos y juntas que realizan de vez en cuando, donde sólo acuden los gerentes de cada área y con ellos se queda la información.

El discurso no trasciende y no se preocupan por que éste coincida con las acciones que desempeñan en la organización. Así mismo, entre los integrantes que conforman cada área y entre los grupos formales e informales que habitan la organización hace falta establecer una comunicación integradora, interpersonal y con la visión de lograr un consenso general, donde todos procuren y persigan los mismos fines.

Ahora corresponde mencionar las fortalezas, si bien es sabido que existen errores en las organizaciones, también hay aciertos, y cabe resaltar lo siguiente:

Suauto es contingente a los constantes cambios que se presentan en su ambiente externo, como en el interno. Por ejemplo: está al día en cuanto a precios y promociones que se manejan en otros sistemas de autofinanciamiento, saben que posibilidades ofrecen y están a la altura de cualquier empresa que se dedica a la misma actividad.

Promueven facilidades y precios más bajos en los autos que tienen mayor demanda (Chevy Pop) y de esta manera sus ventas y expansión se incrementan.

Si por algún motivo la Planta General Motors deja de producir un determinado modelo de automóvil, de inmediato Suauto promueve otra unidad semejante al modelo que desaparece y se le ofrece al cliente una diversidad de opciones.

La organización cuenta con una promoción y publicidad adecuadas; cada vez más gente conoce a la empresa y la reconoce, y si por algún tiempo se mantuvo en un segundo lugar en sistema de autofinanciamiento: en lo que va del año se ha mantenido en primer lugar en ventas a nivel nacional.

Cuenta con el respaldo de una empresa y una marca comercial reconocida a nivel mundial, como lo es General Motors Company.

En cuanto a su ambiente interno, la organización a pesar de toda la serie de problemas que tiene, los cuales ya se mencionaron anteriormente, obtiene resultados, el trabajo sale adelante y los miembros tienen la capacidad de respuesta ante alguna incidencia que se presente en el momento; cada quien responde según su punto de vista, sus necesidades o sus intereses particulares, pero con todo y esto el proceso no se interrumpe y la organización "se mueve".

#### 5.3.4 FACTORES QUE SEPARAN O QUE PUEDEN UNIR A LA ORGANIZACION

Paradójicamente consideramos que los factores que separan a la organización Suauto, son los mismos que la pueden articular y hacer que su funcionamiento y sus procesos de producción sean mejores.

La respuesta es sencilla. en la organización no hay una cultura compartida. no existe una unificación de metas y propósitos que seguir; si está desintegrada por la falta de difusión de objetivos, misión y valores; la solución es la creación de los mismos y hacerlos del conocimiento de todos los miembros que la integran.

Otro aspecto importante es el comunicativo, el no considerar a la comunicación como la vía del acuerdo y la mediación, ocasiona una separación y unos problemas graves en Suauto; mediante el ejercicio de una comunicación interpersonal y la promoción de los valores que puedan unificar a los integrantes de la organización, se logrará establecer una cultura compartida y que a su vez permita establecer pautas para igualar en lo posible las representaciones que cada miembro tiene en relación a la organización a la que pertenece.

La motivación y los incentivos que la organización no promueven, son también causa de una desarticulación en Suauto, pues deja de lado las necesidades y emociones del ser humano, que es quien da vida a la misma, y creemos que si se implementaran algunas motivaciones, ya sean económicas o de cualquier otro tipo, pero que puedan significar una cuestión importante y de reconocimiento para el empleado; se lograría una articulación y

una identificación cultural compartida y entendida de la misma forma entre los que integran a la organización.

Otro aspecto importante es el hecho de que los miembros de la organización reconozcan a su líder, pero un líder que guíe, que motive, que les haga saber que su presencia no es la de una persona autoritaria que impone. por el contrario si la intención es unificar a sus miembros, consideramos que el líder podría ser situacional, dependiendo de que circunstancias se le presenten, tener la capacidad de fungir como mediador y lograr el equilibrio entre lo que beneficie a la organización, como a sus integrantes.

### 5.3.5 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Como punto de partida consideramos que a corto plazo, la organización debe promover entre sus miembros los objetivos, la misión y visión de la misma: Su auto tiene en estos elementos un punto fuerte que puede servir de base para unir a la organización.

Ya mencionamos anteriormente que cada actor interpreta de manera distinta el objetivo y la misión de la organización, tienen la idea general, que se reduce a "vender más que otras marcas", pero la pregunta es ¿cómo, bajo qué criterios, con qué valores ?.

Si la población está disgregada, el compartir los valores y hacerlos propios de cada empleado, ayudaría para instaurar una cultura compartida, vista y entendida de la misma manera.

Nuestra organización en estudio tiene 11 años funcionando como tal, por comentarios y pláticas sostenidas de manera informal, con algunos miembros que en ella participan, nunca se han promovido los conceptos mencionados ( objetivos, valores, misión ), y por lo mismo

creemos oportuno que se asienten por escrito y se promuevan en cada departamento que existe. Más adelante propondremos soluciones para el cumplimiento y logro de este plan, pero desde el aspecto comunicativo, el cual a nuestro parecer es el más adecuado para lograr la consolidación de una cultura compartida, positiva y unificadora.

Para lograr el objetivo, es necesario la intervención de un líder, que a mediano plazo se encargue de promover, difundir y realzar la importancia de hacer propios los valores de Suauto, como empresa, y como individuos, ellos serán el ejemplo a seguir y de esta manera en vez de que los miembros se separen y se formen más grupos que ejercen poder y luchan por mantenerlo, se logrará perseguir fines, comunes que darán como resultado un procedimiento de trabajo, eficaz, acertado y con la mira a crecer y mantenerse siempre ante las demandas de la sociedad y del mercado.

También los estímulos son una parte importante a considerar, a mediano plazo, es necesario implementarlos, ya que los miembros no tienen motivaciones que les permita dar un mejor desempeño en su labor. "hacen lo que deben hacer" y nada más, cuando hay trabajo retrasado algunos se quedan tiempo extra, pero son raras las veces, ya que no se las pagan y no toman en cuenta las horas de más, a cambio de algún permiso para salir temprano o para faltar un día.

La organización a través del área de Recursos Humanos deberá elaborar un sondeo, para averiguar cuales son las necesidades que los miembros demandan como importantes para ser consideradas por los dirigentes. Esto será la pauta, en el desarrollo de estímulos que demuestren a los actores, que se les considera parte fundamental de la organización y que son tomados en cuenta.

Mencionamos que no hay un manual de procedimientos, pero no es básico que se establezca, cada quien sabe qué tiene que hacer, se cumple con el trabajo y el proceso

camina, aunque existen desviaciones en el procedimiento, se cumple con el ciclo. lo que si consideramos importante es el conocimiento de los valores y la misión. Mediante ceremonias significativas que promuevan los valores antes mencionados.

Y definitivamente el aspecto comunicativo tiene la primordial relevancia en todas las propuestas a que hacemos referencia; el es medio que la organización debe implementar para lograr el acuerdo, mediante juntas por cada departamento, comunicación interpersonal entre miembros de cada área y con jefes inmediatos, los cuales a su vez tendrán comunicación directa con la dirección; además de otras diversas instancias que más adelante mencionaremos, para implementar una cultura unificadora, bien articulada donde los actores sientan que su estancia en Suauto, es agradable, pues es donde los seres humanos, pasan la mayor parte de su tiempo, y si el colaborar en ella, es algo intolerante, los resultados se convierten en desviaciones en los procesos de trabajo, demora en tiempos de entrega, manejo de poder y autoridad, imposiciones y desacuerdos que lejos de asentar un progreso continuado, ocasionan pérdidas económicas y humanas (rotación constante de personal ).

### 5.3.6 ESTRATEGIA COMUNICATIVA

Con base en lo que hemos dicho anteriormente, el mensaje institucional que deseamos transmitir, es de identificación; de formar realmente parte de la organización, hacer equipo y resaltar los valores, la misión y los objetivos. Instituir un mensaje y un lenguaje comprendido y aceptado por todos.

Con la finalidad de que los miembros que habitan la organización, tengan una visión positiva, objetiva y clara de hacia donde va la dirección de Suauto, qué camino y objetivos

se deben ir cumpliendo a corto, mediano y largo plazo; teniendo como meta principal la coordinación en los procedimientos de trabajo, y "tener puesta la camiseta".

El propósito del mensaje es lograr la concordancia entre el discurso que presenta la organización y los hechos y acciones de la misma; que respalde los actos que se van a emprender de ahora en adelante, así los integrantes comenzarán a creer en las propuestas de cambio y se harán partícipes de las mismas.

El proceso de comunicación será en primera instancia grupal, ya que el propósito es abarcar lo más posible a la organización, sin dejar de lado la posibilidad de intercambiar ideas y escuchar propuestas que mejoren o ayuden a integrar más a Suauto, para ello consideramos que se implementará la comunicación interpersonal.

Se pretende llegar a todos los tipos de público que integran a la organización, pero claro siguiendo lineamientos distintos; para ello el área de Recursos Humanos tendrá que hacer una selección de los públicos que existen, y de ésta manera se tomarán medidas diferentes con cada uno.

Con algunos públicos será conveniente, el hacerles llegar un escrito a cada uno, con otro público lo más conveniente será citarlos en el salón de juntas y exponerles un video del tema que se quiere tratar, para otros lo mejor será que el jefe inmediato les exponga los nuevos cambios que se pondrán en marcha, y de ésta manera se logrará la unificación de criterios y de cultura organizacional.

Las aproximaciones con cada público serán distintas, dependiendo las características de los miembros a los que va dirigido el mensaje, se tomará en cuenta nivel académico, tiempo de trabajar en la organización, aspiraciones, y experiencias que han tenido como empleados en ésta y otras organizaciones.



El medio primordial a utilizar es la comunicación oral, el diálogo que permita escuchar y proponer medidas de solución a los problemas ya existentes y a su vez evitar la aparición de otros nuevos, todo esto mediante el acuerdo.

También se utilizarán algunos videos, acetatos con ayuda del proyector, dinámicas de intercambios de ideas entre otros.

Para promover los valores y misión de la organización y fundar las bases del ideario de la misma, se sacarán copias del acetato que contenga éstos conceptos y se les distribuirá a cada integrante, se les pedirá lo tengan a la vista en su lugar de trabajo.

Para efectos de evaluación y de medir el resultado de las propuestas, se realizarán pequeñas juntas entre la dirección y los gerentes de cada área, los cuales a su vez tendrán que establecer comunicación directa con los jefes de cada área y éstos con cada uno de sus subordinados, (forma de cascada); con la finalidad de que se intercambien ideas y se difunda al mismo tiempo el mensaje.

### 5.3.7 PLAN DE COMUNICACION

Un plan de comunicación rígido, pensado unilateralmente y manejado por un "encargado de comunicación", es paradójico, a pesar de ser frecuente. Su principal riesgo es que no interese a nadie y que no corresponda a las necesidades de los actores. ( Bartoli, 1993, p. 180. ).

Objetivos a corto plazo: Unificar los criterios de producción, para todas las áreas que integran a la Gerencia de Operaciones, con el propósito de que dichos procesos se

desarrollen de manera eficaz y eficiente, y los actores que intervienen en el mismo, tengan la información necesaria para realizar de manera óptima su labor.

Trabajar en conjunto con las áreas de apoyo, principalmente la administrativa, para que ésta tome en cuenta la importancia del factor humano y le proporcione los recursos necesarios para su mejor desempeño y estancia en la organización.

Lograr el acuerdo a través de la mediación, para que no se susciten, problemas y estos a su vez no alteren el proceso cotidiano de trabajo en la Gerencia de Operaciones.

Elaborar cuadros enmarcados que contengan el ideario de Suauto, que se expongan en cada área de trabajo y que estén siempre a la vista, para que todos los miembros se sientan familiarizados con los valores que se promuevan.

#### Objetivos a largo plazo:

Solicitar la participación del personal, que interviene en el proceso de producción, su colaboración para definir las políticas que puedan optimizar el proceso de trabajo.

Plantear estímulos que motiven al personal, para sentirse más unido a su organización, y hacerle sentir que su estancia en ella es primordial para su buen funcionamiento.

La asistencia de los Gerentes de cada área, a cursos de liderazgo, con la finalidad de que puedan dirigir de una mejor manera a sus empleados, que tengan la capacidad de mediar cualquier situación que se les presente, pero por acuerdo, no por imposición.

Vocabulario rector: Las frases que se promoverán son: identidad, valores, cooperación, eficiencia (esta palabra la utilizan con frecuencia en la organización, pero no tiene significado para los miembros), hay que promoverla, pero dándole sentido y razón.

Los dirigentes y sus empleados deben sentirse orgullosos por los logros de la organización, la finalidad es que se adjudiquen los triunfos por el hecho de que se cumple con los objetivos.

El trabajador debe ser experto, honrado y fiel a su organización.

Vocabulario del Empleado: Orgullo, Identidad, Lealtad

Vocabulario de la Organización : Tradición, Consolidada, Productiva, Contingente.

Los valores de la organización y de los miembros, deben reflejarse al interior y al exterior, se insiste en la armonía, la identidad y el óptimo funcionamiento de la organización y los actores se proyectarán al entorno en el producto final.

Dentro de los programas específicos tenemos los siguiente:

En el próximo mes de enero, se impartirán cursos de relaciones humanas y de atención al público, así como cursos para integración y trabajo en equipo, a los cuales asistirá todo el personal. Se van a programar fechas para que todos asistan y al finalizar el curso, cada uno dará su opinión por escrito.

A mediados del mes de marzo se abrirá un buzón interno, para empleados, uno en cada Departamento, para que aporten propuestas para el mejoramiento de las actividades diarias que realizan, no se pretende que sea una apertura para quejas, más bien se solicitan nuevas aportaciones y peticiones que servirán de base para la creación de estímulos e incentivos para los empleados.

## CONCLUSIONES

La sociedad se desenvuelve en diversas organizaciones: la familia, la sociedad, la universidad, la iglesia, la oficina entre otros. Por lo que las organizaciones influyen en muchos aspectos de la sociedad, tomando diversas formas y representando distintos sistemas de valores dentro del entorno social al que pertenecemos.

Los logros que alcanza una sociedad, se dan porque existen grupos de personas que realizan esfuerzos conjuntos, y debemos considerar que el concepto de organización surge del hecho de que el individuo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos por sí mismo, pero cuando varias personas se coordinan pueden conseguir mejores resultados que de forma aislada.

La razón de que existan las organizaciones, es que ciertas metas sólo pueden alcanzarse a través de una coordinación de esfuerzos de algunos grupos, de esta manera logran objetivos y metas con mayor eficacia.

En el mundo empresarial día con día vemos el nacimiento, consolidación y reestructura de las organizaciones que lo componen; pero también hemos visto derrumbarse a otras, que a pesar de tener un producto aceptado en el mercado de consumo, un adecuado manejo financiero, personal calificado y apoyos importantes; han cambiado de giro, se han fusionado con otras o simplemente han desaparecido.

Los empresarios al explicar las razones que determinan su caída o fracaso, dicen por lo general algo en común: el mercado tuvo movimientos más rápidos de los que se pudo prever.

Sin embargo como resultado de la investigación realizada, podemos decir que una planeación estratégica adecuada, permite a la organización tener una reacción inmediata a

las exigencias de los consumidores, dicha planeación debe considerar y ligar los aspectos administrativos, operativos, comerciales y comunicativos que la componen.

En el caso específico de nuestro objeto de estudio, La Gerencia de Operaciones presenta diversos problemas en cuanto a su estructura, funcionamiento, su proceso de comunicación y su ambiente cultural.

Dichos problemas ocasionan que su proceso productivo se desvíe o se frene; en primera instancia la organización debe leer su ambiente. para tomar de él lo que necesita para su ciclo productivo, las relaciones que ambos establecen permiten un intercambio constante, la organización toma los insumos, los cuales posteriormente transforma y los devuelve al ambiente ya procesados como un servicio, que en nuestro caso es el sistema de autofinanciamiento.

También es necesario que la organización obtenga información externa, nos referimos a la competencia, pues debe estar al tanto de promociones, novedades, precios, modelos de carros de mayor consumo, la situación económica del país; para así ofrecer al consumidor diversas opciones que le permitan satisfacer sus demandas y que a la vez la organización continúe y aumente su proceso productivo.

Hasta ahora la organización ha demostrado ser contingente ante las instancias antes mencionadas, como ejemplo podemos citar que actualmente se encuentra ocupando el primer lugar en el servicio que ofrece, sin embargo no puede cantar victoria, ya que lo difícil es mantenerse y superar el logro.

Ese logro viene desde adentro de la organización, desde su proceso productivo, desde el desempeño que tienen los miembros que la integran y de la cooperación que realizan para el cumplimiento de objetivos. Aspectos que no caminan del todo bien, y que si la organización omite como importantes, podría provocar situaciones inesperadas, como por

ejemplo ser la última opción en el mercado, para adquirir un automóvil., y así perder su reconocimiento.

La Gerencia de Operaciones y en general toda la organización vive en constante incertidumbre, debido a que la información no se difunde acertadamente, se controla y está limitada, sólo algunos la reciben. Cada miembro interpreta la información como mejor le conviene, ya sea para desempeñar su labor, o ya sea para ejercer su poder.

Por lo mismo no existe una cultura compartida, la organización no cuenta con un ideario que permita el conocimiento y la promoción de los objetivos, la filosofía, la misión y la visión que todos deberían compartir. Los dirigentes deben hacer conciencia de la importancia que tiene el hecho de que sus subordinados se sientan identificados con los conceptos antes mencionados.

No se motiva al personal que labora en la organización, no se le reconoce su desempeño, y por lo mismo los miembros no se sienten comprometidos con ella. Los dirigentes ejercen un mando autoritario, se ordena, no se acuerda.

Prevalece un ambiente diverso en cuanto a representaciones se refiere, por parte tanto de los dirigentes como de los subordinados; cada quien realiza su trabajo y cumple con sus responsabilidades, cooperan en el proceso de producción, pero no porque estén de acuerdo siempre.

Por lo tanto la mayoría de las veces se presentan choques entre los miembros, como en el caso detectado en las áreas problemáticas de Integraciones y de Mesa de Control, donde resulta un inadecuado procedimiento de trabajo, insuficiencia de personal, y retrasos considerables en tiempo, lo cual se reduce a pérdidas económicas y costos humanos.

En la Gerencia de Operaciones se denotan rasgos que dañan sus actividades como son, el centralismo, el liderazgo autoritario, el control de información y la constante rotación de personal, entre otros.

Para que esta organización reduzca su incertidumbre, obtenga resultados productivos y tenga un crecimiento constante, es necesario contrarrestar los rasgos antes señalados y lo puede lograr a través de una comunicación acertada que se establezca entre los dirigentes y entre sus miembros.

La comunicación debe fungir como conciliadora y mediadora de la problemática en la que vive la organización, debe reconocer a sus miembros y hacerles notar la importancia que ellos tienen en el proceso de trabajo.

Mediante la comunicación se puede establecer e implantar una cultura compartida, unificadora, donde todos se pongan la camiseta y se sientan orgullosos de su pertenencia. En pocas palabras hacer que la organización sea habitable, que no se deje de lado el factor humano, que se le escuche y se establezca una comunicación bidireccional, con la finalidad de que todos los miembros se sientan identificados, y directivos y subordinados, se muestren comprometidos no por imposición, sino por propia convicción.

BIBLIOGRAFIA

- 1. - AVILA, Guzmán, Xavier I. et, al. La Organización Habitable. México, Media Comunicación,2000.
- 2. - BARTOLI, Annie. Comunicación y Organización. México, Paidos, 1993. 221 p.
- 3.- CROZIER y FRIEDBERG. El Actor y el Sistema. Alianza Editorial Mexicana. México. 1990. 392 p.
- 4.- FERNÁNDEZ, Collado, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. México, Trillas, 1991. 368 p.
- 5.- FLORES, F. Carlos. Inventando a la Empresa del Siglo XXI. Santiago, Hachete, 1989.
- 6.- IBÁÑEZ, et, al. Técnicas de Investigación de las Ciencias Sociales. Madrid, Universidad Cátedra, 1986.
- 7.- JOHANSEN, B, Oscar. La Comunicación y la Conducta Organizacional. México, Diana, 1979.
- 8.- MARTÍN, Serrano, Manuel. Teoría de la Comunicación. México, ENEP Acatlán, 1992.
- 9.- MARTINEZ, Emilio. Herramientas Estadísticas Básicas. Versión Mimeo. Gráficas La Prensa. Junio de 1995. 88 p.
- 10.- MAYNTZ, Renate. Sociología de la Organización. Trad. José Díaz García, 1ª ed., 5ª reimp. Madrid, Alianza Universidad, 1990, 188 p.



- 11.- MENDEZ, José, et. al. Dinámica Social de las Organizaciones. México, Mc Graw Hill, 1990. 259 p.
- 12.- MOLES, A. Rohmer E. Teoría de los Actos. México, Trillas, 1982.
- 13.- MORGAN, Gareth. Imágenes de la Organización. México, Alfaomega/RA-MA, 1991, 411 p.
- 14.- OLMSTED, M. S. El Pequeño Grupo. Paidós, Buenos Aires, 1966.
- 15.- PEREZ, Jaime. Diversidad y Comunicación. Elementos para una planificación global de la comunicación. México, 1998.
- 16.- PEREZ, Jaime. Recursos Culturales de la Organización, México, 1998.
- 17.- REVILLA, Mario. Comunicación y Reproducción Innovadora. México, Tesis de Maestría Inédita. 2001.
- 18.- ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. México, Prentice Hall, 1991.
- 19.- SCHEIN, Edgar H. Psicología de la Organización. Trad. Victor E. Cruz Cardona, México, Prentice Hall, 1982, 252 p.
- 20.- WINKIN, Y. et, al. La Nueva Comunicación. Barcelona, Kairós, 1987.

**Páginas de Internet:**

- 1.- Autofin ( 2001, junio ). Disponible en : <http://www.autofin.com.mx>

**ANEXOS**

# FUNDAMENTOS

## Visión

*Ser el principal canal de distribución y venta de vehículos General Motors a nivel nacional.*

## Misión

*Orientar hacia la excelencia el desarrollo profesional de todos nosotros, para poder satisfacer las necesidades de la sociedad, al poner al alcance del mayor número de personas posible la adquisición de vehículos General Motors, mediante planes accesibles de autofinanciamiento ~~o similares~~.*

## Filosofía

*Existimos por y para nuestros clientes. Somos leales y estamos comprometidos con nuestra empresa, trabajando con honestidad, disciplina y respeto.*

*Nos actualizamos permanentemente, en beneficio de nuestro desarrollo, tanto individual como de equipo, para alcanzar la excelencia en nuestros productos y servicios, buscando satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y de todos aquellos que interactúan en las actividades que conducen al éxito de la empresa.*



## Valores

**HONESTIDAD** Base de nuestras relaciones  
**LEALTAD** Sustento de nuestro crecimiento  
**COMPROMISO** Símbolo de nuestros actos  
**DISCIPLINA** Concepto rector  
**RESPECTO** Hechos, no palabras.  
**SERVICIO** Sinónimo de pasión.

## Objetivos

CORTO	MEDIANO	LARGO
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ SER LA EMPRESA LIDER DE AUTOFINANCIAMIENTO EN MEXICO.</li> <li>➤ DIRIGIR NUESTRO ESFUERZO AL TRABAJO EN EQUIPO, Y EFICIENTAR NUESTRA COMUNICACIÓN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ LOGRAR UNA ALTA RENTABILIDAD DE LA GERENCIA DE SUAUTO EN LAS DISTRIBUIDORAS QUE INTEGRAN LA ASOCIACION GM.</li> <li>➤ DESPLAZAR EL 16 % DE LAS VENTAS ANUALES DE GM</li> <li>➤ LOGRAR QUE EL PUBLICO IDENTIFIQUE LA MARCA SUAUTO COMO EL AUTOFINANCIAMIENTO DE GM.</li> <li>➤ INCREMENTAR LA VENTA REPETITIVA A TRAVES DE UN SERVICIO DE CALIDAD.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ SER EL PRINCIPAL CANAL DE DISTRIBUCION Y VENTA DE VEHICULOS GM A NIVEL NACIONAL.</li> </ul>

**ENTREVISTA**

Entrevista sostenida con la Responsable del área de Mesa de Control: donde el investigador se le denomina A y al entrevistado se le denomina B.

A: "Buenos días!, te vengo a molestar, fíjate que me llamó un cliente para preguntar, ¿ desde cuándo habían ingresado sus garantías?, ya se demoró la entrega de su auto y está muy molesto".

B: "Déjame ver, dame el número de grupo".

A: "Es : 97804632"

B: "Pues ingresaron hace 3 semanas, no se porqué no se lo han entregado, a lo mejor no están completos sus documentos" (silencio) "es lo más seguro".

A: "Pero, que cuando ingresan la documentación de garantías ¿ ustedes no revisan que estén completas ?".

B: "Revisamos a groso modo, son 150 distribuidores, no inventes!" (con tono de voz un poco molesta).

A: "No, o sea, lo que quiero decir es que, hay algún requisito para que tú o las muchachas reciban los documentos no ?".

B: "Si, mira yo reviso que los documentos estén completos, pero no a fondo, imagínate si me pongo a revisar cada papel y a parte lo que dice, capaz que sólo atiendo a 10 distribuidores diarios ¡ Pero si veo que están incompletas las garantías, entonces les retacho todo y ni modo van atrás! ".

A: "Pero por lo que me dices, entonces las garantías de este cliente no las regresaste, ¿ verdad ?".

154

B: "No, Normis , lo que se me hace es que (¡mmmmmm!), mira, mejor pregúntales allá en Operaciones, lo mas seguro es que lo que presentaron está mal, ya vez cómo son los clientes, también son tremendos" (con tono burlón).

A: " Si yo creo que necesito preguntarles alla arriba, porque además, puede ser que hasta se las regresaron ya a la distribuidora y el pobre cliente ni en cuenta".

B: "Ahí si no para que veas, acuérdate, si se les regresan documentos a los distribuidores, pasan a fuercitas por Mesa de Control".

A: "Yo digo: que ¿ no habrá alguna forma en la que estas situaciones mejoren ?, es que si tú, vieras la cantidad de quejas diarias que tenemos por esto de las garantías . ; no sabes es ya como un disco rayado!".

B: " Me lo imagino, los mismos problemas que tienen ustedes con los clientes, es lo que tenemos nosotras con los distribuidores. parecen ay! no se" (un poco molesta) "Por más que les decimos traigan sus papeles como debe ser, eviteme la pena de regresárselos, pero les vale!".

A: " ¿De plano ?"

B: "Tiro por viaje es lo mismo"

B: " A veces del coraje ya ni revisamos con cuidado, por su culpa nos distraen"

A: "Entonces ¿tú crees que estas situaciones son por culpa de ellos?"

B: "¡Claro! Mira si no, entonces haber dime, si ellos son los que le piden a los clientes los papeles ¿por qué no los revisan antes de traerlos aqui?. Lo que pasa es que los traen y han de decir a ver si pasan, y luego a ver quién nos quita a los clientes de encima!".

A: " ¿Y tú les has preguntado, o has comentado esto con ellos?"

B: " Ya les he dicho, pero ve siguen igual "

A: "Si de hecho eso ya se lo explique, es que muchas veces los clientes piensan, que en cuanto entregan garantías en la agencia ya se someten a revisión y no es así".

B: " No lo que pasa es que también a los distribuidores les encanta "echarnos la bolita " y claro los clientes piensan que nosotros les tardamos sus documentos nada mas por que si".

A: " Usted cree? "

B: "Claro!, mira si ellos realmente estuvieran en tiempo cuando nos entregan las garantías de sus clientes, no nos pasaríamos del tiempo que más o menos tenemos contemplado, ¿pero que pasa?, que en la distribuidora primero se tardan en informarle al cliente que salió adjudicado, luego le hacen la investigación, que eso tú sabes, es independiente de nosotros y después ya traen aquí la documentación, pero todo eso se lo deberían de explicar ellos al cliente " (hace una mueca).

A: " Y usted no puede exponer esta situación, para ponerle remedio, porque me imagino, que esto algunas veces altera su trabajo, ¿no?".

B: " ¿A veces?, yo diría que casi siempre "

A: "Entonces ¿qué se podría hacer ?".

B: "Tú ¿ que crees?, a ver dime alguna opción "

A: ( silencio). " Yo considero que esta área es pequeña, debería crecer, contar con más personal "

B: " Es obvio , por eso te pregunte, tú que pensabas, no nos damos abasto, sobre todo a fin de mes, donde tú sabes es cierre de grupos, entrega de carpetas, es un caos, por eso de plano a fin de mes pido que me consigan gente que me auxilie "

A: "Pero no sería más conveniente que contrataran a alguien de planta y no puros eventuales ?".

B: " Por supuesto y creo que por fin, voy a contar con otra persona , la semana próxima ya va a estar aquí con nosotros auxiliando en la revisión de garantías".

A: " Que bueno! Y será suficiente con eso ?".

B: "No, para nada, necesitamos como tres personas , mínimo "

A: " Entonces ¿ nada más es cuestión de personal? "

B: " Son muchas cuestiones, el problema es que no sólo es interna la situación "

A: " No le entiendo".

B: " Si, quiero decir que avanzaríamos mucho, si las distribuidoras nos entregaran sus documentos completos y además sin tantos errores, por ejemplo ustedes que nos solicitan cambios y correcciones de domicilio, esto lo podríamos evitar si de inicio la distribuidora hiciera una captura de datos correcta, pero a veces hasta el nombre del cliente está mal y por consiguiente, nosotros hacemos una segunda captura también mal, pero no podemos ponernos a revisar contrato por contrato y checar con cada cliente si sus datos son correctos, o no, sería el cuento de nunca acabar. Eso es responsabilidad de las agencias. Pero bueno ( expira) Pues al cliente que no se preocupe, sus garantías están aprobadas y que llame pasado mañana haber si las podemos tener antes de ocho días "

A: " Si yo le voy a llamar para darle una respuesta y muchas gracias!".

B: "No, de qué ?".



### ENTREVISTA

Entrevista sostenida con la Responsable del área de Integraciones: donde al investigador se le denomina participante A, y al entrevistado se le denomina participante B.

A: "Buenos días!, Le vengo a hacer una pregunta".

B: "Si" (asentando con la cabeza) "dime".

A: "Lo que sucede es que tengo a un cliente que me llamó para preguntar porque motivo no le han entregado su carro".

B: "Y ya checaste con la distribuidora? ¿ De que agencia es? "

A: "Hay no se! no le pregunté al cliente".

B: "Haber dame el número de grupo".

A: "Es el integrante 97804632".

B: "Pues yo creo que de hoy en ocho ya están disponibles en Mesa de Control, para que el distribuidor las recoga, dile que hable a la agencia para que pasen por ellas".

A: "Muchas gracias, lo que pasa es que el cliente esta muy enojado y dije mejor voy a investigar que pasó".

B: "Es que los clientes piensan que nada mas a ellos los atendemos y son mil clientes de toda la República" (con gesto de enojo) "Además por eso se les da un tiempo razonable de entrega ya sea de rechazo o de aceptación".

A: " Si yo lo sé , nada más que como el cliente entregó sus documentos hace casi un mes, por eso es que llamó para saber alguna respuesta".

B: "Como no!, nada más que dile que la entrega la hace en la distribuidora, y con nosotros no llegaron desde hace un mes" ( se muestra un poco molesta).

138

A: "Y con todos es lo mismo?"

B: "Con todos no se, pero con la mayoría si".

A: "Y no lo has comentado con nadie aquí en la empresa, pues para ver la posible solución".

B: "Hay ni modo que aquí no se den cuenta todos de lo que pasa" (asentando con la cabeza).

A: "Tú crees?"

B: "Hay no me digas que contigo los clientes no se quejan de los distribuidores".

A: "Pues si algunas llamas son para eso, a veces hasta quieren que los cambiemos de distribuidora, pero pues ya sabes que eso no lo podemos hacer".

B: "Ya ves!, pero mira aquí entre nos" (con bajo tono de voz)" todo mundo hace lo que quiere, las distribuidoras y aquí también, y yo digo para que les repito una y otra vez lo mismo, si no me hacen caso, allá ellos y ni modo yo hago mi trabajo y ya!".

A: "Pero quién no te hace caso, ¿los distribuidores?"

B: "Si, y también aquí".

A: "I haber ¿quien no te hace caso?, tu dime y yo les reclamo, ¿como de que no! (risas de ambas personas)".

B: "Pues el jefe".

A: "¿El Director?"

B: "No!, el Licenciado" (Gerente de Operaciones).

A: "Qué le has propuesto o que le has dicho?"

B: "Pues que ponga a los distribuidores en su lugar, que los haga entender cómo deben de entregar sus cosas y además que respeten el horario; no que saben perfectamente que les

recibo hasta la una y media, y llegan después a quejarse de que no se les atiende. Pero si se quejan les va peor, porque entonces no les paso tan fácil sus papeles.”

A: “ Y ya si se alinean los distribuidores, se mejora todo?”

B: “ Pues yo creo que no todo, pero algo si , mira son muchas cosas que deberian cambiar, pero aquí nadie hace nada y todo sigue igual”.

A: “ ¿Aquí contigo no todo funciona bien?”

B: “ Pues funciona porque nos amolamos mucho, mira a fin de mes estamos como loquitas ¿verdad?” (vuelve a ver a su compañera sonriendo )” si les tuve que decir que necesitaba otra persona, y bueno ya me conformo con que en eso me hayan hecho caso”.

A: “Y (suena su teléfono) si quieres luego regreso”.

B: “Si Normis , hay cuando quieras”.

A: “ Gracias!, luego nos vemos”.

B: “Adios”.