



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
"ACATLÁN"



**NACIMIENTO DE SISCOM AL ESTILO MEXICANO.  
ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA PRODUCTIVIDAD Y EL GRADO  
DE FORMALIZACIÓN DE SISCOM DESDE LA PERSPECTIVA  
TEÓRICA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**SEMINARIO-TALLER EXTRACURRICULAR  
"ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y CULTURA"  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN  
PERIODISMO Y COMUNICACIÓN COLECTIVA**

**PRESENTA:**

**BRISEIDA GARDUÑO ESQUIVEL**

**ASESOR: LIC. URŠO MARTÍN CAMACHO ROQUE**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**ACATLÁN, EDO. DE MÉXICO, ABRIL DE 2002**





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.

## *Dedicatoria*

*Todo el esfuerzo realizado en este trabajo lo dedico a  
mi familia*

*A mi madre:  
Martha Esquivel Carmona*

*A mi padre:  
Jesús Garduño Márquez*

*A mis hermanos:  
Helí , Said y Azael*

*Quienes siempre me han apoyado en todo momento.  
Agradezco su amor y apoyo incondicional.*

# *Agradecimientos*

## *A mis profesores del seminario:*

*Lic. Urso Martín Camacho Roque*

*Lic. Javier Ignacio Ávila Guzmán*

*Lic. Humberto Ramos Carrillo*

*Lic. Jorge Pérez Gómez*

*Lic. Fernando Martínez Vázquez*

*A todos ustedes les doy las gracias por haber compartido conmigo sus conocimientos y sabiduría, por su interés en enseñarme el verdadero sentido y valor de la comunicación no sólo para este trabajo de investigación, sino para la vida en general.*

## *A mis amigas*

*Gabriela Ruiz Mata*

*Claudia Trenado Hernández*

*Sra. Gloria Ferro*

*Profesora Josefina Paz*

*Gabriela Vargas*

*Luz María Guzmán*

*Luz María Méndez Ramírez*

*Vianey de Jesús Álvarez*

*A cada una de ustedes gracias por su amistad sincera e incondicional. Las llevare siempre en mi corazón.*

*A mis familiares:*

*A mi tía Carmela y a mis primos Abel, Irma, Luis y Ma. Elena quienes siempre me han ayudado en todo momento .*

*A mis compañeros:*

*Y finalmente a todos mis compañeros del seminario por permitirme el haber compartido con ellos todos los conocimientos y experiencias a lo largo de todo un año.*

# Índice

## Introducción

### Capítulo 1 SISCOM a través del tiempo

#### 1.1 Antecedentes.....12

1.1.1 Origen. 1.1.2 Historia de Internet en México. 1.1.3 Situación Actual de Internet en México. 1.1.4 Transformaciones importantes de la organización (1999-2000). 1.1.5 Situación actual de la organización.

#### 1.2 Análisis Sistémico.....26

1.2.1 Teoría de Sistemas. 1.2.2 ¿Qué es una organización? 1.2.3 Tipología de SISCOM como organización. 1.2.4 ¿Qué es el ambiente de la organización. 1.2.5 El Ambiente General. 1.2.6 El Ambiente Relevante. 1.2.7 Ciclo de eventos. 1.2.8 Ciclo de eventos de SISCOM. 1.2.9 Fronteras. 1.2.10 Grado de interrelación.

#### 1.3 Análisis Contingente.....41

1.3.1 Teoría Contingente. 1.3.2 Caracterización del Ambiente. 1.3.3 Turbulencia. 1.3.4 Hostilidad. 1.3.5 Diversidad. 1.3.6 Desintegración. 1.3.7 Escasez. 1.3.8 Fuentes de incertidumbre. 1.3.9 Mecanismos para obtener información del ambiente. 1.3.10 Retroalimentación (feedback) directa del ambiente. 1.3.11 La organización busca información desde el exterior. 1.3.12 Control Directo Interno. 1.3.13 Control Directo de Incorporación Externo. 1.3.14 Control Indirecto. 1.3.15 Toma de decisiones de la organización con respecto a su entorno.

#### Diagnóstico Situacional.....50

## **Capítulo 2 La dimensión formal de SISCOM**

- 2.1 Lo formal y lo real en las organizaciones mexicanas.....54**
- 2.1.1 Bases teóricas para el análisis formal de la organización SISCOM. 2.1.2 Tipología de la organización.
- 2.2 La importancia de la filosofía dentro de la empresa.....57**
- 2.2.1 ¿Qué es la filosofía de la organización? 2.2.2 Metodología para inferir la filosofía de la organización. 2.2.3 Interpretación de la filosofía de SISCOM.
- 2.3 Los objetivos son fundamentales para la existencia de toda Organización.....60**
- 2.3.1 Objetivos de SISCOM. 2.3.2 Categorías organizacionales de acuerdo a sus objetivos. 2.3.3 Surgimiento y permanencia de los objetivos de SISCOM. 2.3.4 Problemas a los que se enfrenta la organización para el logro de sus objetivos. 2.3.5 Relación entre objetivos y filosofía de la empresa. 2.3.6 Concordancia de los objetivos con la estructura formal de la organización.
- 2.4 La estructura, columna vertebral de toda organización.....69**
- 2.4.1 Cooperación y división del trabajo igual a organización. 2.4.2 Estructura formal de SISCOM. 2.4.3 Descripción de las funciones y de los puestos en SISCOM. 2.4.4 Funcionalidad de la organización a partir de su estructura formal. 2.4.5 Proceso Formal de trabajo en SISCOM. 2.4.6. Infraestructura de SISCOM, recursos tecnológicos y recursos humanos.
- 2.5 La estructura de autoridad.....86**
- 2.5.1 El mando y la obediencia como parte de la estructura de autoridad. 2.5.2 El poder y la autoridad no son lo mismo. 2.5.3 La dominación desde la perspectiva de Weber. 2.5.4 Los grafos como un modelo de análisis de la estructura de comunicación.

<b>2.6 Procedimientos para tener miembros en la organización: Reclutamiento, selección, inducción y socialización de los miembros en SISCOM.....</b>	<b>91</b>
<b>2.7 Cómo se realiza el proceso de motivación en los miembros de SISCOM.....</b>	<b>93</b>
<b>2.8 Los supuestos gerenciales dentro de la organización.....</b>	<b>94</b>
<b>2.9 Detección de las principales problemáticas en SISCOM.....</b>	<b>95</b>
<b>2.10 La importancia del fenómeno cultural dentro de la organización.....</b>	<b>97</b>
<b>Diagnóstico Estructural.....</b>	<b>100</b>

## **Capítulo 3 Funcionamiento, actores y grupos en SISCOM**

<b>3.1 Estructura formal y funcionamiento real en las organizaciones.....</b>	<b>107</b>
3.1.1 Modelo de análisis. 3.1.2 Caracterización de la estructura formal y del funcionamiento real de SISCOM. 3.1.3 Flujogramas 3.1.4 Explicación del flujograma ideal y real de SISCOM en el proceso de trabajo de la venta de componentes electrónicos. 3.1.5 Problemas en el proceso de la venta de componentes electrónicos en SISCOM. 3.1.6 Delimitación del problema de la venta de componentes electrónico en SISCOM.	
<b>3.2 Metodología para el análisis del problema.....</b>	<b>119</b>
3.2.1 Cuadro número1. 3.2.2 Explicación de la herramienta de medición en la problemática detectada. 3.2.3 Cuadro número 2. Herramienta de medición en la problemática detectada. 3.2.4 Aplicación de la hoja de inspección. 3.2.5 Gráficas que ilustran el proceso de la venta de los componentes electrónicos en SISCOM. 3.2.6 Diagnóstico de funcionamiento con relación al costo beneficio para la organización.	
<b>3.3 Diagrama de causa-efecto.....</b>	<b>128</b>

**3.4 El papel de los actores dentro de la organización SISCOM.....129**

3.4.1 La cooperación, las restricciones, la manipulación, la negociación y la incertidumbre dentro de SISCOM. 3.4.2 ¿Cuáles son las estrategias del actor dentro de SISCOM para poder plantear su libertad, sus límites, su planteamiento estratégico y la relación con el poder? 3.4.3 Análisis de los actores. Características básicas a contemplar. 3.4.4 Tipos de comportamiento derivados de lo anterior. 3.4.5 Cuadros de análisis. 3.4.6 Caracterización de la personalidad de los actores involucrados en el problema diagnosticado. 3.4.7 Interpretaciones acerca de la personalidad de los actores.

**3.5 Caracterización del poder.....151**

3.5.1 ¿Qué es el poder? 3.5.2 Fuentes y recursos del poder. 3.5.3 Poder y organización. 3.5.4 Tipos de poder emanados de la organización.

**3.6 El actor en el ámbito grupal y organizacional.....159**

**Análisis Causal.....161**

**Capítulo 4 La comunicación en SISCOM**

**4.1 El costo de las acciones humanas en las organizaciones.....168**

4.1.1 Los costos en el proceso de la venta de los componentes electrónicos en SISCOM. 4.1.2 El costo generalizado de las acciones humanas 4.1.3 Tipos de problemas que se detectaron en Soluciones Integrales en Sistemas de Cómputo y Electrónica (SISCOM) 4.1.4 Los costos de las causas en SISCOM.

**4.2 El papel de la comunicación y de la información en las organizaciones...177**

4.2.1 Comunicación e información. 4.2.2 Conflictos y problemas comunicativos. 4.2.3 Las Representaciones son las que dan sentido a las cosas. 4.2.4 Definición de comunicación interna y organizacional.

**4.3 Análisis cualitativo de las causas detectadas a nivel comunicativo en el problema de la venta de los componentes electrónicos en SISCOM a partir de los actores involucrados.....187**

4.3.1 Metodología y técnica utilizada para detectar las causas del problema a nivel comunicativo. 4.3.2 Análisis de los resultados obtenidos por medio de las entrevistas realizadas a los actores involucrados en la problemática detectada de la venta de los componentes electrónicos en SISCOM.

**4.4 Diagnóstico del problema comunicativo.....203**

4.4.1 Interpretaciones generales de la entrevista realizada a la gerente de ventas de SISCOM. 4.4.2 Interpretaciones generales de la entrevista realizada a la gerente de SISCOM

**4.5 Soluciones a nivel problema, área y organizacional.....210**

## **Capítulo 5 La cultura organizacional en SISCOM**

**5. 1 Panorama general de la importancia de la cultura organizacional.....214**

5.1.1 Orígenes del estudio de la cultura organizacional. 5.1.2 ¿Cómo concebir a la cultura organizacional? 5.1.3 Enfoques de la cultura organizacional. La orientación funcionalista y la orientación crítica. 5.1.4 Otras corrientes teóricas.

**5.2 Campo de acción de la cultura organizacional.....221**

5.2.1 Relación de la cultura con el entorno organizacional. 5.2.2 Relación de la cultura con la teoría y práctica de la organización. 5.2.3 Relación de la cultura con el funcionamiento, los actores y los grupos en la organización. 5.2.4 Relación de la cultura con la comunicación en las organizaciones.

**5.3 Recursos culturales para generar procesos de socialización y de enculturización.....229**

<b>5.4 Diagnóstico.....</b>	<b>231</b>
5.4.1 Metodología para la realización del diagnóstico. 5.4.2 Diagnóstico listado de problemas encontrados a lo largo de toda la investigación. 5.4.3 Jerarquización de los problemas diagnosticados. 5.4.4 Perspectiva cultural de cada una de las problemáticas detectadas en la organización SISCOM (Traducción de los problemas diagnosticados). 5.4.5 Debilidades. 5.4.6 Fortalezas.	
<b>5.5 Diseño de la estrategia comunicativa para SISCOM.....</b>	<b>247</b>
5.5.1 Presentación (Introducción). 5.5.2 Plataforma Estratégica. 5.5.3 Proyecto ideal de organización para SISCOM	
<b>5.6 Estrategia de comunicación.....</b>	<b>261</b>
<b>5.7 Mensaje institucional que se desea ser transmitido.....</b>	<b>262</b>
<b>5.8 Planes, programas, procesos y productos de comunicación con los cuales se intervendrá a la empresa SISCOM.....</b>	<b>264</b>
<b>Conclusiones finales.....</b>	<b>273</b>
<b>Bibliografía General.....</b>	<b>278</b>
<b>Hemerografía .....</b>	<b>279</b>
<b>Internet .....</b>	<b>279</b>

## **Anexo 1**

## Introducción

El objetivo primordial del presente trabajo consistió en realizar una investigación por medio de un estudio de caso y específicamente se abordó a la empresa *Soluciones Integrales en Sistemas de Cómputo y Electrónica* (SISCOM), de la cual se analizó y diagnosticó su productividad y su grado de formalización desde la perspectiva teórica de la comunicación organizacional.

Lo anterior con el propósito de detectar cuales son las principales problemáticas que tiene la empresa antes señalada y, por tanto, proponer alternativas para solucionarlos desde el área de la comunicación.

La organización Soluciones Integrales en Sistemas de Cómputo y Electrónica (SISCOM) surgió en el año de 1998 y los servicios que ofrece a la fecha son la renta de equipo de cómputo e Internet, cursos de computación y la venta de componentes electrónicos. Se caracteriza por ser una empresa de índole familiar.

Ahora bien cabe destacar que el trabajo de investigación que se presenta a continuación para la obtención del título profesional se realizó en la modalidad de *Seminario-Taller de Titulación Extracurricular llamado "Organización Comunicación y Cultura"* durante el cual se elaboró el reporte final por escrito que será objeto del examen profesional del sustentante.

El trabajo estuvo orientado a la dinámica, conservación y cambio de las organizaciones en México a través del cual se exploraron diversas áreas del conocimiento que se relacionan con dicho tema. Su finalidad fue contribuir para estrechar la relación de la universidad con las organizaciones sociales para vincular la teoría y la práctica.

A través del Seminario-Taller se buscó también que el egresado tuviera la oportunidad de contar con una orientación y asesoría para analizar un caso concreto y por lo tanto proponer las acciones específicas y factibles para ser puestas en marcha con la sólida justificación teórico-argumentativa.

El seminario estuvo organizado de la siguiente manera, a lo largo de toda la investigación se puede encontrar una parte teórica, una metodológica y una instrumental, las cuales se explican a continuación.

Para el estudio de la organización SISCOM se tuvo que hacer una detallada revisión teórica con la cual sustentar los conceptos empleados a lo largo de toda la investigación.

En primera instancia los conceptos básicos a definir para poder tener claro que es lo que ibamos a estudiar fueron la Comunicación Organizacional, Organización y Comunicación con lo cual tener un panorama general de nuestro objeto de estudio.

Entre las teorías que se utilizaron en la investigación podemos señalar la Teoría Clásica, la Teoría Humanista, la Burocracia de Weber, la Teoría de Sistemas, la Teoría Contingente, también se revisaron autores tales como Crozier, Robbins, Olmsted, Moles, Serrano, Ávila, Revilla, Ortí, Flores, Morgan, Pérez, Ruiz, entre otros.

La Teoría de Sistemas es con la que se abordó a nuestro objeto de estudio (SISCOM) e incluso también podemos decir que el seminario se rigió bajo esta perspectiva teórica. A través de dicha teoría se explicó la importancia de la organización.

Podemos decir, que la escuela de sistemas considera fundamental para la comprensión de la organización aspectos tales como *la apertura al medio y la influencia del contexto*, así como la relevancia de la interacción entre "Subsistemas" y por último el concebir a la organización como un "Sistema Abierto".

La teoría de sistemas concibe a la organización como un "Sistema abierto el cual debemos entender como aquel que se visualiza en interrelación directa y continua con el medio que le rodea, del cual importa energía para funcionar; la transforma internamente y exporta algún producto, bien o servicio" (Fernández, 1991:52).

Cabe destacar que la teoría de Sistemas realiza una identificación de las partes o subsistemas de la organización y enfatiza la necesidad de identificar la interrelación de éstas entre sí, con el todo, y con los elementos externos más importantes.

Los "subsistemas son conjuntos de elementos y relaciones que responden a estructuras y funciones especializadas dentro de un sistema mayor" (Marcelo, 1998).

Respecto a la metodología empleada fue pertinente dividir la investigación en cinco áreas de estudio que fueron: 1) el entorno, 2) la teoría y la práctica, 3) el funcionamiento, los actores y los grupos, 4) el papel de la comunicación, y 5) la cultura, por supuesto todo esto relacionado con la organización.

Parte de la metodología consistió en que se tuvo que hacer un diagnóstico de cada una de las cuatro primeras áreas señaladas para encontrar los principales problemas a los que se está enfrentando la organización y así en el capítulo cinco considerar los problemas más graves y por tanto dar un propuesta de intervención desde el punto de vista de la comunicación que es el área que nos compete.

Por último, cabe señalar que la metodología se va puntualizando en la parte precisa de cada capítulo en que es requerida, es decir, no hay un apartado especial para ella puesto que se considero más apropiado el ir la explicando a la par de la información que se presenta para avalar los datos obtenidos y para que el lector comprenda de mejor manera el cómo fue obtenida esa información y el valor que puede tener.

En cuanto a la instrumentación diremos que principalmente se utilizaron las técnicas cuantitativas y cualitativas, en donde las primeras nos sirvieron para obtener los datos duros en este caso concreto hablamos de la productividad, mientras que las segundas nos dieron a conocer las percepciones y las representaciones que tienen los actores respecto a su organización.

La técnica cuantitativa que se utilizó como herramienta para obtener datos numéricos con los cuales comprobar si es productiva o no la empresa SISCOM fue la hoja de inspección en la cual se registraron los principales retrasos que se dan en el proceso de trabajo de la venta de los componentes electrónicos que fue donde se detectó la problemática.

Entre las técnicas cualitativas empleamos la entrevista semidirigida con la cual se obtuvieron los puntos de vista de los actores involucrados en la problemática detectada. Y con ella en el capítulo dos se pudo inferir la filosofía de la organización por medio de una entrevista al dueño de la empresa.

Las líneas de investigación que se siguieron para analizar al objeto de estudio concreto (SISCOM) a lo largo de todo el trabajo fueron las siguientes:

La investigación en el capítulo uno tuvo como objetivo principal el *determinar los elementos del entorno donde se desenvuelve la organización objeto de estudio*, para lo cual se realizó una definición de conceptos relacionados con las organizaciones, también se manejaron las teorías de sistemas y la contingente, se elaboró un diagnóstico del entorno de la empresa SISCOM sin perder de vista la importancia del contexto y del ambiente relevante en el que la empresa se desenvuelve, esto con el propósito de conocer y de determinar las interrelaciones de la organización con su ambiente para determinar su importancia y la manera en que este afecta a la organización.

En el capítulo dos se realizó la exploración, descripción y conceptualización de la organización SISCOM, por medio de la aplicación crítica de las diversas teorías organizacionales con las cuales se elaboró un diagnóstico de la dimensión formal de dicha institución.

A lo largo de este apartado se buscó explicar y describir el *modelo ideal* por el cual debemos entender *"el deber ser de la organización"*, esto es el como dice la organización que debe funcionar y el *modelo real* al cual debe entenderse como el *"ser"*, lo que hace en la realidad la organización, su manera de actuar ante determinadas situaciones.

En lo que fue el capítulo tres el objetivo consistió en aplicar las principales técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación para identificar y diagnosticar un problema concreto en la estructura o funcionamiento de la organización SISCOM, en donde se señaló la incidencia de actores y grupos en el problema fuerte de la organización, el análisis se hizo en el proceso de trabajo de la venta de los componentes electrónicos que realiza la organización.

En el capítulo cuatro se persiguió que el investigador utilizando los conceptos y herramientas de investigación cualitativa en comunicación organizacional detectará y diagnosticará los problemas de carácter comunicativo asociados al problema del proceso de trabajo de la venta de los componentes electrónicos en SISCOM.

Y por último, en el capítulo cinco el objetivo consistió en que el investigador produjera un plan estratégico de intervención sobre las áreas problemáticas que se diagnosticaron en los capítulos anteriores desde la perspectiva de la cultura organizacional y de la comunicación.

#### *Limitaciones y alcances de la investigación*

Podemos decir que una de las limitaciones para la realización de esta investigación fue el hecho de que la organización no contaba con información documental, por lo que se tuvieron que realizar constantemente interpretaciones de algunos aspectos tales como los objetivos y la filosofía de la empresa por medio de investigación de campo y concretamente aplicando la técnica de la entrevista que en este caso fue la no estructurada, fue aplicada al dueño de la empresa.

Otras limitaciones consistieron en que como ya no hay contacto directo con aquellos miembros que en algún momento formaron parte de la organización fue imposible aplicar algunas entrevistas que se tenían planeadas para obtener información más precisa sobre los motivos que tuvieron para abandonar la empresa algunos de los miembros, con lo cual se hubieran podido hacer afirmaciones en lugar de suposiciones y por tanto no se pudo dar más profundidad a estos aspectos.

Lo anterior no quiere decir que la investigación carezca de elementos sólidos, solamente se quiso señalar que si hubieran existido estas oportunidades se hubiera podido enriquecer más el trabajo de investigación.

Los alcances de la investigación fueron que a raíz del empleo de las técnicas de investigación de campo, en particular, la entrevista, fue de gran utilidad, pues la información recabada sirvió para poder llegar a inferir interpretaciones por ejemplo de la filosofía, objetivos y fines de la organización, pues no existían documentos de los mismos.

Pero lo importante de esto fue el poder inferirlos a partir de la entrevista, el lograr diferenciarlos dentro de la información proporcionada por el dueño, el distinguirlos, y uno como investigador el llegar a clasificarlos y seleccionarlos y el decir, esto es un objetivo, esto pertenece a la filosofía, etc.

Sólo resta dar un breve avance de los principales hallazgos que se encontraron a lo largo de toda la investigación que se presenta a continuación tanto a nivel organizacional como personal entre los que podemos destacar los siguientes:

1. Comprender cual es mi rol dentro de la organización desde mi propia área profesional que es la de la comunicación y como con ella puedo contribuir a lograr la productividad de mi organización
2. Aprendí de mi organización el aspecto de la sobrevivencia, de tomar riesgos, de experimentar.
3. Para formar una organización y para su buen funcionamiento se requiere de la voluntad de las personas por que todos dependemos de todos, nos necesitamos en menor o en mayor medida para la realización del trabajo.
4. Aprender a ser perseverante, afrontar obstáculos
5. Aplicar realmente las aportaciones que me brindo esta investigación en mi organización y que no sólo se queden en el papel
6. Aprender a confiar en la gente si no hay confianza por parte de todos los miembros no se podrá trabajar adecuadamente
7. Amor y entrega por lo que uno hace, por el trabajo
8. La organización tiene que aspirar más que a la mera sobrevivencia debe de ser capaz de leer su entorno y aprovechar las oportunidades que este le brinda a la empresa
9. La importancia de mi propia actuación dentro de la organización
10. Ver el lado humano de mi organización y su importancia
11. La importancia de la comunicación en el logro de los consensos para la resolución de los conflictos con lo cual ahorrar energía y, por tanto, hacer que la organización sea habitable
12. Lograr erradicar la alta rotación de personal que se da en la organización

Todo esto fue una breve reseña de lo que el lector encontrará en las páginas de este trabajo de investigación y que en cada uno de los capítulos se explica a detalle tanto las definiciones, corrientes teóricas y ejemplificaciones que se emplearon para la mejor comprensión de lo que es la comunicación organizacional aplicada a un objeto de estudio en concreto que en este caso fue SISCOM.

# Capítulo 1 SISCOM a través del tiempo

## 1.1 Antecedentes

### 1.1.1 Origen

La organización de SISCOM (Soluciones Integrales en Sistemas de Cómputo y Electrónica), es una empresa que ofrece servicios entre los que se encuentran: la renta de equipo de cómputo e Internet, cursos de computación y la venta de componentes electrónicos, brindando servicios de calidad a sus clientes a un bajo costo.

Esta organización surge en el año de 1998, inicialmente se conformó por doce personas aproximadamente de las que sólo se mantuvieron cinco, entre ellas se repartió el trabajo el cual más adelante se describirá a detalle al igual que las funciones que realiza cada uno de los miembros de la organización.

Como puede notarse por el número de miembros la organización es pequeña, en un principio el local en donde actualmente se encuentra ubicado SISCOM (Soluciones Integrales en Sistemas de Cómputo y Electrónica) fue un lugar en el cual se daba el servicio de paquetería para la tienda que estaba al lado, llamada el CENTE, conocida como la tienda de los maestros, se encontraba enfrente de la ESIME Zacatenco del Instituto Politécnico Nacional. El local es pequeño y se encontraba descuidado.

Tiempo después unos profesores de la ESIME Zacatenco rentaron el local con el propósito de darles asesorías a sus alumnos del politécnico, así como la venta de componentes electrónicos para las prácticas escolares de sus alumnos, para que ya no fueran y navegarán en encontrarlos hasta el centro y al mismo tiempo y sin desplazarse muy lejos resolver sus dudas con los profesores.

Los profesores sólo tenían determinadas horas de clase en el Politécnico pero después la institución les exigió ser profesores de tiempo completo y si no lo eran no podrían continuar en la escuela, algunos desertaron y decidieron sólo conservar sus trabajos que tenían en escuelas privadas o en empresas y en el Politécnico sólo estaban por agradecimiento a la institución, pero ante tal política por parte de la institución de que tenían que ser forzosamente profesores de base (de tiempo completo) decidieron dejarlo.

Los profesores tenían interacción con la industria, el Politécnico exigía que dichos profesores no podían ser maestros de sólo 3 o 4 horas nada más, tenían que serlo de tiempo completo.

Esta política si se observa tenía un trasfondo que no es difícil de percibir a través de esta medida se estaban cerrando las puertas a las relaciones del Politécnico con el exterior, es decir, con las empresas, a través del contacto que los profesores del politécnico tenían con ellas, esto era que los maestros eran los intermediarios entre el campo laboral y la escuela, pero se les obligó a decidirse por un trabajo y bueno, obviamente se decidieron por el segundo ya que era mejor remunerado, pues la situación económica del país no dejaba otra alternativa.

Uno de esos profesores conoció a Heli Garduño Esquivel, quien había estudiado la carrera de Ingeniero en Electrónica y Comunicación ahí en el Politécnico y le propuso traspasarle el negocio, por la situación de que él ya no lo podría atender, se lo vendió en aquel entonces en \$10, 000 pesos, el local se encontraba en malas condiciones, descuidado y con poca mercancía, por que el profesor ya no podía atenderlo, pero él le dijo a Heli que antes era un gran negocio, que obtenía muy buenas ganancias.

Claro que él tenía la gran ventaja de tener el contacto directo con los alumnos ya que les impartía clases y les vendía ya los paquetes de componentes electrónicos que necesitarían en sus prácticas.

Cuando Heli adquirió el negocio al principio su idea era sólo tener un negocio o un "changarro" a través del cual obtener un ingreso económico extra al de su trabajo que tenía como programador, esta idea permaneció en realidad muy poco tiempo.

Durante este periodo cabe destacar que después de adquirir el negocio tuvo que viajar a Canadá por cuestiones de trabajo, su estancia allá fue por un corto periodo, tres o cuatro meses, sin embargo, esto fue algo que influyó, pues la experiencia adquirida a pesar del corto tiempo en que permaneció allá le dio una visión diferente del mundo y de lo que quería realizar en el futuro.

Después de un tiempo lo reconsideró y pensó mejor en tratar de conformar algo más que un simple "negocio" a pesar de que aún no tenía una idea clara de lo que pretendía, pero como por algo se empieza, su primera inquietud fue contactar y reunir más gente de la que se tenía en un principio que colaborará en el "negocio".

En la casa comentó que había comprado un negocio de componentes electrónicos barato y me dijo a mí que si le ayudaba, pero ya desde ese primer instante él comenzó a manejar la idea de que pretendía hacer algo más formal, más serio, más grande que con el tiempo poco a poco iría tomando forma. Yo al principio no tenía la menor idea de lo que era una resistencia, un circuito integrado, un motor de no sé que diablos y a la fecha creo que no lo sigo teniendo muy claro que digamos, sin embargo, accedí a formar parte de su proyecto que no tenía pies ni cabeza aún.

Para entonces él ya tenía contactados a otros de sus compañeros de la escuela, al principio comenzamos a realizar reuniones semanales, los primeros en conformar la organización fueron la señorita Nidia y su hermano Jorge Ramírez, Antonio y Luis Sierra, Oscar y Ernesto Gómez la señorita Verónica Juárez, mi hermano y yo, originalmente comenzamos nosotros. La mayoría eran egresados del Politécnico.

Después de unas semanas llegaron Guadalupe Casasola, en lugar de un chico llamado Edmundo quien definitivamente no le intereso el proyecto, pero él le dijo a Helí que conocía a una amiga que practicaba basketball a nivel nacional y que también había estudiado su misma carrera Ingeniería en Electrónica y Comunicación.

En esta primera etapa nos comenzamos a organizar y delimitamos responsabilidades a quien le tocaba abrir el negocio y que días correspondían a cada uno, ir al centro a comprar los componentes, checar los precios de la competencia, los que tenían computadoras las prestaron para el negocio primero fue una, luego se consiguieron otras dos, a mi me enseñaban términos de electrónica que no entendía, estudiábamos inglés, tratábamos de limpiar, pintar, y acomodar el lugar, otros configuraban las computadoras, Se realizaban inventarios de la mercancía, se comenzaron a realizar volantes para la difusión del local.

También durante esta etapa, la cual se puede ubicar en el año de 1998, nos dimos a la tarea de darle un nombre a nuestra organización, este nombre fue el de "*Microsil*", que quería decir micro=pequeño y sil=silicio, este nombre surgió por el hecho de que se vendían componentes electrónicos los cuales tenían estas características, es decir, eran muy pequeños y algunos estaban hechos de silicio, este nombre se le ocurrió a Luis Sierra, y todos estuvimos de acuerdo.

### **1.1.2 Historia de Internet en México**

Hasta aquí se han señalado los orígenes de SISCOM, ahora bien es pertinente *contextualizar* el surgimiento de la misma con la finalidad de explicar el por qué y el para qué de su creación, caben destacar dichos aspectos pues a partir de ellos se explica y justifica la creación de la organización dentro de la sociedad en la que finalmente se encuentra inmersa.

Por lo anterior es imprescindible hablar de la "*Historia de Internet en México*", pues SISCOM da el servicio de renta de equipo de cómputo en el que se incluye Internet. Y cabe señalarse que toda la información que a continuación se presenta sobre la historia de Internet fue obtenida de la siguiente página <http://www.fundaciónbuendia.org.mx/rmc/rmc59/islas.html> y para no estar señalando constantemente esta dirección a lo largo de todo el texto es que se hace esta aclaración desde el inicio.

Comenzaremos señalando brevemente y de forma muy general cuales fueron los orígenes de Internet, así pues tenemos que Internet se remonta al año de 1969 cuando fue creada por una necesidad del Departamento de Defensa de los Estados Unidos de Norte América, cuyo proyecto fue realizado por la Agencia de Proyectos Avanzados de Investigación en Defensa (DARPANET) cuyo propósito principal era la investigación y desarrollo de protocolos de comunicación para redes de área amplia para ligar redes de transmisión de paquetes de diferentes tipos capaces de resistir las condiciones de operación más difíciles y continuar funcionando aún con la pérdida de la parte de una red, por ejemplo en caso de guerra.

Los primeros años de desarrollo de la red de redes en Estados Unidos y en la Unión Americana, el antecedente inmediato de Internet fue el Proyecto ARPAnet, el cual derivó de una iniciativa del Departamento de Defensa de Estados Unidos, destinada a garantizar la protección necesaria a toda aquella información considerada estratégica por el gobierno de ese país, ante la eventualidad de un ataque de la URSS.

El clima de tensión que caracterizó a los años de la llamada guerra fría, propició que en 1970 se generara un primer nodo entre centros de cómputo avanzado de cuatro de las principales universidades de los Estados Unidos: Stanford, UCLA, UCSB y la Universidad de Utah. El proyecto paulatinamente se apartó de los propósitos militares y esas universidades se erigieron como efectivos promotores de la red, la cual rápidamente se extendió hacia otros centros de cómputo avanzado de instituciones de educación superior e institutos de investigación de la Unión Americana.

Estas investigaciones dieron como resultado el protocolo TCP/IP (Transmisión de control protocol/internet protocol) un sistema de comunicaciones muy sólido y robusto bajo el cual se integran todas las redes que conforman lo que se conoce actualmente como INTERNET, por lo que a DARPANET se le conoce como la madre de Internet.

Durante el desarrollo del protocolo se incrementó notablemente el número de redes locales de agencias gubernamentales y posteriormente en cuatro universidades de los Estados Unidos se logran enlazar entre sí dando origen a la RED de REDES más grande del mundo. ([http://members.tripod.com/e\\_soule/teis/inicio.html](http://members.tripod.com/e_soule/teis/inicio.html)).

Ahora bien, en cuanto la historia del Internet en México podemos decir que empieza en el año de 1989 con la conexión del ITESM hacia la Universidad de Texas en San Antonio. Posteriormente la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), UDLA, ITESO y UDG, dando origen a la Red Mexicana "MEXnet" y con ello los primeros proveedores de acceso a Internet en México (ISP's) incorporándose también CONACYT y la SEP, con fines únicamente académicos y de investigación.

El Primero de Febrero de 1989 nace el NIC México cuando el ITESM realiza su conexión directa a Internet; el cual se encarga del crecimiento de Internet en el país con la administración de los dominios ubicados bajo la terminación "mx". Más tarde en 1992, MEXnet establece una salida digital de 56 Kbps al Bacone de Internet, lo que representaba "una nueva manera de trabajar con las redes en México".

No es sino hasta 1994 con la formación de la Red Tecnológica (RTN) integrada por MEXnet y CONACYT que el enlace creció a 2 Mbps, con lo que Internet México se abre a nivel comercial. En Diciembre de 1995 cuando se hace el anuncio oficial del "CENTRO DE INFORMACION DE REDES EN MEXICO" (NIC MEXICO) contando para entonces con servicio de lista de correo (E. Mail) y FTP (Protocolo de Transferencia de Archivos) anónimo.

El crecimiento acelerado en el número de dominios hace necesario un mantenimiento de base de datos actualizada y en línea para la operación diaria de Internet México, por que el NIC MEXICO evoluciona a marcha acelerada. NIC MEXICO hoy es ubicado en la dirección <http://www.nic.mx/nic.html> en Internet.

A la fecha existen más de 150 Proveedores de Acceso a Internet (ISP's) que brindan su servicios en el territorio mexicano, ubicados en los principales centros urbanos: Cd. de México, Guadalajara, Monterrey, Chihuahua, Tijuana, Puebla, Mérida, Nuevo Laredo, Saltillo, Oaxaca, Chiapas, etc., por mencionar sólo algunos.

En el segundo semestre de 1995 INTERNET MEXICO registra un crecimiento acelerado donde los dominios comerciales se incrementan a un 1000 % en sólo 9 meses manteniendo éste desarrollo hasta la fecha. Al mismo tiempo se dan importantes mejoras en las utilerías para acceder a la información desde el Correo Electrónico, hasta el WWW cuyas siglas significan World Wide Web que se basa en la transmisión de hipertexto a través de la red y el cual es interpretado por los navegadores, los navegadores más populares son Netscape Navigator y Microsoft Internet Explorer, pasando por FTP que es el protocolo de transferencia de archivos, TELNET que es el medio por el cual se pueden ejecutar comandos de manera remota, este método es utilizado para establecer sesiones de trabajo remotas en servidores Unix lo cual facilita los modos de trabajo ya que se puede trabajar desde el hogar, desde las instalaciones físicas donde se encuentran los servidores o fuera de las instalaciones, MOSAICO, VERONICA, ARCHIE, GOPHER, JAVA, etc.; herramientas que facilitan la navegación por la red de manera sencilla y efectiva.

Después del "boom" del WWW, se registró un incremento considerable en el número de dominios registrados mensualmente, lo que requirió una administración dedicada, así como la puesta en marcha de algunos servicios, tales como: Registro en línea de nombres de dominio, solicitud de IP's, registro de ISP en el país, solicitud de ASN todo ello través de páginas de WEB.

La historia de Internet en México no podría comprenderse sin la participación de las principales universidades, que fueron precisamente las primeras instituciones en establecer enlaces a fines de los años ochenta. En cambio, en el desarrollo de las industrias de la radio y la televisión mexicanas, la incursión del sector académico prácticamente admite los calificativos de marginal e incipiente.

Tan lamentable situación es una consecuencia que se desprende del anacrónico marco legislativo, el cual garantiza y extiende los privilegios acumulados por los concesionarios de los medios electrónicos. A pesar de las graves insuficiencias educativas de nuestra población es muy reducido el número de estaciones de radio o televisión operadas por universidades, o que hayan conseguido articular un propositivo proyecto cultural. Por tales razones la participación del sector educativo en el desarrollo de Internet admite ser considerada como un auténtico parte aguas en la historia de los medios de difusión masiva en México.

En 1986, el Campus Monterrey del Tecnológico de Monterrey (ITESM)<sup>2</sup> ya recibía, por medio de líneas conmutadas, la información electrónica que circulaba a través de la red BITNET. El 15 de junio de 1986, el ITESM Campus Monterrey estableció una conexión de carácter permanente hacia esa importante red de información electrónica. Posteriormente, en octubre de 1987, la Universidad Nacional Autónoma de México también se conectó a la red BITNET.

El 28 de febrero de 1989, el Tecnológico de Monterrey Campus Monterrey se convirtió en la primera institución mexicana que logró establecer un enlace a Internet, a través de una línea analógica privada de cinco hilos de nueve mil 600 bits por segundo. El acceso a Internet se estableció por medio de un enlace hacia la Escuela de Medicina de la Universidad de Texas, en San Antonio, Estados Unidos (UTSA). En 1989, el ITESM ya disponía de tres líneas de acceso. Todas las formas de enlace se realizaban a través de la UTSA. El Campus Monterrey estableció el primer nodo de Internet en México y en consecuencia lógicamente dispuso del primer name server para el dominio mx.

La UNAM fue la segunda institución que consiguió establecer un acceso a Internet, conformando un segundo nodo entre el Instituto de Astronomía —ubicado en la Ciudad de México— y el Centro Nacional de Investigación Atmosférica (NCAR) —en Boulder, Colorado, Estados Unidos—. Ese enlace digital se estableció vía satélite a 56 Kbps. La UNAM y el Tecnológico de Monterrey Campus Monterrey entonces mantenían un enlace común a través de la red de la información BITNET, mediante líneas analógicas privadas. La tercera institución que consiguió conectarse a Internet fue el ITESM Campus Estado de México. Tal conexión también fue posible a través de la NCAR.

A finales de la década de los ochenta y principios de los noventa, las principales instituciones de educación superior en México adoptaron las medidas necesarias para establecer alguna ruta de acceso hacia las redes de información electrónica. En tal proceso es posible identificar tres grandes tendencias:

a) Instituciones de educación superior que lograron establecer su acceso a Internet a través de la UNAM o del Tecnológico de Monterrey.

b) Universidades que optaron por establecer su enlace a través de alguna entidad académica de Estados Unidos.

c) Instituciones educativas que decidieron enlazarse a redes alternativas de información electrónica.

Las primeras instituciones de educación superior que lograron establecer un enlace a Internet a través del ITESM Campus Monterrey, fueron la Universidad de las Américas (en Cholula, Puebla) y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), ubicado en Guadalajara, Jalisco. A pesar de que los enlaces de esas instituciones en realidad eran de muy baja velocidad (nueve mil 600 bps), en tales condiciones fue posible establecer servicios de correo electrónico, transferencia de archivos (FTP) y acceso remoto (Telnet).

Posteriormente a través del Tecnológico de Monterrey Campus Monterrey, también se enlazaron el Colegio de Postgraduados de la Universidad de Chapingo (Estado de México), el Centro de Investigación en Química Aplicada (Saltillo, Coahuila) y el Laboratorio Nacional de Informática Avanzada (LANIA), ubicado en Xalapa, Veracruz. En cambio, la Universidad de Guanajuato (en Salamanca, Guanajuato) pudo conectarse a través de la UNAM.

El acceso a Internet que articuló la Universidad de Guadalajara correspondió a la segunda tendencia que describimos, pues estableció su conexión a través de la Universidad de California en Los Ángeles (UCLA). Ese enlace se realizó mediante una línea privada de cuatro hilos, a una velocidad de nueve mil 600 bps. Los primeros servicios de información electrónica que articuló la Universidad de Guadalajara, inclusive, se encontraban bajo el dominio de la UCLA y con direcciones de la referida universidad norteamericana.

Otras instituciones, como el Instituto Tecnológico de Mexicali (ubicado en Mexicali, Baja California), optaron por tener acceso a redes de información electrónica alternativas como BESTNET. Con el rápido desarrollo de Internet, las instituciones educativas que apostaron a las llamadas redes alternativas finalmente se vieron en la necesidad de incorporarse a la llamada red de redes.

Un caso particularmente interesante es el del Instituto Tecnológico de Mexicali (ITM), el cual optó por establecer una ruta de acceso a una red alternativa. La citada institución educativa se localiza en una importante frontera con Estados Unidos, país en el cual Internet ya imponía su hegemonía sobre las otras redes de información electrónica.

A principios de la década de los noventa, RED-MEX, organismo integrado por instituciones académicas, ya discutía políticas, estatutos y procedimientos con los cuales se proponía regular el desarrollo de las redes de comunicación electrónica en México. Sin embargo, esa institución nunca consiguió incidir significativamente en el desarrollo de Internet en México.

Por tal motivo, el 20 de enero de 1992, en la Universidad de Guadalajara y por iniciativa de varias universidades –Sistema ITESM, Universidad de Guadalajara, Universidad de las Américas, ITESO, Colegio de Postgraduados, LANIA, CIQA, Universidad de Guanajuato, Universidad Veracruzana, Instituto de Ecología, Universidad Iberoamericana e Instituto Tecnológico de Mexicali–, se creó un nuevo organismo que se encargaría de coordinar los esfuerzos de las instituciones de educación superior interesadas en propiciar y contribuir al desarrollo de Internet en México: MEXnet.

El 1o. de junio de 1992, MEXnet estableció una salida digital de 56 kbps al Backbone de Internet. Ese mismo año otras instituciones educativas también se integraron a MEXnet, entre ellas el Instituto Politécnico Nacional (IPN), la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), la Universidad Panamericana (UP) y la Universidad Autónoma de San Luis Potosí (UASLP). En 1993 también se incorporaron la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL) y la Universidad Autónoma de Puebla (UAP).

Hasta 1993, el uso de Internet prácticamente se restringía a las aplicaciones académicas y de investigación que establecían las principales instituciones de educación superior y algunos centros de investigación –para entonces los únicos usuarios de la red de redes.

Entre 1989 y 1993, las universidades operaron como únicos proveedores de acceso a Internet. La primera institución pública que consiguió establecer un enlace a la supercarretera fue el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt), el 18 de enero de 1993, a través del Centro Nacional de Investigación Atmosférica (NCAR), en Boulder, Colorado, Estados Unidos. Ese año también se enlazó a Internet el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), y la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) logró articular el primer "NAP" consiguiendo intercambiar información entre dos diferentes redes de información electrónica.

A finales de 1993, en México existían varias redes locales y regionales con acceso a Internet, entre las que destacaban: MEXnet, Red UNAM, Red ITESM, RUTyC –la cual desapareció ese mismo año–, BAJAnet, Red Total Conacyt y SIRACYT. Esta última pretendió agrupar a todas las redes anteriores.

En 1994 se fusionaron las redes de información electrónica de MEXnet y de Conacyt gracias a lo cual nació la Red Tecnológica Nacional (RTN) cuyo enlace (E1) alcanzó dos Mbps. Ese mismo año, con la plena consolidación mundial de la WWW – la cual, con el correo electrónico, hoy es la herramienta de comunicaciones más empleada en Internet, dieron inicio las actividades comerciales a través de Internet. También en ese año algunas empresas gestionaron los primeros dominios .com.mx

El uso de la red de redes hasta entonces se encontraba prácticamente reservado a las instituciones educativas y los centros de investigación. De esa forma, entre 1994 y 1995 se creó un backbone nacional al cual se incorporaron varias instituciones educativas y las primeras empresas mexicanas interesadas en Internet.

A partir de 1995 dio inicio lo que puede considerarse como la segunda etapa del desarrollo de Internet en México. En octubre de ese año, el número de dominios com.mx ascendió a 100, rebasando por primera vez y de forma irreversible el número de dominios edu.mx, asignados a las instituciones educativas. Así, un mes después se anunció la creación del Centro de Información de Redes de México (NIC-México), instancia responsable de administrar y coordinar los recursos de Internet en México.

Tal hecho reafirma el alcance de la decisiva contribución realizada por las instituciones de educación superior al desarrollo de la gran red informática en nuestro país, pues la administración de NIC-México, hasta la fecha, se realiza a través del ITESM Campus Monterrey. NIC-México es la instancia responsable de asignar y administrar los nombres de los dominios ubicados bajo la designación.mx

Frente a la progresiva e irreversible comercialización de la red de redes, las instituciones de educación superior de ninguna manera han renunciado a la posibilidad de seguir participando activamente en el desarrollo de Internet en México. Institutos y centros de investigación de la Universidad Nacional Autónoma de México, del Instituto Politécnico Nacional y del Tecnológico de Monterrey, han contribuido decididamente a establecer los fundamentos de una cibercultura en no pocas instituciones públicas. Para ello han impartido toda la capacitación necesaria y, en algunos casos, se han involucrado en el desarrollo de los sitios WWW de administraciones priistas, panistas y perredistas.

Inclusive, la asesoría ofrecida por las universidades se ha extendido al ámbito de la seguridad computacional, terreno en el cual la mayor parte de las instituciones públicas presentan graves deficiencias. Tales servicios de consultoría resultan significativamente más baratos en relación con las tarifas de las compañías dedicadas a ofrecer soluciones integrales en materia de redes o sistemas.

Actualmente, siete de las más importantes instituciones educativas del país – Instituto Politécnico Nacional, Tecnológico de Monterrey, Universidad Autónoma de Nuevo León, Universidad Autónoma Metropolitana, Universidad de Guadalajara, Universidad de Las Américas y UNAM– se encuentran involucradas en el desarrollo de Internet 2, red informática que se destinará a propósitos de investigación y difusión.

Para tal efecto, las referidas universidades formaron la Corporación Universitaria para el Desarrollo de Internet (CUDI) cuya misión es "promover y coordinar el desarrollo de redes de telecomunicaciones y cómputo enfocadas al desarrollo científico y educativo en México.

### 1.1.3 Situación Actual de Internet en México

A continuación se presenta un panorama general acerca del contexto actual bajo el que se encuentra Internet en nuestro país y podemos decir al respecto que a pesar de todos los esfuerzos realizados principalmente por medio de las instituciones educativas aún falta mucho por hacer. Se retomarán entrevistas realizadas por el periódico reforma a expertos en la materia que fueron realizadas en este año.

En la entrevista realizada por la periodista América Juárez del periódico reforma al teórico de los medios de comunicación Raúl Trejo Delabre quien es autor de *La nueva alfombra mágica, Usos y mitos de Internet, la red de redes* y director de la revista *Etcétera* la cual fue realizada el día 24 de abril del presente año.

El teórico enfatiza que "Por su cercanía con Estados Unidos, México entró rápido a Internet, pero no lo aprovechamos, ya que fue uno de los pocos países que no contó con una política nacional para la promoción de Internet. El Gobierno anterior decidió que Internet era asunto de las empresas privadas, y que la política nacional se iba a limitar a promover la red dentro de la administración pública, al extremo de que el Plan Nacional de Desarrollo Informático no menciona siquiera la palabra Internet. Ahora, el Gobierno de Fox ha dicho que pugna por una sociedad más informatizada, pero no está clara cuál va a ser su política. Me temo que, al decir que ahora sí hay una política informática, se repita el principal error del Gobierno zedillista: hipotecar el desarrollo informático de México a las prioridades de las empresas estadounidenses". (<http://www.reforma.com>).

El problema fundamental al que se enfrenta México es el cómo lograr que Internet construya una sociedad realmente nueva, cómo potenciar sus capacidades virtuosas y no sus capacidades para que la gente involucone, cómo lograr que sus contenidos creativos sean los que prevalezcan y no los contemplativos o perversos. No basta con los buenos deseos, hace falta educación, hace falta que los medios de comunicación entiendan Internet en toda su complejidad y que la sociedad obligue al estado a tener esas políticas de las que se carecen.

#### **Menos de 3% de cibernautas son mexicanos**

En otro artículo realizado por Alberto Martínez el 10 de abril de este año se destaca que de acuerdo con una investigación de Raúl Trejo, catedrático del Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), en el mundo existen más de 200 millones de usuarios regulares de Internet, de los cuales menos del tres por ciento son mexicanos.

En la investigación del catedrático universitario dada a conocer por la UNAM se indica que "no es cierto que toda la gente está en Internet, porque a pesar de que la red de redes creció y la Universidad Nacional es pionera en la propagación del sistema, en México todavía pocas personas tienen acceso regular y fácil a esta tecnología".

El problema es que en México, expone Trejo, sólo un pequeño grupo tiene acceso a la red: empleados de oficinas públicas y privadas, y profesores de universidades, quienes por la naturaleza de su trabajo pueden utilizar equipos de cómputo conectados a redes. Trejo asegura que en los últimos tres años creció el número de usuarios domésticos, sobre todo por la promoción de la empresa Prodigy Telmex, la cual tiene casi un millón de cuentas, lo que la convierte en la principal fuente de acceso de los mexicanos a Internet. Sin embargo, no basta con que la gente tenga computadora y la conecte a la red debe ser educada para "navegar", lo que no se ha hecho en México. En ese contexto existe una enorme irresponsabilidad por parte del gobierno al no promover el uso creativo, enterado y, esencialmente versátil de la red de redes. Países como Brasil, Costa Rica, Colombia, Venezuela y Perú, ejemplifican el estudio, tienen políticas de Estado para que la gente acceda a la red a bajos precios, lo que implica enseñarle el funcionamiento de Internet y la venta barata de equipos.

### **Cuenta 5% de población con computadora**

Por último debemos hacer énfasis en el porcentaje de las personas que tienen computadora lo cual se abordó en un artículo escrito por Verónica Galán el 6 de abril del presente año.

En México sólo 5 de cada 100 mexicanos cuenta con una computadora y únicamente casi 2 de cada 100 tiene acceso a Internet, de acuerdo con el estudio "latino@merica on.line", realizado por Banco Santander Central Hispano, BSCH, y la empresa consultora de gestión y tecnologías de la información Accenture en América Latina durante el 2000. En lo relativo al mercado de acceso a Internet en el país, el estudio ve un elevado grado de concentración donde Telmex tiene el 60% del pastel de proveeduría de acceso al ciberespacio, lo que se explica por su presencia en todo el territorio y dominio en servicios telefónicos locales y de larga distancia.

Debido a la situación descrita anteriormente podemos decir que sigue prevaleciendo la carencia del acceso a Internet en nuestro país por que generalmente no se cuentan con los recursos económicos suficientes para pagar este tipo de servicios (por ejemplo cursos para aprender a usar Internet) al igual que una falta de cultura sobre los usos, beneficios y alcances que pueden adquirir las personas al contar con conocimientos sobre computación y en particular a través de la utilización de esta herramienta tecnológica que es Internet. Esta es la razón de ser de SISCOM como organización ya que ofrece la renta de Internet y cursos de computación a bajos precios y pretende resaltar otros aspectos y no únicamente el de exaltar el entretenimiento que brinda Internet.

## 1.1.4 Transformaciones importantes de la organización (1999-2000)

A continuación se enumeran las principales transformaciones que ha sufrido la organización SISCOM (Soluciones Integrales en Sistemas de Cómputo y Electrónica) y que se consideran de suma importancia para su desarrollo y permanencia de la misma, el periodo de dichas transformaciones abarca los años de 1999 y del 2000 aproximadamente.

1.- En un inicio sólo se contaba con la venta de componentes electrónicos por lo que después se pensó en proporcionar el servicio de renta de equipo de cómputo e Internet para poder satisfacer al mismo tiempo dos necesidades que consideramos básicas para los estudiantes de las escuelas que se encontraban cerca del lugar.

2.- Se realizó una inversión para adquirir el equipo de cómputo aproximadamente unos 50 mil pesos y de mobiliario (escritorios para poner las computadoras), remodelar el local, pintarlo, etc.

3.- Se instala el sistema operativo Linux, pues resultaba ser un sistema gratuito si se obtenía de Internet o en su defecto si se compraba un disco de instalación del sistema, el costo era muy bajo en comparación con Windows y tampoco requería de licencia para su utilización. Como no se contaba con los recursos económicos por eso se optó por esta vía, además de que Heli conoció en su trabajo a un chico llamado Jaime, compañero de trabajo, quien llevaba ya varios años (como unos 8 o 9 años aproximadamente) trabajando con este sistema operativo, le dijo de las ventajas que podría obtener al usarlo para el negocio que deseaba emprender. Jaime era el que brindaba la asesoría cuando había dudas del sistema. Así sólo se tuvo que invertir en computadoras y no en las licencias de uso en dado caso que se hubiera instalado Windows.

4.- Se reconsideró el nombre de la organización, ya que como se mencionó anteriormente se llamaba "Microsil", decidimos que debíamos de tener un nombre y apellido como organización más representativo, con el propósito de que nos identificarán y diferenciarán con respecto a los demás. En esta etapa pretendíamos crear una imagen hacia el exterior. Así pues, el nombre de "Microsil" fue sustituido por el de "SISCOM" (*Soluciones Integrales en Sistemas de Cómputo y Electrónica*), también se hizo ya un logotipo, ya que inicialmente no se tenía uno con el cual se pudiera identificar a nuestra organización.

5.- Se comenzaron a realizar ya cuestiones administrativas, inventarios, contabilidad de lo que entraba y salía (recabación de notas de compra), detectar si el negocio realmente crecía o se mantenía igual, esto de una manera no muy formal que digamos, pero ya comenzaba a darse. Ya que en el primer año era un verdadero desastre. Puesto que era un periodo de integración entre los miembros de la organización ya que ninguno nos conocíamos.

6.- Se contrata el servicio de Internet por línea telefónica con la empresa de Telmex, la contratación del servicio duró por un buen tiempo pero no por que realmente hubiera sido una buena opción (ya que el servicio era bastante malo) si no por que no teníamos conocimiento de otros que fueran mejores y también por que no se contaba con los recursos económicos suficientes como para contratar un mejor servicio, también había muchas carencias en cuanto a conocimientos, así que tuvimos que permanecer un buen tiempo con este servicio.

7.- A consecuencia del punto anterior hubo un periodo en el que el servicio de Internet no se daba, ya no se hacían volantes para ofrecerlo, sólo se daba el servicio a los que llegaban a preguntar por él, pero se les advertía que la conexión estaba bastante lenta o que se arriesgaban a que el sistema se cayera lo cual llevo a ocurrir varias veces, algunos se arriesgaban tal vez por el bajo costo del servicio, sin embargo, en otros casos resultaba contraproducente ya que hubo clientes que ya no regresaron por lo que se decidió suspenderlo definitivamente ya que así lo único que estábamos obteniendo era la mala fama en cuanto a la calidad del servicio. Se tenían muchos problemas con relación a que Telmex-Prodigy no era un buen proveedor de Internet, pero también en cuanto a la configuración de Internet desde el sistema operativo Linux, ya que se tuvo que estudiar y experimentar mucho para poder finalmente configurarlo.

8.- Una barrera importante a la que se enfrentó la organización fue al hecho de que no se trabajaba con Windows y los clientes era lo que buscaban, por lo que al principio fue sumamente difícil el que se les convenciera de que trabajaran con Linux en lugar de Windows o el problema de enfrentarnos a abrir los archivos de Windows en Linux y estos eran modificados y en lo que se reestructuraba el archivo se llevaba un poco de tiempo a veces las personas se desesperaban, esto sólo por citar un ejemplo de las situaciones a las que no tuvimos que enfrentar al estar utilizando un nuevo entorno grafico que además no era conocido.

9.- Se empiezan a generar recursos propios a través de la venta de componentes electrónicos. Se comenzaron a establecer relaciones con los distribuidores de componentes electrónicos para lograr conseguir precios bajos y así lograr competir y comenzar a generar los recursos necesarios.

10.- Se abre otra sucursal de renta de equipo de cómputo e Internet en la Av. Eva Sámano de López Mateos No. 28, Bo. Tlacateco, en Tepotzotlán Edo. De México. C.P. 54600. Se realiza capacitación del nuevo personal para el uso de las computadoras.

Con el propósito de extender las fronteras de la organización y por que en este lugar no había este tipo de servicios y en el caso particular de los estudiantes tenía que ir a otros lugares un poco más alejados de aquí que les quedaban a 40 minutos más o menos o por que en sus escuelas el acceso era restringido durante este tiempo o de plano no contaban con Internet en la institución, estos eran algunos de los comentarios que logramos rescatar cuando abrimos la sucursal, ahora ya no tenían que desplazarse tan lejos para obtener el servicio y el precio era más accesible.

11.- Hubo un periodo en el cual se dieron de baja varias de las personas que habían iniciado el proyecto, por diversas causas, falta de interés o por que pretendían un ingreso económico a corto plazo y sin esfuerzo, también por que estaban estudiando la ingeniería y en algunos casos maestría y no les alcanzaba el tiempo.

Estas fueron a grandes rasgos las principales transformaciones y problemas a los que nos enfrentamos durante el desarrollo de nuestra organización. Enseguida se realizará una descripción de cuál es la situación actual de la empresa SISCOM.

### **1.1.5 Situación actual de la organización**

En la actualidad SISCOM (Soluciones Integrales en Sistemas de Cómputo y Electrónica), se encuentra así:

Se están comenzando hacer encuestas, y estudios de mercado de una manera más profesional, tanto para saber cuál es la imagen que tienen de nuestra organización, como para obtener información de nuestros competidores y de nuestros clientes, esto de forma general.

Se ha mejorado considerablemente el servicio de Internet, se puede decir que esta bastante sólido, ya que al principio la velocidad de acceso a Internet con Telmex era de 56 kpb (kilo bytes por segundo), esto en teoría por que en realidad corría a 4 kpb, pero recientemente se contrato a multivisión como proveedor del servicio de Internet, el cual corre a 256 kpb, como puede observarse es una velocidad mucho mayor a la que se tenía anteriormente y ya no se emplea una línea telefónica sino es a través de un satélite. Y se han adquirido los conocimientos necesarios para la configuración de Internet desde Linux.

A consecuencia de la adquisición del nuevo proveedor de Internet se implementó una campaña de propaganda (repartir volantes en varias zonas aledañas al negocio, escuelas, condominios, zonas habitacionales cercanas) para ofrecer el servicio, lo cual tuvo buenos resultados ya que el número de clientes aumentó considerablemente de 8 a 12 que se tenía en principio por día, ahora ya hablamos de unos 25 a 35 clientes, sólo para el uso de Internet, y aparte están los clientes para los componentes electrónicos.

Comenzamos ya a adquirir los componentes electrónicos por mayoreo y se han obtenido créditos.

La empresa implementara cursos de Linux, ya que también en este aspecto se han logrado acumular muchos conocimientos de este sistema operativo y se pretende difundir su aprendizaje y utilización, generar conocimientos y transmitirlos, esto a través de los cursos a precios accesibles para el público en general.

Se ha logrado abrir brecha para que la gente utilice Linux e incluso ya en las escuelas de nivel superior de Zacatenco entre otras, principalmente en las carreras relacionadas con la informática y la computación ya se les esta pidiendo saber usar este sistema operativo.

Entran nuevas personas al grupo para llevar a cabo las encuestas y poder obtener información del entorno. Se comenzaron a delimitar ya más claramente las responsabilidades de cada uno de los miembros.

Otras de las metas que se pretende realizar es la de crearle una imagen de la empresa hacia el exterior, en esto es en lo que se está trabajando actualmente, en darle una organización interna y una proyección al exterior.

Por último nos encontramos implementando estrategias para saber de qué manera nos perciben los clientes, si nos conocen o no, que opinan de la calidad del servicio si les satisface o no y si encuentran todo el material para sus prácticas.

## **1.2 Análisis Sistémico**

### **1.2.1 Teoría de Sistemas**

La escuela de sistemas considera fundamental para la comprensión de la organización aspectos tales como *la apertura al medio y la influencia del contexto*, así como la relevancia de la interacción entre "*Subsistemas*" y por último el concebir a la organización como un "*Sistema Abierto*".

La teoría de sistemas considera a la organización como un "Sistema abierto el cual debemos entender como aquel que se visualiza en interrelación directa y continua con el medio que le rodea, del cual importa energía para funcionar; la transforma internamente y exporta algún producto, bien o servicio". (Fernández, 1991: 52).

Cabe destacar que la *Teoría de Sistemas* realiza una identificación de las partes o *subsistemas* de la organización y enfatiza en la necesidad de identificar la interrelación de éstas entre sí, con el todo, y con los elementos externos más importantes.

Los "subsistemas son conjuntos de elementos y relaciones que responden a estructuras y funciones especializadas dentro de un sistema mayor". (Osorio, 1998).

### **1.2.2 ¿Qué es una organización?**

Antes de entrar de lleno a la descripción de los ambientes en los que se encuentra inmersa la empresa SISCO es importante primero el puntualizar algunos conceptos, tales como organización y sistema social.

Schein considera a la organización como: "La coordinación racional de las actividades de cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad" (Schein, 1975:19).

Schein le atribuye las siguientes características a la organización, es decir, la comprende como:

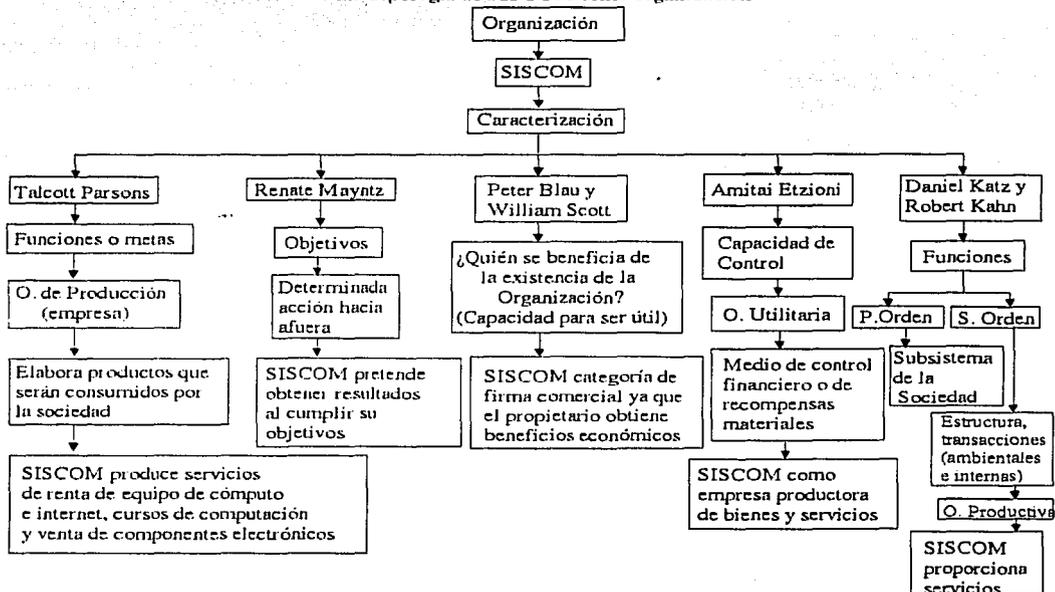
1. Un sistema abierto, es decir, que tiene múltiples relaciones con el ambiente.
2. Debe tener múltiples propósitos o funciones necesarias para integrar y coordinar.
3. Tiene subsistemas en interacción dinámica.
4. Los subsistemas son dependientes, sus cambios afectarán el comportamiento de los demás.
5. La organización existe en un ambiente dinámico.
6. Las múltiples relaciones entre la organización y su ambiente dificultan especificar claramente las fronteras de una entidad dada.

A la organización social también se le infiere como "sistema", el cual se explica como "un conjunto de roles y las interrelaciones que existen entre ellos" (Johansen, 1979:28)

### 1.2.3 Tipología de SISCOM como organización

A continuación una vez que ya sé a definido y descrito el concepto de *organización*, *sistema social* y *sistema abierto* es necesario conocer a que *tipo de organización pertenece SISCOM*, en el siguiente cuadro se muestran algunos de los criterios más importantes de algunos autores destacados con relación a los tipos de organización con el propósito de que pueda comprenderse más claramente.

2.3 Tipología de SISCOM como organización



En el cuadro anterior se distingue que la organización pertenece al *sector terciario* pues es una empresa que se dedica a brindar servicios de renta de computadoras e Internet, así como la venta de componentes electrónicos y cursos de computación, estos los ofrece al exterior.

Pertenece al *ramo económico* principalmente y también al educativo en menor medida, pero prevalece el primero por pertenecer a la categoría de firma comercial la cual se caracteriza por el hecho de que el propietario obtiene beneficios económicos (ganancias). Este es el ambiente relevante para SISCOM ya que depende de los recursos económicos que pueda generar por sí misma al igual de las inversiones que el dueño realice, pero sólo así podrá sobrevivir por eso es indispensable para ésta el ámbito económico ya que depende en su totalidad de él.

Por último el giro lo podemos entender como la actividad propia que desarrolla la organización, en nuestra organización sería el que engloba a las telecomunicaciones y por ende la organización tiene que estar en constante innovación tecnológica, es decir, estar al día en cuanto a los cambios que se dan en el área, pues si se estanca no podrá sobrevivir puesto que no podrá responder a las exigencias del medio en el que se encuentra.

#### **1.2.4 ¿Qué es el ambiente de la organización?**

Rogers y Rogers, entre otros autores concuerdan en que "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 los individuos del sistema en la toma de decisiones" (Rogers, 1980:277)

Otra definición de ambiente es la de Duncan, "El ambiente es la suma de los factores físicos y sociales externos a la frontera de un sistema, que están considerados de manera directa en el comportamiento de toma de decisiones de los individuos en el sistema" (Duncan, 1973:114).

Es importante resaltar que ambas definiciones son muy similares, sin embargo, en la segunda se puede ver que se introduce el concepto de frontera el cual será explicado ampliamente en el apartado correspondiente a fronteras de la organización del presente trabajo.

## 1.2.5 El Ambiente General

El ambiente general lo podemos considerar como todo aquello que se encuentra cerca de una organización en donde no se lleva a cabo ninguna interacción directa con el medio. El ambiente general de SISCOM es el que se encuentra inmerso y abarca los ámbitos *económico, tecnológico, educativo, geográfico y competencia*.

### *Ámbito Económico*

Después de 4 años podemos decir que la organización cuenta con cierta estabilidad económica, sin embargo aún siguen siendo muy necesarios los recursos económicos ya que se han tenido que realizar inversiones considerables recientemente, como por ejemplo para obtener el equipo de cómputo se habla de una inversión aproximada de 40 mil pesos para la nueva sucursal en Tepetzotlán, el servicio de Internet vía satélite que se puso en la del Politécnico en la cual para su instalación se requirió de unos 25 mil pesos aproximadamente, hay que pagar renta del local, las líneas de teléfono que aún se utilizan, pagar las inversiones de los componentes electrónicos que se adquieren.

Por estas razones consideramos que el ámbito económico es de suma importancia para SISCOM, ya que es indispensable que genere sus propios recursos para poder realizar las inversiones que requiera, ya que de lo contrario si no se contratan los servicios de otras organizaciones no podrá generar los propios y por tanto no habrá servicios que ofrecer a los clientes.

### *Ámbito Tecnológico.*

Una vez que la organización genere sus propios recursos por ende podemos hablar de que a través de los mismos podrá obtener y renovar los instrumentos tecnológicos que requiere para trabajar, pero esto sólo se dará como consecuencia de los recursos económicos que se generen, porque sin estos no se podrán comprar los materiales necesarios para actualizarse y ofrecer mejores servicios al público.

Aquí son importantes las *condiciones del mercado* es decir, su estudio es muy importante puesto que de estas depende en gran medida los buenos resultados de la organización y *el desarrollo tecnológico* se dará como consecuencia gracias a los recursos económicos que ingresen a la organización.

### *Ámbito Educativo*

El ambiente *educativo*, está relacionado con SISCOM a través de los cursos de Linux que se imparten, ya que se pretende difundir los conocimientos generados en nuestra organización, el más reciente es sobre dicho sistema operativo, así como de computación en general, que es con lo que la organización trabaja principalmente.

### *Ambito Geográfico*

Por otro lado, también es importante destacar que *el campo de influencia geográfico* si es importante para la organización, ya que se encuentra en una zona en donde hay un gran mercado de clientes, hay muchas escuelas, zonas habitacionales, sin embargo, el local se encuentra muy escondido, a pesar de que esta enfrente de las escuelas, por lo que es necesario implementar estrategias para que las personas se percaten de su existencia y de los servicios que ofrecemos.

### *Competencia*

La competencia también se considera como parte del ambiente general de la organización ya que no mantiene ninguna relación directa con SISCOM, sin embargo, se encuentra como parte del ambiente, del entorno que la rodea.

Se sugiere al lector ver el siguiente dibujo en el que se esquematiza el Ambiente General de SISCOM

## **Ambiente General**

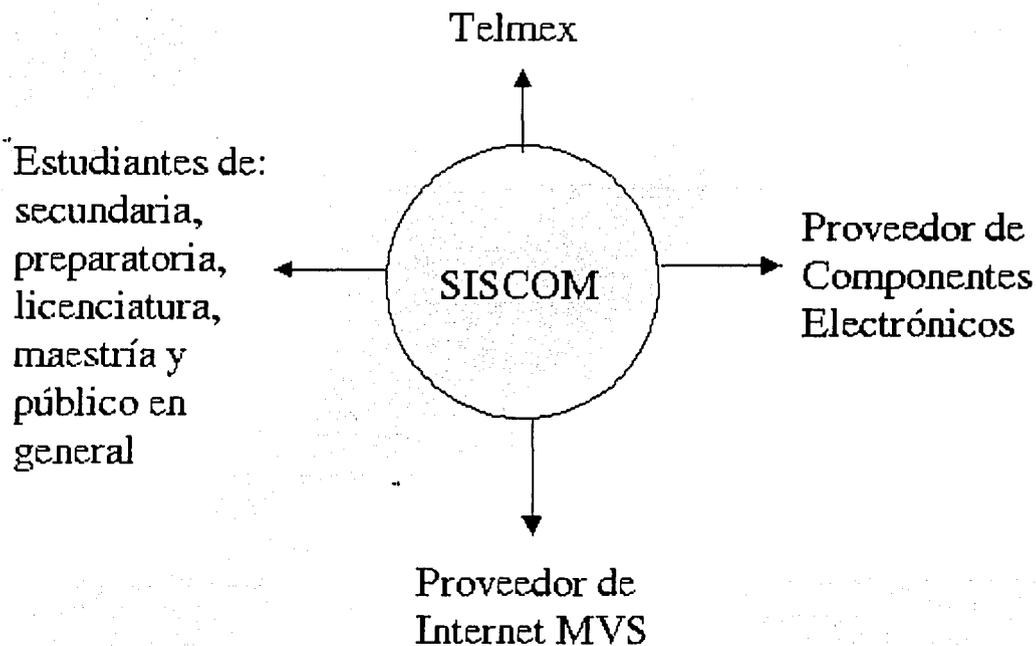


## 1.2.6 El Ambiente Relevante

Primeramente es necesario plantearnos la siguiente pregunta: ¿Qué debemos entender por Ambiente Relevante? Levison considera a los estímulos primarios como parte de dicho ambiente y son desde su perspectiva: *a) las condiciones del mercado, b) las condiciones de los proveedores y c) las condiciones laborales* (Levinson, 1980: en Fernández, p.278).

"Las transacciones que realiza una organización para funcionar, constituyen las relaciones con su ambiente relevante, que no es todo aquello fuera de los límites de la organización, sino lo que necesita para funcionar efectivamente. Lo relevante para cada organización varía, según su estructura interna, su giro o el sector al que pertenece, así como de su situación en tiempo y espacio. Por ello, esta noción de ambiente relevante es y debe ser muy flexible". (Fernández, 1991: 277). Ver el siguiente esquema sobre el ambiente relevante de SISCOM

### Ambiente Relevante



El ambiente relevante lo podemos entender como todas aquellas transacciones que realiza la organización con el medio ambiente para su buen funcionamiento. En esta parte explicaremos cuales son las interrelaciones que SISCOM tiene con otras organizaciones, las cuales le permiten su permanencia como organización desde la perspectiva de Levinson mencionada anteriormente, esto es, destacando los estímulos primarios y secundarios.

Las interrelaciones que requiere SISCOM son fundamentales para su sobrevivencia; de las organizaciones externas obtiene todo lo necesario, todo lo que requiere para poder crear sus productos y servicios y por tanto ofrecerlos al público. Las relaciones que se mantienen con Telmex, con el distribuidor de componentes electrónicos y con el proveedor de Internet MVS son de carácter formal, cualquier servicio que la organización requiera con las organizaciones anteriormente citadas se tiene que hacer a través de un contrato, por eso se dice que es formal ya que existen plazos para los pagos, fechas establecidas, cláusulas, condiciones o circunstancias bajo las cuales puede darse un determinado servicio a nuestra organización, dichas empresas las tienen bien establecidas y nosotros debemos adaptarnos a sus términos para contratar el servicio que necesitemos.

Con los estudiantes en general las relaciones que se mantienen son de carácter informal en comparación con las organizaciones antes mencionadas, ya que a los usuarios no se les exigen reglas estrictas, hay más flexibilidad, no hay normas ni reglas que imponer cuando solicitan el servicio, es decir reglas estrictas e inquebrantables.

SISCOM tiene interrelaciones con las siguientes organizaciones:

1.- Con Telmex para el servicio de línea telefónica, tanto para el uso del personal como para conectarse a Internet ya que la sucursal ubicada en Tepotztlán aún no cuenta con el servicio de Internet vía satélite que brinda la empresa MVS.

2.- Con el distribuidor o proveedor de los componentes electrónicos ya que si no se contará con los créditos que nos ofrecen hubiera sido más difícil adquirir los productos que se venden a los estudiantes para sus prácticas, por lo que esto inicialmente fue la primer y más importante fuente de ingreso de la organización y aún sigue siendo la que es más representativa de todos los servicios que se dan aquí. Por lo que hay que mantener buenas relaciones con dicha proveedora de productos, estar al corriente con los pagos por que con ellos es seguro conseguir lo que se requiere a precios de mayoreo, así como el crédito que se nos da.

3.- Los estudiantes a nivel secundaria, preparatoria, licenciatura, así como el público en general son también muy importantes, sin ellos no podríamos existir, es decir, partiendo de que ellos tienen ciertas necesidades para su desarrollo académico y nosotros somos quienes podemos proporcionarles la satisfacción de las mismas, esto ha sido posible gracias a que consideramos que la base principal para que nos visiten sea por los bajos precios que manejamos en todos los servicios que brindamos.

4.- También con el proveedor de Internet MVS, consideramos que nos dan un buen servicio de Internet, se considera de calidad ya no hay problemas para acceder a la mayoría de las páginas en Internet y la rapidez con que desplegar la información es muy importante ya que los clientes emplean menos tiempo y también pueden consultar mayor cantidad de páginas.

En cuanto a los ámbitos del ambiente hay que puntualizar que para SISCOM el ámbito económico es fundamental para su existencia. El ámbito *económico* para esta organización es básico, ya que es una organización que se sostiene de las ganancias que genera a través de los servicios que brinda al exterior, podemos decir que inicialmente sus recursos económicos con los que contaba eran escasos, el financiamiento de los requerimientos estaba a cargo del dueño (Helf Garduño) ya que al inicio la organización no producía lo suficiente para mantenerse por sí misma.

### 1.2.7 Ciclo de eventos

El *ciclo de eventos* debe comprenderse como "el intercambio de energía con el medio es cíclico y repetitivo. Es un proceso continuo". (Katz, 1991: 52).

"Un sistema abierto, al intercambiar energía con el medio, realiza un ciclo de actividad ( lo que conocemos como ciclo de eventos). El sistema recibe una corriente de entrada energética proveniente del medio. Esta energía, una vez en el interior del sistema, sufre una transformación y se convierte en un nuevo tipo de energía que sale al exterior como una corriente de salida. Este proceso de intercambio es el que permite al sistema poder seguir existiendo" ( Johansen, 1979:27).

Lo anterior describe la entrada de *insumos*, su *transformación* y salida en la cual se tiene que dar una retroalimentación para volver a iniciar el ciclo que produce la organización, todos los procedimientos que realiza dentro de ella para luego enviarlo al exterior, es decir, lo que exporta, todo lo que sale de manera constante de ella, que es lo que recibe y como lleva a cabo esa transformación para finalmente exportarlo, esto es, el *producto* final. No hay que olvidar que la *información* es otro elemento que interviene en este proceso del ciclo de eventos, la cual posteriormente será definida.

Explicaremos los conceptos que se emplean en todo ciclo de eventos:

**Insumos:** "Son la energía, las personas, los recursos materiales y financieros y la información. Los insumos se encuentran en el ambiente, fuera de la organización, y son importados a la misma" (Fernández, 1991:14).

**Transformación:** "Se llama transformación al proceso mediante el cual los insumos se convierten en productos. La transformación ocurre desde el momento en que los recursos materiales, financieros, la energía y la información ingresan a la organización hasta que salen de esta" (Fernández, 1991:15).

**Productos:** "Es el resultado del ciclo de actividades coordinadas y controladas en la organización que suele reintegrarse al medio ambiente. No importa la función de la organización, esta se reflejará en sus exportaciones al ambiente. Así se establece un ciclo continuo mediante el cual la organización adquiere nuevamente los recursos para proseguir: ingreso de insumos, transformación de estos y exportación de productos" (Fernández, 1991:15).

**Información:** Proceso de aprendizaje de patrones para disminuir la incertidumbre dentro de una organización.(Fernández, 1991:17)

### **En SISCOM dicho proceso lo podemos describir de la siguiente manera:**

**Insumos:** Son los clientes, los proveedores del servicio de Internet y componentes electrónicos, contar con las líneas telefónicas, luz, agua, etc.

**Recursos Humanos:** Las personas que se integran a la organización deben tener una mentalidad de superación, deben ser creativas, propositivas, autodidactas, con una disposición para realizar todo tipo de actividades, una característica importante es practicar cualquier tipo de actividad física, tener el hábito del estudio, no importa la edad para ingresar a la organización.

**Recursos Materiales:** A groso modo podemos decir que se requieren de computadoras, scanners, impresoras, engargoladora, líneas de teléfono, escritorios, pizarrones, papel, toners, discos de tres y media, un reloj de pared, marcadores, engrapadoras, plumas, carros para ir por la mercancía, calculadoras, folders, materiales para limpieza(escobas, limpiadores, jergas, franelas, cubetas,etc).

**Recursos Financieros:** Inversiones para el equipo de cómputo, para los componentes electrónicos y el proveedor de Internet, el pago de los servicios de teléfono, la renta del local, sueldos de los empleados.

**Transformación:** La transformación consistiría en que el cliente salga satisfecho, es decir, que haya podido realizar sus trabajos o conseguir la información que buscaba u obtener el material para las prácticas escolares, que adquieran conocimientos a través de los cursos de computación que se imparten, que salgan con una buena impresión del servicio y que regresen.

**Productos:** La satisfacción del cliente por medio de los servicios que ofrecemos y su aprendizaje.

**Información:** Requerimos principalmente de información sobre las nuevas innovaciones tecnológicas, adquirir más conocimientos de computación, información de carácter administrativo para poder llevar un control más estricto en cuanto a la administración del negocio también requerimos información organizacional, recabar información de la competencia, también respecto de las necesidades de los clientes para saber cuales son los servicios que más necesita y si realmente como organización se los estamos proporcionando y cuál es su opinión respecto al servicio que se le da.

## 1.2.8 Ciclo de eventos de SISCOM

A continuación explicaremos el ciclo de eventos que se realiza en SISCOM:

Los principales servicios que brinda la organización al exterior son los siguientes:

### 1.- Renta del equipo de cómputo e Internet.

Aquí básicamente se trata de rentar el equipo a los clientes que no tienen computadora en su casa o trabajo, al igual que Internet.

El procedimiento que se realiza para dar el servicio consiste en:

a) El cliente llega y la persona que atiende lo registra en la hoja correspondiente para el uso de equipo.

b) Se le solicita al cliente una identificación y en el caso de estudiantes su credencial vigente de la escuela para comprobar que actualmente estén estudiando y poder realizarles su descuento correspondiente.

c) Después de su registro el cliente ya puede hacer uso del equipo de cómputo, el equipo se renta por hora o por día. Si el cliente no tiene conocimientos de computación y requiere realizar alguna tarea se le asesora de forma gratuita hasta que logre concluir su trabajo o investigación.

d) Al rentar el equipo de cómputo pueden elaborar trabajos escolares a través de la captura de información con el procesador de textos, buscar información de Internet y editarla, crear sus cuentas de email y revisar sus correos, así como usar el chat para cuando su intención no es ir a investigar o hacer tareas, sino buscar distracción o entretenimiento.

e) Cuando terminan de rentar la máquina se procede a revisar cuanto fue el tiempo que utilizó el equipo y se cobra, también se revisa si utilizó el scanner, se contabiliza el número de imágenes que "scaneo", y el número de impresiones en el caso de que haya utilizado la impresora. Se checan si fueron impresiones o color o blanco y negro, ya que tienen diferente costo. Se cobra y por último se procede a devolverle su identificación.

**Ver el siguiente cuadro: Renta del equipo de cómputo e Internet.**

Insumos	Transformación	Productos
Computadoras Scanners Impresoras Conexión a Internet Líneas de Teléfono Hojas Folders Energía Eléctrica Sillas	a) Registrar al cliente b) Solicitar identificación c) Renta del equipo (uso) d) Trabajos escolares, investigación, chat, revisar o crear cuentas de email. e) Se cobra y devuelve la identificación del cliente. f) Se requieren seguir los pasos en el orden establecido para que pueda realizarse un buen servicio al cliente.	Servicio en horas

**2.- Cursos de computación**

a) Tienen un costo ( el cual se cobra por adelantado) y horarios determinados, se abarcan varios de los temas de computación desde lo introductorio como es las partes de la computadora, los principales comandos de uso hasta llegar a la parte de Internet. Los costos son accesibles.

b) Se planean y programan de manera anticipada.

c) Se mandan imprimir los manuales y se mandan encuadernar.

d) Se realizan promociones para difundir los cursos dando horas gratuitas para usar el equipo y poder practicar lo que se dio en los cursos fuera del horario de clases.

e) Se hacen propagandas de los cursos y se reparten en las escuelas y en los condominios principalmente o se dejan algunos en el local para que los chavos los tomen cuando van a comprar o a rentar las computadoras. Se dan temas novedosos.

f) Se inicia el curso y termina en el periodo establecido.

**Ver el siguiente cuadro: Cursos de computación**

<b>Insumos</b>	<b>Transformaciones</b>	<b>Productos</b>
Equipo de cómputo Alumnos Maestros Manuales Mobiliario necesario Para llevar a cabo las clases	a) Costo y periodo determinado b) Planeación de los cursos de forma anticipada c) Elaboración de manuales d) Se realizan promociones de los cursos e) Se reparten los volantes en diferentes lugares f) Se inicia y finaliza el curso en el periodo establecido g) Se requieren seguir los pasos en este orden para poder realizar los cursos	Llevar a cabo los cursos y que el cliente haya adquirido los conocimientos propuestos en los objetivos.

**3.- Venta de componentes electrónicos**

a) Se realizan inventarios de los componentes electrónicos que se tienen en existencia en el negocio.

b) Se realizan comparaciones de nuestros precios con los de la competencia.

c) Se traen componentes electrónicos que no se tienen en el momento de que los estudiantes van a comprarlos, entonces procedemos a conseguirlos con el proveedor y posteriormente damos una fecha para que vayan a recogerlos.

d) Se realiza la compra de componentes electrónicos dependiendo a veces puede ser semanal o mensual según se vendan o los soliciten.

e) Se comparan los precios que dan los diferentes proveedores de componentes electrónicos en el centro de la ciudad.

f) Se realizan promociones para venderlos, se les obsequian diagramas o las barras de colores que necesitan para sus prácticas.

## Ver el siguiente cuadro: Venta de componentes electrónicos

Insumos	Transformación	Productos
Componentes electrónicos Persona que los venda Persona que los consiga con los proveedores Clientes que los requiera	a) Inventario de los componentes electrónicos b) Se comparan precios con la competencia c) Se traen los componentes que no se tengan en existencia d) Compras de componentes electrónicos de manera semanal o mensual e) Comparación de precios con los diferentes proveedores del centro f) Se requiere de seguir los pasos anteriores para poder brindar este servicio	La venta de componentes electrónicos

### 1.2.9 Fronteras

Para poder entender lo que es una *frontera* tomaremos en cuenta la siguiente definición:

"Los sistemas consisten en totalidades y por lo tanto son indivisibles como sistemas. Poseen partes y componentes (subsistemas) pero estos son otras totalidades. En algunos sistemas sus fronteras o límites coinciden con discontinuidades estructurales entre estos y sus ambientes, pero corrientemente 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". (Johannsen, 1998).

El ambiente o contexto debe ser abordado desde una perspectiva de teoría de sistemas, y específicamente en relación de sistema abierto. Con relación a esto hay que decir que los insumos de energía que entran a una organización, y su posterior conversión en resultados que producirán más energía, son precisamente transacciones de la organización con su ambiente.

Los beneficios o bondades de este modelo conceptual son muchos, pero destaca el que permite comprender a las organizaciones en un 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, tal como sucede en la realidad.

En este esquema, las fronteras o líneas abiertas de la organización, representan los límites entre organización y entorno que siempre están sujetas a interpretación.

Las fronteras que la organización mantiene deben ser delimitadas desde un punto de vista subjetivo, esto es desde el punto de vista del investigador ya que para cada organización las fronteras de cada una son diferentes dependiendo de lo que se quiera investigar.

En base a lo anterior mencionaremos cuales son las fronteras de la empresa SISCOM, las cuales pueden clasificarse en *fronteras de carácter laboral, temporal y espacial*.

Por lo anterior podemos decir que las fronteras de SISCOM son las personas que *laboran* dentro de la organización pues a través de las funciones específicas de cada uno de los miembros se tiene contacto con el exterior, esto lo podemos ejemplificar de la siguiente manera:

Una frontera estaría representada por el Director General que es el Ingeniero Heli Garduño Esquivel, él se encarga de interrelacionar con el exterior, de contratar y verificar que sean de calidad los servicios de los proveedores de Internet, también logra la obtención de los créditos de los componentes electrónicos.

Otra frontera sería la persona que atiende a los clientes, ya que sólo se limitaría al espacio físico en el que se encuentra, y su interrelación con los usuarios se limitaría sólo a ese espacio en donde se encuentra el local y en el cual se dan los servicios.

La persona encargada de realizar los pagos correspondientes ( o compras de los insumos) ya sea a Telmex por el uso de las líneas telefónicas, o el pago de la luz, el pago de Internet por medio del banco, estas son otras de las interrelaciones que tienen que mantenerse con el exterior y con las cuales se tiene que cumplir para poder obtener los insumos necesarios para poder nosotros ofrecer a los clientes los servicios.

La persona(s) que distribuye(n) los volantes, las que asisten a ofrecer los servicios de la organización a las escuelas, son otra frontera ya que se limitan únicamente a determinada área geográfica, ya que es imposible abarcar todo y hay que delimitar cuales son las escuelas a las que hay que repartir la información, cuales son las más representativas o en cuales consideramos que tenemos a nuestro mercado cautivo. Lo mismo ocurre con las personas que se encargan de realizar encuestas.

Cuando se realizan promociones a los clientes, esto dura determinado tiempo por lo que podemos distinguir aquí una frontera de tipo temporal, o también cuando la organización tiene metas a largo, a mediano y corto plazo, la duración de los cursos de computación, tienen un ciclo desde su planeación, hasta que se dan los cursos durante tiempos determinados.

También se considera una frontera de tipo temporal y laboral al hecho de la permanencia de los empleados durante el horario de trabajo, ya que al salir de este sus actividades cambian, la organización cuando cierra sus instalaciones deja de funcionar como tal, esto es, debido al horario establecido que tiene, por tal razón decimos que esta es una frontera temporal, es decir, funciona desde que se abre hasta que se cierra, pero fuera de sus horarios de servicio podemos decir que la organización no existe como tal, hasta que comienza de nuevo sus actividades.

### **1.2.10 Grado de interrelación**

Para explicar dicho grado de interrelación cabe destacar que hay dos grandes tipos de sistemas: *los sistemas cerrados y los sistemas abiertos*, hay que aclarar que esto no se considera en un sentido rígido por lo que convendría mejor señalar que los sistemas deberían ser relativamente abiertos o relativamente cerrados. La diferencia entre ambos reside fundamentalmente en su comportamiento frente al medio. *Así el sistema cerrado es el que no tiene intercambio de energía con el medio, en tanto que el sistema abierto sí lo tiene.*

La mayoría de los sistemas tienen *fronteras* que, al menos, son parcialmente permeables, lo que permite que algún tipo de insumos materiales, de energía o de informaciones las crucen, esto sería un sistema abierto.

Para determinar el grado de interrelación que mantiene la empresa SISCO es necesario tomar en cuenta los conceptos de "Sistema Abierto el cual no es sólo un conjunto de objetos y sus relaciones, sino también posee relaciones con el medio externo (relaciones de intercambio de energía). Por lo tanto, podríamos definir al sistema abierto (o relativamente abierto) como un conjunto de objetos interrelacionados entre sí formando una totalidad, y las relaciones de este con el medio que le rodea" (Johansen, 1979:27).

Aquí podemos decir que retomando algunos de los puntos abordados anteriormente el grado de interrelación que mantiene SISCO es alto e indispensable, si no mantuviera las relaciones con sus proveedores de Internet, con la empresa que le brinda créditos en la compra de los componentes electrónicos, no podría existir la organización. No tendría de quien obtener sus insumos necesarios para la producción de sus servicios. Es decir, que la organización no podría concebirse de manera independiente y como un sistema cerrado, por el contrario forzosamente tiene que entenderse que es una organización dependiente de las demás organizaciones con las que mantiene un constante contacto. Sin todos los insumos no podría realizar su ciclo de eventos, su adquisición de insumos y posteriormente la transformación de los mismos y por último sus productos para ofrecerlos a los consumidores,

El ámbito económico es del que depende en un sentido estricto, por lo que su preocupación constante es con relación a la obtención de recursos, a los ingresos (ganancias que se pueden generar) para posteriormente reinvertir y continuar con el ciclo.

Y respecto a sus fronteras podemos decir que son algo limitadas, sin embargo para las metas que tiene a corto plazo sí satisfacen sus objetivos.

La interrelación que se da en la organización de manera interna es un reflejo de las interrelaciones que se llevan con el exterior. Esto significa, que si no estuvieran bien delimitadas las funciones de cada uno de los miembros o que si ellos no cumplieran con sus obligaciones sería prácticamente imposible tener algún contacto con el exterior. Al ser capaces de interactuar entre nosotros también debemos ser capaces de hacerlo con el medio con la finalidad o el propósito de obtener lo necesario para que nuestra organización funcione y se mantenga.

## **1.3 Análisis Contingente**

### **1.3.1 Teoría Contingente**

Dos cosas importantes son las que deben distinguirse hasta aquí y son que las organizaciones no existen en un vacío, sino dentro de un contexto con el cual interactúan y que es preciso que dicho contexto o entorno sea decodificado o "leído" por aquellos que dirigen las organizaciones" (Fernández, 1991:277-281).

A grandes rasgos podemos decir que la teoría contingente le otorga gran valor a la influencia del medio ambiente o contexto, al cual se considera como el "*estímulo*", mientras que, la forma en que una organización se estructura y funciona puede tomarse como la "*respuesta*", es decir debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde.

Hay que destacar que la respuesta de las organizaciones es diferente dependiendo el medio o contexto en el que se desarrollan y es pertinente tomar en cuenta el giro, el sector, el ramo, el mercado específico, su carácter legal, el desarrollo tecnológico alcanzado, entre otros aspectos, si los dirigentes de las organizaciones tienen conocimiento de estos aspectos tendrán una gran ventaja ya que podrán facilitar o restringir las posibilidades y la efectividad de esas respuestas hacia el ambiente.

La importancia de esta teoría radica en el hecho de que las organizaciones sean o no "*contingentes*" al ambiente que las rodea y a las demandas que este les exige.

"Otro aspecto importante que hay que tener muy en cuenta es la toma de decisiones, ya que éstas deben estar basadas en la información que proviene del exterior a la organización. Dicho ambiente al igual que sus componentes se encuentran en un constante cambio. Y para que una organización pueda tener conductas adaptativas a éstos cambios tiene que estar informada sobre los patrones de cambio del ambiente, los cuales pueden ser económicos, tecnológicos, reformas legales, factores sociales, políticos, etc.

La información errónea acerca del ambiente puede llevar a tomar decisiones con consecuencias negativas para la organización. Goldhaber señala la importancia que tiene para las organizaciones, crear e intercambiar mensajes con públicos relevantes para ella. Las organizaciones que lo hagan serán efectivas, en cambio las que no lleven a cabo esta función del intercambio de mensajes con el ambiente probablemente desaparecerán" (Fernández, 1991: 277-281).

### **1.3.2 Caracterización del Ambiente**

#### **Atributos o características del ambiente de la organización**

Uno de los objetivos de cualquier organización debería ser comprender lo mejor posible el ambiente que la rodea. Esto se puede realizar a través de los siguientes conceptos los cuales describen como es que puede percibirse el ambiente en el que se encuentra la organización.

#### **1.3.3 Turbulencia**

"Muchos fenómenos pueden ocasionar que se perciba un ambiente turbulento. 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. En resumen, un ambiente turbulento se caracteriza por cambios constantes, dinámicos y altamente impredecibles. Por el contrario un ambiente será estable cuando la organización se enfrente a un entorno en donde las fuerzas económicas, políticas y sociales se mantienen constantes".(Fernández, 1991:281).

En el ambiente en el que se encuentra SISCOM podemos describirlo como turbulento debido a que como es una empresa de servicios tiene muchos competidores quienes constantemente se encuentran haciendo innovaciones en los servicios que ofrecen y por tal razón SISCOM para estar a la altura con la competencia requiere actualizarse tanto en los sistemas como en los programas que utiliza para su funcionamiento, pues los cambios en los avances tecnológicos son muy importantes dentro de la organización, pues los servicios que ofrece SISCOM son de computación e Internet.

#### **1.3.4 Hostilidad**

"Un ambiente hostil se caracteriza por ser dominante, estresante y arriesgado. Su opuesto es un entorno noble o benigno, seguro, rico en oportunidades y controlable por la organización. Un ambiente noble apoya nuevas acciones" (Fernández, 1991:282)

El ambiente se dice que es hostil para SISCOM debido a la considerable competencia que rodea a la organización, esto le produce situaciones estresantes y de riesgo puesto que debe ser competitiva.

Debe buscar la manera de acaparar a la mayoría de los usuarios, pues cuando se percibe un grado de afluencia menor al negocio se da un ambiente de tensión debido a que los ingresos económicos disminuyen y no podemos darnos el lujo de que esto suceda por lo tanto es necesario saber que es lo que está funcionando mal. Si es por parte del servicio o si es por que la competencia ha implementado nuevas innovaciones.

#### **1.3.5 Diversidad**

"Se dice que un ambiente es diverso o heterogéneo cuando los mercados de una organización son variados en sus características. Por lo general, las organizaciones grandes y complejas tienden a moverse en entornos diversos pues producen varios resultados. En contraste con lo anterior, un ambiente es homogéneo para una organización cuando ésta sólo tiene que concentrarse en un tipo de cliente o sector del mercado". (Fernández, 1991:283).

Consideramos que en SISCOM tiene ya un mercado cautivo, que serían los estudiantes, pero si podríamos hablar de cierta diversidad entre estudiantes, ya que son de diferentes niveles de escolaridad los que solicitan los servicios de la organización desde estudiantes de secundaria, preparatoria, superior y maestría. Podemos decir en cierta medida que el ambiente es homogéneo por que nos dirigimos a estudiantes principalmente.

### 1.3.6 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 determinado ambiente se encuentra organizado" (Fernández, 1991:284)

El entorno en el que se encuentra SISCOM puede decirse que está integrado, ya que hay normas, reglas que rigen dicho entorno pero no de una forma totalitaria, esto es que no hay un ambiente en extremo estructurado con un alto grado de rigidez más bien es algo normal, esto en relación con las organizaciones con las que SISCOM tiene interrelaciones para su funcionamiento como son los proveedores de Internet, los de componentes electrónicos y Telmex.

### 1.3.7 Escasez

"Un ambiente puede también clasificarse por su grado de abundancia o escasez. Estos conceptos se aplican a la definición de un ambiente del cual dependen las organizaciones para vivir. La abundancia o escasez de materias primas, de recursos humanos o naturales, como los energéticos, conforman la ecología de una organización y de su adecuado conocimiento, administración y explotación dependen de la sobrevivencia del sistema" (Fernández, 1991:284).

En SISCOM hay escasez en cuanto a recursos económicos para realizar las inversiones y para que la organización se mantenga por sí misma. Cuando hay necesidad de realizar inversiones cuantiosas el dinero se obtiene del dueño pues en algunos casos los ingresos que produce la organización no son suficientes. También podemos decir que son escasos los recursos humanos de la organización ya que hace falta más personal para poder realizar una especialización y división del trabajo lo cual contribuya a su crecimiento.

### 1.3.8 Fuentes de incertidumbre

El principal problema que enfrenta una organización ante su ambiente es el de la *incertidumbre*, y para reducirla se crean e intercambian mensajes entre sus miembros. Goldhaber define la incertidumbre como "la diferencia que existe entre la información disponible y la que en realidad se necesita" (Goldhaber, 1979:24).

La *incertidumbre* también es definida como "el número de alternativas respecto de la ocurrencia de un suceso, junto con las relativas probabilidades de estas alternativas. La incertidumbre implica falta de orden, de pronosticabilidad, de estabilidad"(Huse, 1980 :69).

En resumen, la incertidumbre significa para los miembros de una organización el hecho de no poder predecir correctamente todas las alternativas de un evento dado. La información reduce la incertidumbre y es por eso que la organización busca signos, mensajes que le indiquen cambios probables del entorno.

Las transacciones de información entre la organización y su ambiente, harán posible reducir la incertidumbre, y tomar decisiones sobre bases más ciertas aumentarán las probabilidades de éxito y eficacia organizacionales.

A continuación se definirán las fuentes de incertidumbre:

**Obstáculo:** "Es algo con lo que una organización tiene que aprender a vivir, por ejemplo las imposiciones de la Ley Federal del Trabajo". (Fernández, 1991: 285).

La mayoría de las personas usan el sistema Windows por ser el sistema líder en el mercado esto es un gran obstáculo para la organización debido a que en ella se utiliza el sistema Linux, el cual no es tan comercial ni es muy conocido en comparación con Windows.

Windows es un sistema que siempre va a existir por tal razón SISCOM debe aprender a vivir con ello. Requerirá implementar mecanismos que le permitan cubrir las necesidades que dicho sistema operativo no alcance solucionar y también mostrarles a los clientes las ventajas con las que cuenta Linux.

Y otro obstáculo para la organización consistiría en que la competencia siempre va a existir también y tiene que aprender a vivir con ella.

**Contingencia o Coyuntura:** "Es un evento probable (aunque no seguro) que, idealmente la organización debe prever, ya que puede afectar fundamentalmente sus operaciones, por ejemplo el estallido de una huelga". (Fernández, 1991: 285-286).

Que si no se logran obtener los recursos económicos suficientes a través de los servicios que se dan la organización podría desaparecer. Si no se logra explotar de manera adecuada las herramientas tecnológicas con las que se cuentan de nada sirve tenerlas ahí, pues es necesario darles el mejor uso posible.

SISCOM debe prever que los empleados se encuentren a gusto trabajando ya que de lo contrario podrían renunciar y para la organización le es difícil conseguir empleados, así que es importante el conservar los que tiene en la actualidad ya que de lo contrario también la organización podría desaparecer al no contar con los recursos humanos suficientes.

**Oportunidad:** "Es una situación potencial de ganancia para la organización, como cuando el gobierno protege más mercados. Estas deben ser reconocidas y aprovechadas a tiempo". (Fernández, 1991: 286).

Difundir Linux, el darlo a conocer a las personas, el hacerles ver cuales son sus principales ventajas y beneficios tanto económicos como de la calidad y la variedad de herramientas que pueden encontrar para resolver sus problemas sobre computación

**Problema:** "Es simplemente aquel evento que afecta el desempeño de la organización de forma temporal, por ejemplo, que se detenga en una aduana una máquina que se compró" (Fernández, 1991: 286).

El no poder conseguir a tiempo los componentes electrónicos que requieren los estudiantes ya que siempre la organización debe de contar con estos componentes permanentemente de lo contrario no tendría que vender y también por el hecho de que algunos componentes en particular son más utilizados que otros en determinados periodos escolares, por lo que la organización tiene que saber proveer a los estudiantes de los componentes electrónicos que ellos requieren y que en algunas ocasiones encargan. El no conseguir los créditos para comprar los componentes electrónicos.

Que el equipo de cómputo se descomponga y que, por lo tanto, los estudiantes no puedan elaborar sus tareas o que no haya Internet, ya sea por que se el sistema tiene problemas o por que no se pago la línea telefónica o también por no realizar el pago correspondiente al proveedor de Internet, por citar algunos ejemplos de aquellos problemas a los que la organización se puede enfrentar y que provocarán en algún momento determinado un mal desempeño y funcionamiento de la empresa. Estos serían los principales problemas a los que se enfrenta SISCOM.

### **1.3.9 Mecanismos para obtener información del ambiente**

Primeramente debemos decir que la decodificación del ambiente organizacional "Consiste en saber interpretar los sucesos del entorno relevante de la organización, en información "de facto" que sirva para planear, organizar y dirigir las metas de la organización". (Fernández, 1991:286).

#### **1.3.10 Retroalimentación (feedback) directa del ambiente**

Puede ser tanto positivo como negativo, y se traduce en una señal fácil de decodificar, por ejemplo: ¿Se vende el producto?, ¿Hay amplia demanda por los servicios que ofrece la institución?, ¿Están contentos los usuarios de estos servicios? (Fernández, 1991:287).

Para SISCOM consistiría en la venta de componentes electrónicos, el producto si se vende debido a que no hay muchos negocios que los proporcionen además de que se encuentra cerca de las escuelas que los necesitan, es decir, hay demanda puesto que los estudiantes los requieren constantemente para sus prácticas escolares.

#### **1.3.11 La organización busca información desde el exterior**

"La organización busca activamente 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 emprender conductas de búsqueda de información, a fin de predecir posibles eventos que afecten – favorable o desfavorablemente – las metas organizacionales" (Fernández, 1991: 287).

Para obtener información del ambiente externo sólo se realizan encuestas a los estudiantes para ver como perciben el servicio y si han encontrado o no lo que buscan en cuanto a componentes electrónicos y servicio de cómputo, también se investigan los precios que maneja la competencia tanto de componentes como de servicios de renta de computadoras e Internet.

### **1.3.12 Control Directo Interno**

Para explicar lo que es el control directo interno diremos que si en una organización hay carencia de recursos humanos, "ante la incertidumbre de seguir contratando personal poco apto, la organización puede sistematizar y reglamentar más sus procesos de selección de personal, someter a cada candidato a una batería de pruebas psicológicas y muestras de trabajo que midan los rasgos y habilidades que se necesitan para el desempeño de un puesto determinado". (Fernández, 1991:288).

Lo anterior constituye un proceso y una manera de obtener información sobre el ambiente, conociendo a los empleados potenciales existentes, y por tanto reducir así la incertidumbre con respecto al desempeño de los empleados dentro de la organización, esto se conoce como la reglamentación interna y ésta se refiere por ejemplo al reclutamiento al que ya se hizo referencia anteriormente, así como a las normas y reglas internas que deben de seguir y de acatar los empleados dentro de la organización.

El reclutamiento de personal en SISCOM se realiza a través de invitar a colaborar a las personas conocidas para que formen parte de la organización, se les habla del proyecto y de la filosofía de la empresa, pero no hay una selección estricta o características muy rígidas con las que deban de contar las personas que ingresan a la organización, aunque hay que destacar que si hay una delimitación de funciones, pero en caso necesario se da ayuda extra para alguna tarea en particular, es decir, hay colaboración entre los miembros de la organización.

### **1.3.13 Control Directo de Incorporación Externo**

El control directo de incorporación externo se refiere a la expansión de fronteras que pueden realizar las organizaciones sobre el medio, tratan de influir de alguna manera en el ambiente que las rodea. Un ejemplo de esto es el siguiente:

"El director de la empresa, preocupado por la hostilidad que pueda encontrar entre el público hacia su organización, trata de influir en su opinión mediante campañas de imagen, patrocina un programa de T.V. de gran interés y contenido cultural en el que no hay cortes comerciales ni se anuncia su producto, sino simplemente, al terminar el programa se dice que la emisión fue por cortesía de la empresa X." (Fernández, 1991:289).

Esta es una manera de influir en el ambiente relevante de la organización y su mecanismo para hacerlo fue auxiliarse de un programa de televisión y con esto expande sus fronteras.

También las fronteras se expanden a través de las relaciones que busca la organización en el exterior, cuando busca la colaboración de alguien o los servicios de alguna otra empresa, cuando se pretende llegar a una región determinada, en cuanto a la expansión del mercado. El contar con otra sucursal significa en cierta medida una expansión de fronteras para SISCOM.

### **1.3.14 Control Indirecto**

Se refiere a todas aquellas estrategias que la organización implementa para obtener información de su ambiente, tales como las relaciones públicas, las campañas de publicidad, entre otros, es decir, los servicios que contrata de otras organizaciones para obtener información, esta definición fue obtenida del seminario de titulación en el módulo uno impartido por el profesor Humberto Ramos Carrillo.

Hasta el momento no se han contratado los servicios externos para obtener información, ya que no se cuentan con los recursos económicos suficientes como para pagar tales servicios extras, por ejemplo: para la investigación de mercado o servicios sobre relaciones públicas, más bien nosotros mismos los realizamos con nuestros propios recursos y conocimientos, o se contactan a compañeros y se les pide su ayuda para colaborar en determinando momento y después se retiran una vez realizada la actividad requerida.

Sin información confiable la organización no puede adaptarse a los cambios que provienen del ambiente; de ahí la importancia de que una organización busque activamente información del exterior, a fin de decodificarla y responder a ella en la forma que sea precisa. Puede decirse que la información actúa como un puente que une el ambiente con la organización.

### 1.3.15 Toma de decisiones de la organización con respecto a su entorno

#### ¿Cómo se toman las decisiones dentro de la organización cuando hay y cuando no hay información?

En SISCOM podemos decir que durante el surgimiento de la organización las decisiones se tomaban basándose en el instinto y en las opiniones de los miembros de la organización, algo así como por mayoría de votos se decidía realizar determinada acción y esperar ver el resultado a veces se intentaba predecir, pero esto sólo de forma intuitiva, sin base en ningún estudio previo.

Retomando los mecanismos para extraer información del entorno podemos decir que utilizábamos el de *retroalimentación* ya que sólo nos percatábamos de si los servicios que ofrecíamos se vendían o no, si había asistencia de consumidores al local, esto a través de la simple percepción únicamente, de si les gustaba trabajar a los estudiantes con Linux o buscaban Windows.

El hecho de rentar computadoras e Internet habiendo ya muchísimos negocios como estos muy cerca de Zacatenco y de donde nosotros nos encontrábamos, esto representó un *obstáculo* y a la vez un problema, pero a lo largo de todo este tiempo se ha aprendido a vivir con la competencia la cual al principio nos asustaba. Realmente sólo pensamos en que había gran número de estudiantes y no sólo del Politécnico sino de otras escuelas cercanas, eso fue lo único que nos inspiró para comenzar a buscar la manera para obtener dinero para comprar las máquinas y todo lo que se necesitaba para comenzar a trabajar.

Otro ejemplo al que podemos hacer referencia y en donde tampoco se contaba con ninguna información previa de la situación imperante o de realizar algunas predicciones fundamentadas en estudios de mercado, fue en el momento en que se decidió abrir la segunda sucursal de SISCOM en Tepotzotlán Estado de México. Aquí se vio esta apertura como una *oportunidad* debido a que en este lugar no había negocios de este tipo y los estudiantes tenían que ir a lugares más alejados para conseguir estos servicios. Un *problema* al que nos enfrentamos también fue cuando se abrieron más locales alrededor proporcionando estos servicios, pero hasta la fecha nos hemos logrado mantener y esto de la competencia es algo que siempre va a existir.

Un problema fue el pensar que a lo mejor no se consolidaría esta sucursal ya que como se creía que era un pueblo y la gente no estaba familiarizada con las computadoras, creíamos que no habría clientes, esto era lo que se creía no se hizo ningún estudio previo al respecto para saber si era verdad o no esta percepción, pero aún así se decidió hacer la inversión y las instalaciones de los programas necesarios para que comenzará a funcionar el nuevo negocio.

Aquí sólo se decidió poner el negocio y lo que pensábamos era que si no tenía éxito lo que haríamos sería mandar las computadoras al negocio de Zacatenco, eso fue lo único claro que se tenía, es más no teníamos ni el personal capacitado, todo lo fuimos haciendo sobre la marcha. Como dicen como Dios nos diera a entender. Esto representaba grandes *problemas* ya que si no se contaba con el personal bien capacitado lo que podría pensarse sería en que clase de servicio se daría al público, pero también esto se vio como una oportunidad ya que a través de este nuevo proyecto se experimentaría y se obtendrían conocimientos.

Ahora en la actualidad ya se está tomando conciencia de la importancia de documentar cada cosa nueva que se implementa en el negocio y también el hecho de comparar diferentes opciones antes de elegir una. Esto se puede ejemplificar al contratar a los nuevos proveedores para Internet para llegar a la conclusión de que MVS era la mejor opción en cuanto calidad de servicio por su rapidez y demás ventajas que brindan al cliente.

Primero se realizaron pruebas con varios proveedores más, se experimentaba por periodos de tiempo el servicio de Internet, ya no se confiaba nada más con la publicidad como en el caso de Telmex-Prodigy, sino que ahora se era más cuidadoso y exigente con los servicios que se contratarían en un futuro hasta el no estar plenamente convencidos no se contrataba el servicio.

En la actualidad ya se está comenzando a realizar encuestas o cuestionarios a los usuarios cada vez que se pretende realizar alguna promoción o difusión de los servicios o cuando se requiere saber alguna información en particular sobre alguna cuestión que se desea conocer. Ya no se hace de manera intuitiva y de a ver que pasa, sino a través de encuestas enfocadas a obtener una información en específico del entorno para así determinar la estrategia más viable a realizar. También se pretende hacer estudios con relación a la competencia pero de una forma más científica, lo cual está en vías de desarrollo.

## **Diagnóstico Situacional**

SISCOM se puede ubicar como una organización en la que se da el modelo orgánico, pues a diferencia del modelo mecánico se puede percibir en SISCOM *el libre flujo de información, tramos de control amplios, una descentralización y baja formalización* dentro de la organización.

Hay que destacar que las interrelaciones que mantiene SISCOM con el exterior si son de carácter formal puesto que existen contratos y tiempos establecidos que deben ser cumplidos. Nos referimos a los proveedores de Internet, de componentes electrónicos y a Telmex.

El ámbito general para SISCOM es sin duda el *económico*. Para su sobrevivencia requiere tener ingresos económicos, ya sean los producidos por los servicios que ofrece, lo cual sería lo ideal, o los que recibe del exterior, es decir, las contribuciones del dueño.

También dentro de su ambiente general es importante destacar al ambiente *tecnológico*, su importancia radica en que los cambios son muy rápidos y hay que actualizarse en los programas empleados para el mejor funcionamiento de la empresa. El *educativo* se da con los cursos de computación que se ofrecen a los clientes. En cuanto a lo *geográfico*, este se refiere al hecho de que el negocio está enfrente de las escuelas que necesitan el servicio de renta de equipo de cómputo e Internet y de venta de componentes electrónicos, se puede decir que es una buena zona estratégica en donde hay un número considerable de consumidores que pueden ser captados por la organización.

Finalmente el ámbito de la *competencia*, se refiere al hecho de que siempre hay que estar al pendiente de los cambios que realiza por ejemplo: si baja sus precios, si realiza promociones, los servicios con los que cuenta los cuales afectan a la organización. Todos los aspectos mencionados son muy importantes y deben tomarse en cuenta pues forman parte del entorno con el cual interactúa la organización.

Su *ambiente relevante* lo constituyen los estudiantes, los proveedores de Internet, Telmex, y los proveedores de componentes electrónicos. Sin estas organizaciones sería imposible que SISCOM pudiera funcionar adecuadamente. Por tal razón es muy importante que la empresa sea capaz de reducir el grado de incertidumbre respecto de estos ambientes por medio de recabar información con los mecanismos adecuados. Y estar en constante alerta de que ninguno de ellos pierda contacto con la organización. Si careciera de algunos de ellos le causaría graves consecuencias, por eso es indispensable estar al pendiente de que dichas interrelaciones se den siempre de forma adecuada.

Por lo anterior, su *ambiente relevante* debe de ser leído y estudiado pues es indispensable para el funcionamiento, si no hubiera estas interrelaciones no podría existir y también si no se tuvieran en la sociedad estas necesidades de los servicios que se ofrecen en ella no tendría razón de ser, es decir su dependencia con el entorno es indispensable.

Otro de los aspectos que pudieron detectarse en el presente diagnóstico es que en la organización aún no se cuenta con un alto grado de especialización, ni división del trabajo en el sentido estricto de la palabra, por tanto, tampoco existe una departamentalización rígida, más bien hay diferenciación y asignación de funciones específicas por parte de los integrantes de SISCOM. Y cuando se requieren más apoyos todos tienen que desempeñar más de una tarea en particular. Cabe aclarar que esto es de manera *interna* pero es importante mencionarlo y ya se abundará más sobre esto en el módulo correspondiente, pues en este módulo el objetivo primordial es el ambiente relevante únicamente.

La organización depende en gran medida del entorno, también se le puede caracterizar como simple, pues tiene una amplitud pequeña, esto es, que cuenta con un reducido número de empleados. El lugar donde se encuentra ubicada la organización es muy pequeño. No hay niveles jerárquicos rígidos, aquí hablamos de lo que es la profundidad, es decir, no hay escalafones todavía en esta organización ya que los miembros que se encuentran actualmente en ella tienen bien definidas sus intervenciones dentro de la organización, debido a que la cantidad de participantes es reducida y no hay puestos para ascender posiciones dentro de la organización, tal vez porque no es una organización muy formal en todo el sentido estricto que esto implica.

Abundando en lo anterior SISCOM no se caracteriza por ser una organización formal, por el contrario podemos hablar de que en ella existe un alto grado de flexibilidad, no hay normas estrictas o reglas inquebrantables, por el contrario se dan actitudes de tolerancia, sin perder de vista que cada uno tiene obligaciones y tareas asignadas que cumplir.

También no hay un poder centralizado en la organización por lo que hay libertad de acción y se delegan responsabilidades en ocasiones, como se dijo al principio es un modelo de carácter orgánico. Ya que se habla de que hay una gran participación entre los miembros y todas las aportaciones son tomadas en cuenta sin perder de vista su viabilidad y trascendencia para la organización. El líder de SISCOM se puede calificar como participativo y consultivo, no es autoritario.

En suma, al leer el ambiente relevante de SISCOM, lo cual abarcaría principalmente a sus principales competidores, a las organizaciones con las cuales mantiene relaciones estrechas para su sobrevivencia al igual que el ámbito económico en el que se desarrolla es vital para su permanencia en la sociedad.

Desde el punto de vista de la *dialéctica* podemos decir, que se da una relación estable, ya que se da una entrada y salida de insumos. La organización pertenece al *sector terciario* ya que se dedica a producir servicios, pertenece al *ramo económico* principalmente, y también en menor medida al educativo. En donde el *giro* que tiene entendiendo por esto la actividad propia que desarrolla la organización, es el referente al de telecomunicaciones (esta relacionado con la constante innovación tecnológica ya que para sobrevivir tiene que mantenerse al día).

Los sistemas con los que guarda una estrecha relación serían principalmente con las organizaciones o empresas encargadas de distribuirle sus insumos, así como con los estudiantes, ya que son los clientes que requieren de los servicios que proporcionamos. Por lo que se puede considerar como un sistema abierto con su entorno.

Podemos concluir, que el grado de respuesta a la contingencia de la organización se puede considerar no muy alto, ya que le han faltado estrategias o mecanismos adecuados para leer su entorno, su rapidez de respuesta al medio no ha sido la adecuada pues el grado de incertidumbre durante algunos periodos fue muy grande y prolongado por la carencia de información o por la mala interpretación de la misma.

Sus principales problemáticas o grados de incertidumbre a solucionar consistirían en obtener información sobre la competencia, sobre el mercado, el lograr llamar la atención de los usuarios, así como la percepción que los sujetos tienen de la organización, es decir, el mercado cautivo que se tiene, obtener información de él y saber cuáles son sus necesidades y como satisfacerlas.

Podemos decir que si se han dado algunas transformaciones de trascendencia para SISCOS desde su origen a la fecha, tanto de manera interna como externa, por lo cual ambas perspectivas deben ser consideradas en la investigación.

Finalmente diremos que la visión de la organización a unos 5 0 10 años es el de lograr conformarse como una empresa de desarrollos informáticos, de consultoría, en donde ya se pase a otra etapa, consolidándose ya en lo que es el servicio de la informática, realizando servicios de programación y bases de datos para los clientes, el que se logre que la empresa SISCOS proyecte su propia imagen para que se diferencie del resto de las organizaciones que existen en el área, el que ya para estas alturas nos conozcan las pequeñas empresas y ofrecerles nuestros servicios.

Tener una carta de presentación que se encuentre respaldada por la experiencia en el área, el ya hablar de una empresa en toda la extensión de la palabra en la cual se tenga una consolidación de manera interna y esta sea capaz de proyectarse al exterior. Ofrecer más de los servicios que se ofrecen actualmente, el poder forjar un prestigio en base al trabajo y a la dedicación.

El desarrollar en si los sistemas informáticos de los que tanto se han mencionado para la resolución de problemas, el lograr ser para este periodo verdaderamente una empresa que ofrezca soluciones a los problemas de los clientes.

Una vez estudiado el entorno de la organización en el siguiente capítulo se tratará el aspecto formal, es decir, *el deber ser*, el como dice la organización que tiene que funcionar y el modelo real que debe entenderse como el ser cotidiano de la organización. En el capítulo dos se hablará de la teoría y de la práctica de la organización.

# Capítulo 2 La dimensión formal de SISCOM

## 2.1 Lo formal y lo real en las organizaciones mexicanas

### 2.1.1 Bases teóricas para el análisis formal de la organización SISCOM

Aquí se pretende hacer una breve introducción de las teorías desde las cuales se abordará al objeto de estudio (SISCOM). Pero antes de entrar de lleno a las teorías definamos lo que es una organización para poder comprender cual será el objeto de estudio y cuales son las características que deben de tomarse en cuenta para su análisis. "Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad" (Schein, 1982:14).

Los conceptos marxistas de *cooperación y división del trabajo* son fundamentales, a través de ellos podemos ver que la organización sólo puede existir si hay cooperación y que esta surge como forma básica del modo de producción capitalista. Y respecto al segundo se dice que es un tipo particular de cooperación la cual se vuelve más compleja conforme se va dando la especialización de los individuos por medio de la instrumentación de carácter tecnológico.

Bajo el contexto de la Revolución Industrial surge la *Teoría Clásica* que sostiene que el proceso racional de una organización enmarca aspectos estructurales tales como: las jerarquías, las reglas, los procedimientos, la autoridad, la delimitación de objetivos, etc. por lo que su única preocupación es que las organizaciones deben de obtener *resultados* dejando de lado el aspecto humano de los miembros de la organización.

La *Escuela Humanista*, en contraposición a la anterior, da prioridad precisamente a la consideración del *ser humano* como un factor indispensable de las organizaciones. Toma en cuenta la acción del individuo, su participación dentro de ellas, así como la manera en que se comunica y motiva para lograr las metas organizacionales.

Blau interpreta a la burocracia de Weber como *organización racional*, como definición de la burocracia en el sentido de una "organización que maximiza la eficiencia en la administración". (Blau, 1956:60).

Blau enlista las características que Weber dio a la burocracia y son:

1. La especialización de tareas;
2. Una jerarquía de la autoridad;
3. Un sistema de reglas;
4. Impersonalidad;
5. El empleo basado en las calificaciones técnicas, y constituyendo una carrera;
6. La eficiencia. (Thompson, 1984:19).

"La burocracia, por tanto, significaba el control por los expertos, hombres con habilidad y conocimientos para ser capaces de aplicar reglas y normas técnicas que gobiernan el funcionamiento de las organizaciones modernas. La racionalidad formal de la burocracia se refiere a la experta aplicación de las reglas" (Thompson, 1984:23).

Dichas características nos dan las bases para poder realizar un análisis de nuestra organización objeto de estudio y podremos conocer su funcionamiento desde esta perspectiva teórica.

Finalmente tenemos a la *Teoría General de Sistemas*, podemos decir que esta concibe a la organización como un *sistema abierto* en donde se hace hincapié en el entorno en el cual la organización existe. Se habla del *entorno activo* que son las interrelaciones inmediatas que tiene la organización.

La organización tiene que ser capaz de detectar los cambios de su entorno, así como la habilidad de manejar las restricciones que este le imponga y las áreas críticas de interdependencia, también debe desarrollar apropiadas respuestas estratégicas para resolver los conflictos que pudiera tener la organización respecto de su entorno.

Por último podemos decir que "*El entorno y el sistema deben comprenderse como un estado de interacción y dependencia mutua*" (Morgan, 1998:36).

En el siguiente apartado se presenta una tipología de la organización hecha por diversos autores a través de la cual se podrá explicar a que categorías pertenece la empresa SISCOM y por tanto comprender mejor al objeto de estudio que estamos analizando.

## 2.1.2 Tipología de la organización

Para poder comprender mejor a las organizaciones, diferentes autores se dieron a la tarea de realizar una tipología a través de la cual se pudiera estudiar a las organizaciones con la finalidad de conocer y señalar sus actividades, funciones, formas de trabajo e incluso las interrelaciones humanas que pueden llevarse a cabo dentro de ellas, todo esto con el propósito de poder hacer un análisis de las organizaciones. A continuación se presentan los criterios considerados como los más importantes al respecto y a la par se ira elaborando la tipología de SISCOM, la organización objeto de estudio.

*Talcott Parsons* considera cuatro tipos de organización basados en la *función o meta* que tiene ésta. "El primero, que denomina *organización de producción* (empresa), el segundo tipo se orienta hacia *metas políticas* (sindicatos), la tercera llamada *organización integrativa* y por último la que denomina de *mantenimiento de patrones* (escuelas).

Se considera que SISCOM pertenece a la primera categoría denominada *organización de producción* en donde Parsons la define como aquella que se "encarga de elaborar productos que serán consumidos por la sociedad" (Méndez, 1990:82). La organización objeto de estudio brinda a la sociedad servicios de renta de equipo de cómputo, Internet, la venta de componentes electrónicos y la impartición de cursos de computación.

Otro autor que realizó una clasificación de las organizaciones fue *Renate Mayntz* quien propuso una clasificación de las organizaciones tomando en cuenta sus *objetivos*. De esta manera las organizaciones pueden ser de tres tipos o categorías que son: a) *las que se limitan a la coexistencia de sus miembros, a su actuación común*, b) *las que actúan de manera determina sobre un grupo de personas que son admitidas para ese fin*; y c) *las que tienen como objetivo el logro de cierto resultado o determinada acción hacia afuera* (Méndez, 1990:83).

Dentro de la tercera categoría podemos decir que se encuentra SISCOM pues pretende obtener resultados al cumplir con sus objetivos a través de su acción encaminada hacia afuera, esto se refiere a los servicios que ofrece a la sociedad, en particular a los estudiantes que requieren del Internet, de la renta de las computadoras, de los cursos de computación y de la venta de componentes electrónicos para sus prácticas de laboratorio.

Retomando otro enfoque de la organización, tenemos a Peter Blau y William Scott quienes afirman que la organización debe cumplir ciertas *funciones útiles* si quiere sobrevivir para esto plantean la pregunta *¿quién se beneficia de la existencia de la organización?* Para responderla se plantean cuatro tipos de organizaciones que son: a) *asociaciones de beneficio mutuo*, b) *firmas comerciales*, c) *empresas de servicios que benefician a sus clientes* y d) *organizaciones de bienestar común que benefician al público en general*" (Méndez, 1990:83).

Por lo anterior podemos ubicar a SISCOM en la clase de organización llamada *firma comercial* que es la que beneficia a los propietarios y/o directivos, en este caso el dueño recibe ganancias económicas y da a la sociedad un beneficio de utilidad a través de los servicios que ofrece al exterior.

Amitai Etzioni, afirma que "el éxito de una organización depende en gran parte de su capacidad para mantener el control de los que participan en ella" (Etzioni, 1972:104-105). Afirma, las recompensas y los castigos deben ser bien distribuidos según la actuación de los miembros. Etzioni clasifica los medios de control aplicados a una organización en tres categorías que son: 1) *coercitivas*, 2) *utilitarias* y 3) *normativas*.

A SISCOM la podemos enmarcar en la tercera categoría de control llamada *utilitaria*, el autor dice que son aquellas "en las cuales el medio de control es de naturaleza financiera o de recompensas materiales, (empresas productoras de bienes y servicios)" (Méndez, 1990:83). Y la organización objeto de estudio otorga una ganancia económica a sus miembros por el desempeño de su trabajo dentro de la organización y conforme ese desempeño se incrementa la recompensa económica va en aumento.

No hay reglas establecidas por escrito, sin embargo, estas existen, pero no se pueden calificar de coercitivas, más bien hay cierta flexibilidad.

Por último, se revisan los conceptos de Daniel Katz y Robert Kahn acerca de los tipos de organización, ellos contemplan cuatro diferentes tipos que son: "a) Productivas, b) de mantenimiento, c) de adaptación o adaptativas y d) político-administrativas" (Méndez, 1990:84).

De esta clasificación final podemos decir que nuestra organización pertenece al tipo de organizaciones productivas que son aquellas que "*se encargan de fabricar bienes, proporcionar servicios y crear riqueza para el público o para algún sector de la economía*" (Méndez, 1990:84).

Podemos concluir que en SISCOM como en cualquier otra organización no podríamos encasillarla en una sola clasificación o tipología organizacional, más bien se considera que es pertinente el retomar los diferentes elementos que manejan los autores para poder crear una tipología propia a través de la cual se pueda describir como es dicha organización.

Otro factor importante que tiene que ser considerado para abordar el estudio de las organizaciones es la importancia de la filosofía pues en ella se encuentran los valores y la razón de ser de la organización, es decir, hacia donde se dirige y su forma de actuación para conseguir sus objetivos. Para este tema se realiza un apartado especial que es el que se presenta a continuación y a qui es donde se desarrolla a detalle cual es la filosofía de la empresa SISCOM, su relevancia y trascendencia.

## **2.2 La importancia de la filosofía dentro de la empresa**

### **2.2.1 ¿Qué es la filosofía de la organización?**

Podemos entender a la filosofía de la empresa como la agrupación de ideas, valores que sustenta la organización sobre sí misma y que proyecta al exterior. Es la manera en como se piensa la organización, así como también su forma de actuar en el trabajo que desarrolla. Para nuestro análisis la filosofía de SISCOM será abordada como la misión de la organización, es decir, los valores que animan a la organización, lo que fortalece su espíritu.

## 2.2.2 Metodología para inferir la filosofía de la organización

Es importante puntualizar el hecho de que la filosofía no se encuentra por escrito en ningún papel oficial debido a que la organización no tiene un alto grado de formalización puesto que es una organización de carácter familiar y por tanto, no tiene manuales de procedimientos, ni documentos oficiales escritos que la rijan.

Por lo anterior, se tuvo que realizar una entrevista al dueño de la organización para poder obtener una interpretación de la filosofía de la empresa, de cuáles son los valores que maneja y difunde al exterior, así como de los objetivos que tiene. Nos auxiliamos de la técnica de la entrevista, la metodología para llevarla a cabo se explica a continuación.

Se considera pertinente hacer este señalamiento sobre la metodología utilizada justamente en esta parte para que el lector pueda comprender como se realizó el trabajo para obtener la información que se le presenta en la investigación.

Primero, la entrevista es una técnica de investigación de campo que consiste en una conversación-diálogo. El objetivo primordial de esta fue obtener información principalmente acerca de la filosofía y de los objetivos que la organización SISCOM tiene.

La entrevista fue no estructurada, no hubo un cuestionario previo, se le dio libertad al entrevistado, el dueño de SISCOM Heli Garduño Esquivel, para que contestara con toda libertad y expresara sus puntos de vista, por lo que respecta al entrevistador se puede decir que intervino en pocas ocasiones sólo con la finalidad de que la conversación no se desviara del tema central.

Esta entrevista si fue importante, pues la persona se considera sobresaliente, ya que es la única que podría proporcionarnos esta información de la filosofía y objetivos de la empresa, también es relevante por la falta de documentos oficiales por parte de la organización, no hay nada escrito en el papel y la mejor fuente de información en este caso es el dueño y fundador de SISCOM.

La metodología de como aplicar la entrevista fue la siguiente: se planteó un objetivo general de la entrevista, se buscó al sujeto que sería entrevistado y se determinó la importancia para que fuera dicha persona y no otra, es decir, él conoce a su organización y sabe para que la conformó, así que nadie mejor para explicarnos sobre ella.

Se eligió el tipo de entrevista no estructurada, por considerarse como más abierta y adecuada para esta investigación. El entrevistado sólo era guiado cuando se salía del tema. El objetivo de la entrevista era muy claro se enfocaba principalmente a la filosofía y objetivos que la organización tiene.

No se hizo un cuestionario, solamente se dieron los temas y el entrevistado los desarrolló. Se realizó en las oficinas de la organización, se contó con una grabadora para no perder detalle de lo que el entrevistado aportaba, posteriormente se procedió a realizar una transcripción de la misma y luego se hizo una interpretación para obtener la información requerida, se desecharon datos innecesarios y finalmente se procedió a la elaboración del informe escrito.

Otra cuestión consiste en que no se puede dejar de lado la propia experiencia y conocimiento que el investigador tiene de la organización por formar parte de ella, así que también se basa en dicha experiencia para hacer la interpretación de la información obtenida.

### **2.2.3 Interpretación de la filosofía de SISCOM**

La interpretación que podemos hacer acerca de la filosofía que maneja SISCOM, pero que no se encuentra por escrito, es la siguiente:

Las actividades realizadas por dicha organización se llevan a cabo de manera profesional. SISCOM pretende generar a largo plazo empleos de calidad con el propósito de que sus miembros que integran a SISCOM puedan alcanzar una realización humana y profesional y por ende un bienestar económico.

A largo plazo conformar una Empresa de Desarrollos Informáticos, esto como consecuencia de la interacción, convivencia y generación de conocimientos de los miembros de SISCOM. Se pretende ofrecer soluciones a problemas concretos que los clientes presenten.

SISCOM como una organización mexicana en vías de constituirse quiere brindar un beneficio social. Sin embargo primeramente para lograr dicho fin a largo plazo debe generar sus propios recursos económicos para lograr mantenerse, los cuales los obtiene de los servicios que ofrece, tales servicios son la renta de computadoras e Internet, la venta de componentes electrónicos y cursos de computación.

Actualmente SISCOM se encuentra en el proceso de crear una imagen propia como organización, a través de la cual plasmar su ideología y filosofía. Busca la manera de transmitir los valores de la perseverancia, del trabajo, de la dedicación, del estudio, del profesionalismo, de la disciplina, la voluntad, la libertad, el desarrollo intelectual y humano.

## 2.3 Los objetivos son fundamentales para la existencia de toda organización

### 2.3.1 Objetivos de SISCOM

Es importante señalar que los objetivos fueron inferidos de la información recabada en la entrevista realizada al dueño. Se dará una descripción breve de lo que se pretende con cada uno de ellos.

#### Objetivo general:

1. Conformar una ***Empresa de Desarrollos Informáticos***. Este es el objetivo que la organización pretende alcanzar a largo plazo en unos 5 u 8 años por medio de todas las actividades que se realizan en la empresa.

#### Objetivos particulares:

1. *Realizar y desarrollar las actividades de SISCOM de manera profesional.*

Lo profesional implica hacer las cosas lo mejor posible, con compromiso, dedicación, disciplina y desde el área que a cada uno de los miembros le corresponda.

2. *Proponer y generar empleos de calidad con el propósito de lograr la realización humana y profesional de los miembros que integran la organización.*

La idea es crear empleos bien remunerados, en donde los profesionistas puedan encontrar un lugar en SISCOM para poder desarrollarse profesionalmente contribuyendo con esto a mejorar la situación del país, para que los profesionistas no tengan que buscar oportunidades en lugares fuera de su patria y por tanto contribuir con el desarrollo nacional.

3. *Generar un bienestar tanto económico como humano.*

Obtener satisfacciones personales a través del trabajo que se realice en la organización y por ende traiga un beneficio económico para los miembros de la empresa.

4. *Generar conocimientos a partir de la interacción y convivencia de los miembros de SISCOM.*

El compartir los conocimientos que cada uno de los miembros posee con la finalidad de lograr un crecimiento en la organización a partir de las contribuciones profesionales.

5. *Plantear soluciones a problemas concretos.*

Lograr solucionar las adversidades que se le presenten a SISCOM desde el punto de vista interno (conflictos laborales, estructurales, etc.) como de manera externa (los servicios que brinda a la sociedad).

6. *Brindar un beneficio de carácter social desde cada una de las áreas profesionales que tienen los miembros de la organización.*

Al conseguir un desarrollo como organización se contribuye con la sociedad.

7. *Proporcionar servicios que permitan obtener ingresos económicos para que la organización logre mantenerse.*

Tales servicios son la renta de computadoras, Internet, venta de componentes electrónicos y cursos de computación.

8. *Crear la imagen de SISCOM*

Dar a la empresa una imagen con la cual pueda ser diferenciada de las demás y con la cual se identifiquen los clientes y los que trabajan dentro de la organización. Poder proyectar a través de la imagen de la organización su filosofía y sus valores que la hacen única como organización.

9. *Difundir el sistema Operativo Linux.*

Es el sistema con el cual trabaja principalmente la organización y pretende difundir el uso de dicho sistema operativo por que desea que los clientes conozcan sus principales ventajas y por tanto lo utilicen como una alternativa en sistemas de computacionales.

Podemos decir que para el logro de este objetivo general que es conformar una **Empresa de Desarrollos Informáticos** hay varios objetivos particulares los cuales posteriormente analizaremos, es decir, si están en función de este objetivo general o si están desfasados y si por tanto no están contribuyendo al logro del objetivo principal de la empresa.

### 2.3.2 Categorías organizacionales de acuerdo a sus objetivos

"Como objetivo de la organización solamente debe considerarse lo que realmente guía las decisiones, lo que en la organización orienta el acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico. Del *objetivo* se habla como de algo a que se aspira y que tal vez será alcanzado un día" (Mayntz, 1996:75).

En la clasificación de los objetivos realizada por Mayntz en su libro la *Sociología de la organización*, las organizaciones tienen una *estructura y un modo de funcionar diferentes de acuerdo a sus objetivos*, esta es la importancia de los objetivos dentro de las organizaciones, los objetivos son los que permiten la distinción entre organizaciones y, por tanto, su papel en la sociedad.

Con arreglo a su *objetivo* se distinguen tres categorías de organización, retomaremos aquí las características de la categoría tres para explicar nuestro caso concreto.

"En la tercera categoría se incluyen las organizaciones que tienen como objetivo el logro de cierto resultado o una determinada acción hacia afuera" a su vez puede distinguirse aquí que "los miembros pueden servir al objetivo de la organización por que su cooperación les proporciona ventajas que no se identifican con el objetivo mismo", ejemplo: la empresa (Mayntz, 1996:78).

SISCOM pretende un resultado hacia afuera por medio de los servicios que ofrece, pretende un ingreso económico el cual le permita seguir existiendo y diariamente se preocupa por que sus servicios sean consumidos por los clientes

"La mayoría de los miembros pertenecen a estas organizaciones no por que busquen para si mismos los bienes que producen o los servicios que prestan sino por que en la organización ganan su sustento" (Mayntz, 1996:78-79).

En SISCOM habría dos interpretaciones al respecto, con lo anterior, tal vez podríamos decir que la rotación del personal pudo haberse dado en la empresa por que las personas que han formado parte de ella buscaban un beneficio económico solamente, esto no es una afirmación tendría que comprobarse, pero se toma como una explicación aproximada de lo que podría estar sucediendo, esto a diferencia de las personas que si tienen un parentesco con el dueño de la empresa.

Ya que, por otro lado, podemos decir que los familiares del dueño también buscan un beneficio económico pero también su permanencia es porque existen lazos de parentesco y afectividad y la organización se vislumbra como un proyecto de vida. Así que podemos decir que los objetivos de la empresa no necesariamente serán los mismos para todos los miembros de la organización por las razones antes expuestas.

### 2.3.3 Surgimiento y permanencia de los objetivos de SISCOM

Otra cuestión importante aquí sería el señalar que los objetivos de SISCOM fueron propuestos por el dueño, pues él ha visualizado desde la creación de la organización a la fecha hacia donde va la organización.

También la opinión de los miembros ha sido importante en este sentido, ellos han opinado sobre la pertinencia de los objetivos, entonces podemos decir, que la propuesta de los objetivos no ha sido únicamente por parte del dueño sino que también los han determinado los miembros de la organización.

Sin embargo, como se apunta en el libro de Sociología de la organización, "el círculo de personas que ha sido realmente responsables del nacimiento de una organización no tiene que ser necesariamente el mismo que más adelante se identifica con el objetivo de la organización y que lucha por su preservación" (Mayntz 1996:83).

Este señalamiento tiene gran veracidad ya que en SISCOM esto es lo que ha ocurrido, hubo quienes plantearon ciertos objetivos y al inicio todos los miembros estuvieron de acuerdo, pero al paso del tiempo estos miembros que inicialmente habían formado a la organización ya no se identificaban con los objetivos de SISCOM y, por tanto, sólo permanecieron durante un periodo de tiempo y luego se fueron, ya que sus intereses particulares no concordaban con los de la organización a pesar de que al principio ellos mismos habían definido los objetivos de la misma.

En este caso los miembros de la organización al principio aceptaban los objetivos por que para ellos tenían un valor en sí mismos o porque expresaban su propio interés, esto ocurrió con las personas entre las que habla parentesco, mientras que con las que no lo tenían ocurrió que en algunos casos eran indiferentes ante estos.

"Cuanto menos interesado esté un grupo de miembros en el objetivo de la organización, menos se identificará con él y menos luchará por él" (Mayntz, 1996:83). Por que las personas al no verse reflejadas en los objetivos de la organización no se interesan por lo que ocurra en ella, por ejemplo si está funcionando bien o no, si esta siendo productiva, esto se acentúa si no logran percibir la realización de sus propias expectativas de vida o sus expectativas personales, su realización individual, éstos son precisamente los aspectos que buscan los actores o miembros dentro de su organización y al no darse una concordancia de intereses esto provoca una desviación en el logro de los objetivos.

Tampoco se puede decir que haya habido rechazo de los mismos, puesto que al permanecer dentro de la organización por un buen tiempo pudiera ser que en cierta medida si hubiera existido cierta identificación de ellos para con los objetivos de la organización, aunque no necesariamente, habría que comprobarlo, tal vez las razones pudieron ser otras, como lazos de afectividad, de amistad, cuestiones económicas e incluso de adquisición de conocimientos.

En la actualidad los miembros de SISCOM que se han mantenido desde el surgimiento de la organización a la fecha puede explicarse de la siguiente manera retomando el libro de Sociología de la organización en donde se señala que: " sólo los miembros que se identifican con el objetivo de la organización conservarán su actitud cuando, a consecuencia de distintas circunstancias, ya no pueda ser alcanzado con los medios que tenían hasta ahora ni de la manera como se conseguían. Estos miembros buscarán entonces nuevos medios y nuevas maneras en vez de renunciar a los objetivos o cambiarlos a discreción, en correspondencia con las diferentes circunstancias, como preferirán hacer aquellos que están menos apegados al objetivo mismo" (Mayntz, 1996: 84).

Para ejemplificar lo anterior diremos que exactamente esto es lo que ha ocurrido en SISCOM, pues por un lado tenemos que el director de la empresa a pesar de la rotación de personal ha buscado la manera de que la organización sobreviva por que él es uno de los miembros que se identifica con los objetivos de la organización y por tanto conserva su actitud y busca nuevos medios y formas para alcanzar sus objetivos en vez de renunciar a ellos cuando las circunstancias cambian y esto afecta en alguna medida a lo que se tenía planeado.

Mientras que por el otro lado tenemos a algunos de los demás miembros de la organización, quienes en algunos casos por la falta de conciencia y en otros por no identificarse o compartir los objetivos organizacionales deciden abandonar la organización y esto es un rasgo que demuestra la falta de estabilidad y equilibrio de la empresa SISCOM. Por no haber una identificación de objetivos entre ambas partes.

También explica el hecho de que las personas no se han identificado con los objetivos y por tanto se van o no tienen un buen rendimiento al no saber para donde se dirigen al ser parte de la organización por no tener claros los objetivos y por no llegar a considerarse como parte de ella y por tanto actuar en consecuencia para lograr esos objetivos, esta es la interpretación a la que se llego como consecuencia del señalamiento anterior de Mayntz.

Preservar el objetivo de la organización significa "enderezar constantemente hacia el mismo las actividades de la organización. De hecho, eso solamente es necesario cuando los miembros no se limitan a cumplir los cometidos que les han sido previamente señalados y deciden por sí mismos sobre su actuación o incluso determinan las actividades de otros miembros. Esta libertad de decisión se otorgará por eso solamente a los miembros que se sientan vinculados al objetivo de la organización, aún cuando no sea más que por que se les paga por su colaboración" (Mayntz, 1996:84).

### 2.3.4 Problemas a los que se enfrenta la organización para el logro de sus objetivos

Entre los problemas de la organización con respecto a sus *objetivos* podemos decir que los objetivos de las organizaciones no siempre se hallan tan claramente definidos. Puede señalarse también que la variabilidad de la situación externa es lo que hace conveniente el definir el objetivo, si se quiere en términos muy generales, para que una vez establecido oficialmente, no tenga que ser continuamente revisado.

Otro problema al que debe enfrentarse la organización con relación a sus objetivos es el hecho de que " si los intereses de los miembros varían con el transcurso del tiempo, también varía lo que ellos esperan de su asociación. Por eso puede decirse que en las organizaciones estructuradas democráticamente, en la que los miembros participan en la elección del objetivo, éste tiene que adaptarse a los deseos cambiantes de los miembros y, por tanto, sólo puede ser fijado de forma tan general que pueda comprenderse en él una multiplicidad de objetivos particulares concretos" (Mayntz, 1996:87).

Para ejemplificar lo anterior podemos decir o aventurar que tal vez la deserción de los miembros desde el surgimiento de la organización SISCOM a la fecha se puede deber a que los intereses de los miembros cambiaron con el transcurso del tiempo y por tanto también cambio todo lo que ellos esperaban de la organización. Podemos notar con esto que el objetivo no se adaptó a los deseos cambiantes de los miembros y por esa razón abandonaron la organización y la empresa no tuvo la capacidad para enfrentar este problema y aún peor no esta consciente de este aspecto relacionado a los objetivos.

"Las organizaciones con objetivos definidos sólo de una manera general pueden amoldarse a los cambios de la situación exterior y a los deseos variables de los miembros con mayor facilidad que las organizaciones con objetivos unívocamente concretados, en las cuales el cambio de factores internos y externos da lugar rápidamente al problema de la necesidad de cambiar el objetivo" (Mayntz, 1996:89).

En SISCOM, sí podemos hablar de que hay un objetivo que se encuentra definido de antemano, pero esta en términos generales y no esta por escrito, este objetivo es, *la creación a largo plazo de una empresa de desarrollos informáticos*, esta es la razón de ser de la organización, además de ser un proyecto de vida para las personas que colaboran en ella.

Si se realizará la revisión de objetivos podríamos decir que no se hablaría de un cambio en el objetivo general pues con este se correría el riesgo de que la organización desapareciera en su esencia, sino más bien se hablaría de una unión sucesiva de objetivos especiales concretos (objetivos particulares), es decir, de una reestructuración, todos los cuales pueden ser comprendidos bajo el objetivo general formulado. La unión sucesiva de objetivos particulares tiene lugar con menos fricción que un cambio de objetivo.

Los *conflictos de objetivos* son otro problema a los que la organización tiene que enfrentarse, esto se refiere a que una organización persigue simultáneamente varios objetivos no compatibles plenamente entre sí o cuando distintos grupos influyentes, dentro o fuera de la organización, no están de acuerdo en cual es el objetivo que la organización debe seguir.

Aquí tiene que tomarse en cuenta el hecho de *cómo* deben de realizarse los objetivos de la organización y esto se determinará entorno a la distribución de los derechos y las obligaciones entre los miembros.

Lo ideal en este aspecto y que influiría de manera positiva en la organización consistiría en que los conflictos que surgen a consecuencia del establecimiento de objetivos múltiples pudieran estar ligados entre sí de tal manera que la energía que se dedica a uno actuará también en provecho de los otros. También deben tomarse en cuenta las prioridades puesto que hay que decidir en el sentido de "o esto.. o lo otro", al hacer esto se evitarían los conflictos en las organizaciones.

En el caso de SISCOM diríamos que si existen conflictos entre los objetivos en el sentido de que como empresa ofrece un servicio y por tanto obtendrá un beneficio económico el cual si no es bien manejado podría desencadenar conflictos, pues en algunos objetivos se maneja que la organización pretende proponer y generar empleos de calidad con el propósito de lograr la realización humana y profesional de los miembros que integran la organización, otro objetivos sería el generar un bienestar tanto económico como humano y brindar un beneficio de carácter social desde cada una de las áreas profesionales que tienen los miembros de la organización.

Sin embargo, aquí podría pensarse que de acuerdo a las actividades que realiza la organización, (las cuales están en función precisamente de los objetivos), estas más bien irían encaminadas a fines lucrativos y no a fines con carácter de desarrollo social, humano y profesional como consecuencia del trabajo dentro de la organización, por esta razón se darían los conflictos.

El objetivo con el que se causaría conflicto sería con el que habla de proporcionar servicios que permitan obtener ingresos económicos para que la organización logre mantenerse. Tales servicios son la renta de computadoras, Internet, venta de componentes electrónicos y cursos de computación.

Los conflictos entre los miembros de la organización pueden también ser un reflejo de los conflictos entre objetivos, ya que la existencia de la contraposición entre lo económico y entre el desarrollo profesional y humano de la organización puede ocasionar conflictos en los individuos por el hecho de que algunos prefieran únicamente la remuneración económica y no necesariamente también el desarrollo profesional y humano que también se pretende en SISCOM.

### 2.3.5 Relación entre objetivos y filosofía de la empresa

Hay contradicciones entre estos dos aspectos por que en algunos objetivos necesariamente se persiguen fines económicos y en la filosofía de SISCOM se manejan otros valores distintos al beneficio económico, es decir, si se busca el beneficio económico pero no en primera instancia, sino más bien esto se dará como consecuencia del trabajo realizado en la organización, aquí es donde puede observarse que hay una contradicción entre estos dos aspectos.

De la entrevista que se le realizó al dueño de SISCOM podemos rescatar los siguientes aspectos que se consideran importantes para ejemplificar estas contradicciones entre los objetivos y la filosofía de la empresa. Se presenta el siguiente fragmento:

El dueño de SISCOM afirmó que: "Ahora bien, qué ganamos con esta empresa pues obtener beneficios en diversos sentidos, ***bueno no nos queremos hacer ricos con esto pero si queremos que nos pueda dar para vivir***, pero si podemos obtener con base en nuestro trabajo y sobre todo lo más importante *una satisfacción personal* por ejercer una actividad que nos gusta y por ende el beneficio económico acorde a ese trabajo y a ese compromiso profesional que nosotros tenemos con nosotros mismos y con el grupo entonces es muy importante que proyectemos que nos seguimos preparando, vamos a proyectar que con trabajo, con estudio, y dedicación puedes alcanzar las metas que tú vas a irte planteando en la vida".

Con base en esta entrevista y por la convivencia del investigador con el dueño y como integrante de la organización se pudo interpretar lo siguiente que estaría sujeto a comprobación puesto que esto es sólo una suposición del investigador en base a su experiencia y convivencia con todos los miembros de la organización ya que ha estado desde que surgió SISCOM a la fecha, entonces se puede decir que para el dueño de SISCOM los fines económicos están en última instancia, no son importantes para él, por lo tanto puede ser que dicha filosofía no sea compartida por todos los miembros de la organización, es decir, por los miembros que se fueron y por los que se encuentran actualmente.

Tal vez los miembros de la organización la abandonaron por no ver un beneficio económico inmediato y considerable ya que si recibían un ingreso económico pero acorde con las posibilidades de la organización, el dueño planea dicho crecimiento económico a largo plazo y tal vez con esto podría explicarse sólo la permanencia de los familiares, es decir, que por los lazos afectivos, hayan decidido quedarse, o que sean más pacientes para alcanzar este beneficio. Estas serían algunas de las contradicciones que pudieron inferirse por medio de la interpretación y que se le podrían dar a este aspecto.

### 2.3.6 Concordancia de los objetivos con la estructura formal de la organización

Las organizaciones generalmente surgen como grupos pequeños y mediante un cambio gradual, van formando su estructura que se diferencia por la división del trabajo.

A pesar de que no se da una planificación en toda la extensión de la palabra, puede decirse que una organización plenamente desarrollada y en funcionamiento representa la traducción de un objetivo en estructuras y procesos, independientemente de como se realice y de lo adecuada que sea esa traducción.

"Lo importante es tan sólo indicar que todas las actividades orientadas en último término hacia el objetivo en una organización pueden ordenarse conceptualmente de tal manera que cada una aparezca como medio para un fin, y así sucesivamente, formando una cadena hasta llegar a las actividades que sirven directamente a la realización del objetivo.

Precisamente esta identificación con un cometido parcial puede conducir a que lo que tan sólo es un medio para un fin se persiga como si fuera el objetivo principal. Si esto sucede en una medida tal que el centro de gravedad de las actividades y de la división de energías en una organización se desvía hacia los cometidos mediatos y los objetivos secundarios, entonces se habla de *desviación del objetivo (goal displacement)*" (Mayntz, 1996:101).

Por lo anterior podemos decir que en SISCO, esto significa que si se están realizando actividades, pero el problema puede ser que estas actividades utilizadas como medios para lograr el fin se estén convirtiendo en los objetivos de la organización y de ser así esto es algo de lo que la organización no ha tomado conciencia, ya que esto es un error y, por tanto, se estaría produciendo la *desviación del objetivo* de SISCO y tal vez esto podría explicar en cierta medida el hecho de que en la organización objeto de estudio aún no se haya dado un repunte significativo, un paso trascendente como organización, pero esto es sólo una predicción hecha en base a la teoría, la cual tendrá que comprobarse en el módulo tres del seminario.

"La desviación de los objetivos tienen lugar fácilmente cuando en una organización no están definidos con toda precisión los distintos cometidos parciales.

"Para ello es importante que todos los cometidos parciales sean definidos con la misma precisión, que los cometidos singulares sean asignados claramente a personas determinadas, que a los miembros a quienes se hayan encomendado actividades mediatas se les recuerde constantemente no perder de vista el objetivo de la organización y que deben dirigir al mismo sus actos, ejerciéndose una vigilancia y un control correspondientes" (Mayntz, 1996: ?).

En SISCOM si se encuentran definidos los cometidos parciales o actividades, sin embargo, el peligro para esta organización es el hecho de que dichos cometidos parciales los esté confundiendo con su objetivo como ya se había mencionado anteriormente y también el hecho de que los objetivos no sean recordados con frecuencia por parte de la organización lo cual ocasiona la desviación del objetivo original.

## **2.4 La estructura, columna vertebral de toda organización**

### **2.4.1 Cooperación y división del trabajo igual a organización**

"La forma del trabajo de muchos que, en el mismo lugar y en equipo, trabajan planificadamente en el mismo proceso de producción o en procesos de producción distintos pero conexos, se denomina cooperación" (Marx, 1975:395). De este modo es que debemos entender el concepto de cooperación. Y si no hay cooperación no hay organización, pues es con la cooperación que surge la organización.

También aquí se encuentra inmerso el concepto de la división del trabajo pues es un tipo particular de cooperación. "La división del trabajo tiene su punto de partida en la separación de las profesiones más diversas y prosigue hasta esa división en la cual varios trabajadores se distribuyen en la confección de un mismo producto, como en la manufactura" (Marx, 1975:427).

A continuación se explica como es que se da la cooperación y la división del trabajo en SISCOM. Primeramente, es una organización que da servicios de renta de equipo de cómputo, Internet, cursos de computación y venta de componentes electrónicos. Para brindar dichos servicios la empresa se organiza de la siguiente manera:

Hay un encargado para abrir el negocio de las 10 de la mañana a las 8 de la noche de lunes a viernes, esta persona se encarga de rentar el equipo de cómputo a las personas que en general solicitan el servicio y de vender los componentes electrónicos a los estudiantes de las escuelas cercanas a la organización. Su función es atender a clientes.

Pero también esta misma persona se encarga de elaborar todos los volantes, propagandas, papelería que se requiera para la difusión de los servicios de la organización, de sus promociones, de sus precios, formatos de registro de clientes y de documentos de carácter administrativo que requiera la organización, como son formatos de ingresos y de egresos de la organización, de lo que se invierte y de lo que se gasta, etc.

También en algunas ocasiones se encarga de recoger los pedidos que se hacen al proveedor de componentes electrónicos, así como de llamarlo por teléfono para solicitar la mercancía faltante o solicitar algún componente electrónico que se requiera con urgencia, de un día para otro. Y también de comunicarse con el proveedor de Internet en el caso de que el servicio tenga problemas.

Esta actividad la comparte junto con la gerente, quién también está al pendiente y en constante comunicación con la persona que atiende a los clientes para cerciorarse de que los materiales hayan sido recogidos y en caso de no haber sido pagados ella se encarga de hacer el pago correspondiente.

La gerente va diariamente al negocio a supervisar que los servicios se estén dando con calidad y si hay algún problema en cuanto a los servicios que la organización importa del exterior tratar de solucionarlo lo más rápido posible, esta persona es la que toma las decisiones más convenientes en ausencia del director de la empresa, por ejemplo también decide los costos de los servicios.

También otra de las cosas que se realizan en la organización es el soporte técnico que implica la revisión del equipo de cómputo, el cual se tiene que encontrar en óptimas condiciones ya que es con el que se da el servicio a los clientes, este soporte técnico lo llevan a cabo los dos gerentes y el director de la organización.

El soporte lo realizan las personas antes mencionadas de acuerdo al grado de complejidad del problema que se da, por supuesto que primero se hace un diagnóstico de la magnitud del problema y dependiendo de eso se ve quien es la persona indicada para resolverlo, si el problema esta muy difícil lo resolverá el director ya que él es el que tiene más conocimientos en estas cuestiones y si es algo que puedan resolver sin la ayuda del director lo llevan a cabo.

Los gerentes también se encargan de impartir los cursos de computación, de su elaboración, de sus contenidos, de la distribución de los tiempos en que se impartirán éstos, de los costos, etc., en fin, de toda la planeación requerida para ofrecerlos a los clientes.

Para llevar a cabo todo lo anterior es necesaria la cooperación, como hemos descrito anteriormente podemos notar que los miembros de la organización realizan más de una tarea, por tanto se interpreta que la cooperación dentro de SISCOM se da a través de los acuerdos, del convencimiento o de la participación espontánea de los miembros, de la participación voluntaria, no hay coacción, es una organización tolerante, abierta, pero cabe apuntar que esta es sólo una afirmación que se hace a partir de la percepción que tiene el investigador por su experiencia dentro de la organización.

Sin embargo, este señalamiento podrá demostrarse o desecharse en los capítulos posteriores, específicamente en el capítulo 4 en el que se aborda a la comunicación en las organizaciones y en el cual se realiza un análisis cualitativo por medio de la entrevista semidirigida a algunos actores clave dentro de la organización.

Esto es un señalamiento percibido por el investigador pero se da a partir de su experiencia propia como miembro de la organización, por tanto, esto se puede apuntar como un aspecto metodológico, ya que para poder llegar a esta interpretación de como es que se lleva a cabo la cooperación en esta organización, el investigador para reforzar y reafirmar sus percepciones se auxilió de la técnica de observación la cual se explica a continuación brevemente.

El observador en este caso se encontraba ya familiarizado con su objeto de estudio, pues su experiencia de dos años dentro de la organización es el fundamento para esta afirmación. El tipo de observación que se realizó fue la participante en donde es necesario que se registren sus propias acciones como sujeto o como actor del sistema que estudia.

El observador-actor obtuvo información que tal vez no hubiera podido conseguir, como es la información que surge de su propia experiencia dentro de la organización. Esto trae el riesgo también de que las observaciones del investigador se deformen a causa del lugar que él ocupa ahí, y por la posición definida de amistades que hay en ella.

Diremos, por último, que hay una enorme falta de recursos humanos en esta organización, esto se puede ver cuando se observa que los miembros cumplen más de una función o actividad dentro de la organización, pero esto también apunta que si hay un aprovechamiento de los pocos recursos económicos que hay pues las diferentes tareas se dividen entre los miembros. Pero esto genera un desgaste mayor por que se requieren de más personas para poder desarrollar con más calidad los servicios que se dan.

Hasta aquí y con base en todo lo investigado anteriormente podemos considerar a la empresa SISCOM como una organización débil, pues se encuentra poco configurada en cuanto a su estructura, sin embargo se puede decir que la organización genera su propia racionalidad para funcionar porque a la fecha sigue sobreviviendo a pesar de todas sus deficiencias ya señaladas, sin embargo, lo importante aquí sería ver cuanto tiempo más podrá mantenerse así, bajo estas condiciones desfavorables.

En cuanto al aprovechamiento de sus recursos tecnológicos, es aquí en donde podrían observarse más ventajas ya que los miembros día a día se preocupan por actualizarse en cuanto a estos aspectos y constantemente aplican los nuevos conocimientos adquiridos para el mejoramiento de los servicios que la empresa ofrece.

No podemos decir lo mismo en cuanto a los recursos económicos debido a que estos aún siguen siendo escasos. A pesar de que es una organización relativamente nueva, todavía no ha podido lograr un repunte económico favorable e importante con el cual pudiera pasar a otro nivel una vez que pudiera tener una estabilidad económica. Esto es a grandes rasgos la manera en que trabaja SISCOM, la manera en que se organiza.

## 2.4.2 Estructura formal de SISCOM

Por estructura se entiende, en general, "el ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes en un todo. La estructura de la organización es, por tanto, el modelo relativamente estable de la organización; es tan sólo un aspecto del todo y nunca es idéntica al sistema social" (Mayntz, 1996:105)

Los elementos que conforman a una estructura son: la división de los cometidos, la distribución de los puestos y la ordenación de las instancias, es decir, todo lo referente a relaciones, actividades, derechos y obligaciones, y que es preciso fijar mediante reglas y ordenanzas.

Las órdenes y reglas que se dictan dentro de la organización en la mayoría de los casos, si no es que en todos, no se cumplen o se llegan a cumplir de una forma incompleta o solamente en determinadas ocasiones, pero hay también modos de proceder estables que no han sido reglamentados.

Para Salaman la estructura organizacional es " la observada continuidad esquemática en el comportamiento y las actividades de los miembros organizacionales, a lo largo del tiempo. Esta regularidad es, por una parte, lo que se entiende por estructura organizacional, pero también se considera como el resultado de las maneras en que se estructuran y controlan oficialmente dentro y mediante la organización los acontecimientos, las actividades, las responsabilidades, las autoridades y así sucesivamente" (Salaman, 1984:70).

Mayntz dice que "el objetivo tiene que ser desmembrado primero en cometidos parciales o actividades particulares, reuniendo después estos en un esquema dinámico, en una articulación de puestos y en una ordenación de instancias" (Mayntz, 1999:100).

Por lo anterior, podemos decir que el organigrama es el reflejo de ese desmembramiento por medio del cual se lograra alcanzar el objetivo de la organización, pues si todos los miembros de la organización saben claramente cual es su puesto y las actividades que tienen que realizar, esto contribuirá a que la organización no se desvíe de su objetivo primordial, pero esto es desde el punto de vista de la estructura formal de la organización y la forma ideal en la que tendría que trabajar la organización.

Pero como sé vera en el capítulo tres sobre el funcionamiento, los actores y los grupos en la organización, en la mayoría de los casos dentro de las organizaciones no se respetan los organigramas y por lo tanto la manera en que se debe de trabajar, más bien hay grandes diferencias entre lo establecido formalmente y lo que realmente se hace en las organizaciones.

Una parte importante de la estructura formal de las organizaciones es el organigrama, en el caso de SISCOM, este fue inferido y creado, ubicando cada una de las actividades específicas o funciones que realizan cada uno de los miembros dentro de la empresa.

Cabe destacar el hecho de que precisamente SISCOM por ser una organización de carácter familiar no cuenta con una estructura formal, por el contrario se caracteriza precisamente por ser informal, desde su inicio no se ha preocupado por generar una documentación como en este caso un organigrama en el cual se establezcan las funciones específicas de cada uno de los miembros. Al menos no hasta el momento.

Debido a que en alguna medida ya se tienen contempladas de manera implícita cuales son las actividades que tienen que realizar cada uno de los miembros de la organización y éstas se establecieron por un lado con base en el grado de conocimientos con los que cuentan los miembros de la organización.

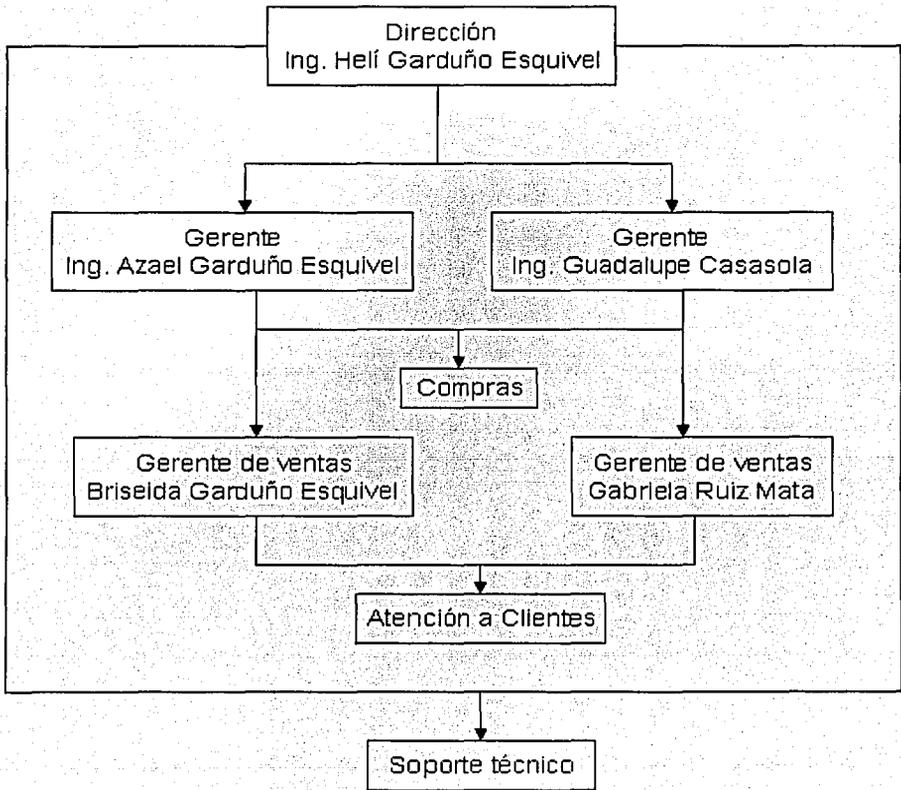
También pudiera ser por el hecho de considerar esto como un proyecto de vida, esto le da un cierto matiz de que en teoría todos buscan los mismos objetivos, pero esto se corroborará en el capítulo cuatro relacionado con la comunicación dentro de las organizaciones.

Podemos ejemplificar lo anterior de la siguiente manera, el director o el dueño de la empresa es el que cuenta con mayor cantidad de conocimientos respecto al área en la que la organización se desarrolla y por los servicios que da, también él fue el creador del proyecto, estamos hablando de conocimientos sobre informática y sobre electrónica, luego sigue la gerente, su esposa, quien también es especialista, pero en el área de la electrónica y en menor medida en la informática, enseguida sigue el otro gerente que es el hermano menor quien cuenta con conocimientos de informática y luego siguen las gerentes de ventas que son la hermana menor y otra persona más, quienes se dedican a atender a los clientes y a difundir los servicios de la organización, entre otras cosas.

Como se puede ver las funciones o actividades que se realizan en la organización se dan con base en los conocimientos que tienen cada una de las personas, pero también se puede observar que en esto se coincide con un cierto grado de jerarquía familiar, es decir, el hermano mayor, la esposa, el hermano menor y la hermana menor, y luego los amigos o las demás personas que se encuentren interesadas en el proyecto, pero predomina más por el grado de conocimientos, esta fue la manera en la que se decidieron cuales serían las actividades que tendría que desarrollar cada uno. Esta sería la estructura que se tiene en SISCOM, así como una explicación aproximada del porque no existe el organigrama de manera formal en la organización objeto de estudio.

El organigrama es parte de la organización formal por las siguientes razones, por medio de él se pueden distinguir los diferentes niveles jerárquicos, así como las diversas áreas funcionales de las que se derivan una división del trabajo. A continuación se presenta el organigrama de SISCO y cabe aclarar que el mismo no sale de un documento formal o establecido, sino más bien es inferido y creado ubicando cada una de las funciones específicas de los miembros que conforman a la organización, ya que por las características propias de esta aún no se cuenta con documentación formal.

## Organigrama de SISCO



### 2.4.3 Descripción de las funciones y de los puestos en SISCOM

**Dirección:** El ingeniero Helí Garduño Esquivel es el fundador y actualmente el encargado de la Dirección de SISCOM. Las funciones que realiza son principalmente las de coordinar las actividades que se realizan dentro de la organización, así como la inversión económica para los gastos que se van generando. Toma las decisiones de la organización, se considera el líder dentro de la organización.

**Gerente:** El ingeniero Azael Garduño Esquivel, contribuye económicamente en la segunda sucursal de SISCOM ubicada en Tepetzotlán, Edo. De México. Se encarga de dirigirla y de coordinar las actividades que se realizan en esta.

**Gerente:** Guadalupe Casasola, es quien toma las decisiones en ausencia del director Helí Garduño, da autorizaciones, también su función es implementar estrategias y coordinar que estas se lleven a cabo de manera eficiente en la primera sucursal de SISCOM que se encuentra ubicada en Zacatenco.

**Gerente de ventas:** Briseida Garduño Esquivel y Gabriela Ruiz Mata se encarga de llevar el registro de las ventas del día, la contabilidad, lo que entra y lo que sale en la organización en cuanto servicios y productos o la entrada de insumos que se requieran.

**Compras:** Ingeniero Azael Garduño Esquivel y Guadalupe Casasola, son los encargados de comprar los insumos que requiere la organización, se encargan de comparar los precios para que los insumos se adquieran a bajo precio.

**Atención a clientes:** Briseida Garduño Esquivel y Gabriela Ruiz Mata. Es básicamente atender a las personas que llegan a los locales ya sea a comprar componentes electrónicos o a encargarlos cuando no se tienen en existencia, deben estar al pendiente de los insumos que hagan falta tanto de lo que se vende como de lo que se requiere en cuanto a papelería u otros materiales que necesita la organización y darlo a saber a tiempo al encargado de las compras. Brindar asesoría de forma gratuita cuando los clientes no saben utilizar el equipo de cómputo o navegar por Internet.

**Soporte Técnico:** Ingeniero Helí Garduño Esquivel, Ingeniero Azael Garduño Esquivel y la Ingeniera Guadalupe Casasola. Son los encargados de supervisar y dar mantenimiento al equipo de cómputo, de actualizar los programas que se utilizan, revisar cuando hay problemas con la conexión de Internet.

Debido a que la organización objeto de estudio se encuentra poco configurada en su estructura formal y por ser una organización de carácter familiar no tiene manuales de procedimientos u otros documentos que si se encontrarían en otro tipo de organizaciones con estructuras mayor configuradas.

#### **2.4.4 Funcionalidad de la organización a partir de su estructura formal**

Para elaborar el análisis formal de la organización primero deben describirse los papeles que desempeñan todos los miembros de la organización. Entendiendo por papel " el complejo de normas o de expectativas sociales que se refieren al titular de un puesto determinado de la organización. Y por expectativa es la forma en que el titular de un puesto *debe* comportarse de una manera determinada" (Mayntz, 1996:106). Las expectativas de los papeles deben encontrarse por escrito y también se dictan por la dirección de la organización esto es lo que le da el carácter formal a la organización.

La formalización expresa las actividades y relaciones que se dan en una organización las cuales se encuentran determinadas por reglas firmemente establecidas. Dichas reglas van dirigidas a un fin, se dice que una organización se encuentra muy formalizada cuando tiene muy bien definidas sus actividades y estas se encuentran dirigidas a un fin por medio de reglamentaciones organizativas y duraderas y no por simple disposición y por la improvisación.

Para que una organización se encuentre formalizada esto depende de que los miembros se sujeten a las reglas que la organización establezca. Para esto existen los contratos en donde se indican los derechos y obligaciones de los empleados por escrito.

La formalización la podemos entender como una característica de la burocracia. Las organizaciones burocráticas desde el punto de vista de Max Weber tiene las siguientes características: Se habla de una ordenación de reglas, se confiere a los miembros facultades de mando y de obediencia, se habla de la existencia de una estructura jerárquica, separación entre miembros y los medios de explotación, el hecho de que los empleos no son de propiedad personal, hay un nexo contractual de los miembros con la organización, la selección según la calificación profesional, la remuneración fija y el ascenso.

La burocracia tiene grandes ventajas de carácter técnico en comparación con otras formas de organización debido a su precisión, su continuidad y su uniformidad, con lo cual ahorra costos, fricciones y energía y trabaja con un ritmo acelerado.

En SISCOM podemos decir que de acuerdo a la descripción anterior sobre lo que es la formalización y la burocracia, encontramos que estos rasgos no se encuentran en dicha organización, a pesar de que si haya papeles y expectativas la diferencia aquí consistiría en que no se encuentran por escrito, sin embargo cada miembro de la organización sabe cuales deben ser sus tareas que debe desempeñar dentro de la organización.

Esta distribución de tareas se da con base en el grado de conocimientos con los que cuentan cada uno de los miembros de la organización los cuales en su conjunto contribuyen al funcionamiento de la empresa pues si alguno de ellos no realiza lo que le corresponde la organización no podrá funcionar por eso cada cual sabe que su participación es importante.

Por ejemplo, las personas del soporte técnico si ellas no ayudan en el momento en que surja un problema con el equipo de cómputo o con la conexión de Internet, la empresa no puede dar servicio y se generaran perdidas económicas y ellos saben que son los únicos que cuentan con esos conocimientos cuando ocurren problemas de esta índole. Por lo que deben de tener cierta conciencia de la importancia de su trabajo y sin embargo, esto no se tiene escrito en ningún lado en donde se les recuerde cuales son sus obligaciones con la organización, pero ellos saben que esa es su función dentro de la empresa y que si no lo hacen no se podrá trabajar.

Otros ejemplos son las personas que realizan las compras de lo que se necesita en SISCOM, o las personas encargadas de atender a los clientes, la persona encargada de dirigir a la organización para saber hacia donde va y como se deben de hacer las cosas, estos roles se dan de manera implícita entre los miembros de la organización por que saben lo que tienen que aportar cada una de ellas en la medida de sus posibilidades por su puesto.

Y también cabe destacar que por esa falta de formalidad los miembros de la organización realizan más de una función, esto por que no se les tendría limitada su participación con el organigrama que es el que indica en donde empieza y en donde termina su participación en el trabajo que desempeñan, esto por un lado y también por la falta de miembros, esto también podría explicar el hecho de por que no se requiere un organigrama, por que a veces hay más de una tarea que desempeñar por parte de los miembros de SISCOM.

En SISCOM, no hay un documento que diga qué y cómo se tiene que hacer tal o cual actividad por que cada miembro sabe cuales son sus funciones diarias y la organización no se ha preocupado por plasmar esto en un papel, en algunos casos las actividades se fueron asignando de acuerdo a los conocimientos con los que cada miembro contaba, por lo que cada uno sabía hacer y fue así como se fueron delimitando responsabilidades y se fue dividiendo el trabajo.

SISCOM no se considera una organización altamente formalizada y por tanto se esta ante una organización poco configurada ya que no existen reglas firmemente establecidas, por el contrario si hay reglas y actividades en la organización pero estas se caracterizan por ser flexibles. Las reglas tampoco se encuentran por escrito, pero si existen.

En este caso concreto no hay contratos a través de los cuales se digan cuales son aquellos derechos y obligaciones de los miembros para con la organización, pero los miembros lo saben por que en el momento en que entran el dueño habla con ellos y les explica en que consiste el proyecto de la organización, cuales son sus objetivos, etc. esto no está por escrito tampoco, únicamente es a través de la comunicación oral.

En SISCOM hay reglas pero no están ordenadas de manera estricta, si se dan las facultades de mando y de obediencia, pues el dueño es quien toma las decisiones más importantes que son las que benefician a la organización y los miembros las ejecutan.

La estructura jerárquica si se da pero no podemos decir que sea muy marcada, si se sabe que hay quien debe tomar las decisiones y debe de haber quien las ejecute, esto se da en función de que hay personas que tienen mayor experiencia y conocimientos en el área y por lo tanto la jerarquía esta dada en función del que tiene mayores conocimientos, sin que esto sea absoluto, sin embargo, existe en la organización.

Se habla de una jerarquía en función de la cantidad de conocimientos que tengan los miembros de la organización, pero esto no debe tomarse como una limitante ya que en la organización se pretende el crecimiento de los miembros a través de la adquisición cada día de conocimientos, sin embargo, esto no quiere decir que si alguien llegara a tener más conocimientos sustituiría al dueño, puesto que aquí tampoco hay escalafones cada quien sabe cual es su posición dentro de la organización, por esta razón si se dice que hay la existencia de la jerarquía dentro de la organización.

La selección del personal no se lleva a cabo según su calificación profesional, pues la organización no cuenta con un proceso formal de reclutamiento en el cual se puedan probar sus capacidades intelectuales y conocimientos, eso lo demostrará con su desempeño dentro de la organización, pero lo principal que la organización exige es que las personas tengan disposición para trabajar y a aprender, por que a veces las personas de la organización no necesariamente cuentan con niveles de educación superiores, las personas no tienen una remuneración fija.

Podemos señalar que en algunos casos la organización si requeriría de un reclutamiento formal en el sentido de que por ejemplo las necesidades propias de la organización para dar sus servicios así los requieren y pensando también a mediano plazo sería necesario por las siguientes razones.

Por un lado, en el momento de capacitar a las personas se podría ahorrar tiempo si cuentan con un grado de escolaridad adecuado, por ejemplo si la organización a mediano o largo plazo pretende dar servicios de desarrollos informáticos lo más pertinente y factible es contratar personas que sean ingenieros en Informática o en alguna carrera a fin con el propósito de que precisamente sean capaces de desarrollar las actividades necesarias para el desarrollo de estos sistemas y también para que en la capacitación que se les dé a estas personas se pueda ahorrar tiempo y energía (desgaste humano) para la organización.

Entonces podemos decir que SISCOM sólo tiene algunas características de la burocracia y de formalización en algunos casos dichas características también tiene ciertos matices que muestran que la organización no es precisamente burocrática y no tiene un alto grado de formalización, esta poco configurada por lo tanto no hay escalafones en cambio sí tiene un alto grado de flexibilidad y hay libertad de acción. Pero también es importante señalar que es una organización que nació desburocratizada, sin embargo en ella existen jerarquías, por el hecho de que así lo requieren las actividades que se realizan en la organización para su funcionamiento.

## **2.4.5 Proceso Formal de trabajo en SISCOM**

En SISCOM se ofrecen tres servicios que son la renta de computadoras e Internet, cursos de computación y la venta de componentes electrónicos. A continuación se describirá el proceso formal de trabajo para la realización de cada uno de estos servicios que ofrece la empresa.

¿Qué es el proceso formal de trabajo?

"El proceso formal de trabajo lo definiremos como el conjunto de acciones o pasos que se dan con el fin de que determinados factores actúen entre sí para obtener un determinado resultado". (Ponce, 1998:73).

A continuación se describen los tres procesos de trabajo que se realizan en la organización:

1. Renta de equipo de cómputo
2. Cursos de computación
3. Venta de componentes electrónicos

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

# 1. Renta de equipo de cómputo

## **Registro**

Al llegar el cliente el encargado procede a registrarlo, solicita una identificación de la persona que utilizará el equipo de cómputo y la registra.

## **Renta del equipo de cómputo**

Después de su registro el cliente ya puede hacer uso del equipo de cómputo, se renta por hora o por día y si el cliente no tiene conocimientos de computación para la realización de sus tareas se le asesora de forma gratuita hasta que logre concluir su trabajo.

## **Uso del equipo de cómputo**

Los clientes usan el equipo para elaborar trabajos escolares por medio de la captura de información con el procesador de textos, buscan información en internet y la editan, crean y revisan sus cuentas de correo electrónico, entran al chat cuando buscan distracción. O consultan las diferentes paginas que hay en internet

## **Termina el servicio**

Cuando terminan de rentar la máquina se procede a checar cuanto tiempo la utilizaron, también se revisa si utilizó el scanner, se contabilizan el número de imágenes que "scaneo" y el número de impresiones a color o blanco y negro pues el costo varia, una vez hecho esto se cobra y se devuelve la identificación.

## 2. Cursos de computación

**Planeación  
de los  
cursos**

Se planean y programan de manera anticipada, se trabaja sobre los costos, la duración del curso y las clases, se piensa en el número de alumnos, se determinan los temas que se abarcarán en el curso, se planean los horarios de para las clases (en la mañana y en la tarde). Se realizan y se reparte volantes para ofrecer los cursos.

**Elaboración  
del  
material**

Se elaboran volantes para difundir los cursos de computación. Se hacen los manuales, una vez teniendo el ejemplar original se mandan imprimir los demás y se mandan encuadernar.

**Difundir  
los  
cursos**

Se reparten los volantes con la información de los cursos en las escuelas, en las calles, en los escritorios públicos y en todos los lugares en donde se considere necesario repartirlos.

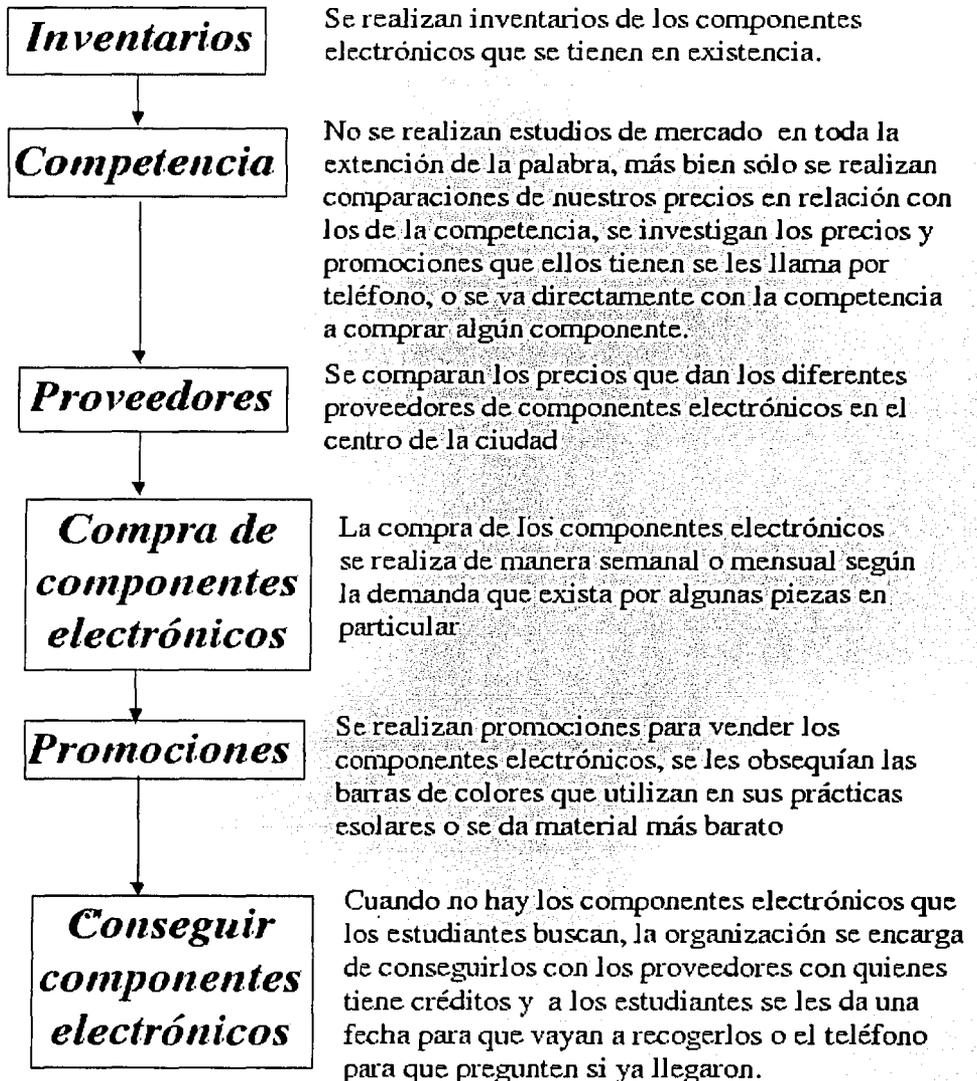
**Costo**

Los cursos se cobran por adelantada, se incluye un manual de computación. Los costos se consideran accesibles.

**Inician  
los  
cursos**

Se inician y terminan los cursos en las fechas establecidas.

### 3. Venta de componentes electrónicos



"La descripción de procesos nos da a conocer la manera en que la organización realiza el proceso de transformación de los insumos (*inputs*) que tomó del medio ambiente para convertirlos en productos (*outputs*) útiles para la sociedad" (Ponce, 1998:75).

## 2.4.6 Infraestructura de SISCOM, recursos tecnológicos y recursos humanos

La infraestructura son los recursos tecnológicos y humanos que la organización necesita para poder funcionar adecuadamente y poder cumplir con los objetivos que se ha propuesto, en este caso, a corto plazo sería ofrecer sus servicios.

### Inventario de recursos tecnológicos

<b><i>Instrumentos tecnológicos</i></b>	<b><i>No.</i></b>
CPUS	9
Mouses	9
Tapetes para mouse	9
Monitores	9
Impresora Hp 930 a color	1
Impresora Hp Laser Yet b/n	1
Bocinas	2
Scanner	1
Cds de programas	47
Protectores de pantalla	4

### Consumibles

Hojas blancas tamaño carta
Diskettes
Folders
Arillos metálicos de diferentes tamaños
Pastas de plástico para engargolar
Cds

## Mobiliario

Teléfono	1
Escritorios para computadoras	9
Sillas de madera y plástico	12
Borrador para pizarrón blanco	1
Pizarrón blanco mediano	1
Marcadores de colores	5
Librero	1
Mesa	1
Engargoladora	1
Engrapadora	1
Perforadora	1

Podemos ver claramente que la organización tiene escasos recursos tecnológicos y materiales lo cual debe influir en la calidad de los servicios que se ofrece.

Este inventario nos da cuenta de que es una organización pequeña en términos de infraestructura y que para poder alcanzar los objetivos que persigue que es a largo plazo conformarse como una empresa de desarrollos informáticos, precisamente lo que necesita es contar con suficiente tecnología si su propósito es resolver problemas en estas áreas por lo que requiere poner especial atención en este aspecto.

Como todos sabemos las tecnologías día a día van en constante cambio, su reto es precisamente estar a la par con estos cambios pues de lo contrario, llegará el momento en que no podrá continuar y puede llegar a estancarse y ser superado por la competencia.

## Inventario de recursos humanos

Áreas	No. De personas
Dirección	1
Gerente	2
Gerente de ventas	2
Compras	Las realizan los dos gerentes
Atender clientes	Atienden las gerentes de ventas
Soporte técnico	Lo da el director y los dos gerentes

En cuanto a sus recursos humanos podemos decir que también son sumamente escasos, lo cual es verdaderamente un problema que a corto plazo podría causar la desaparición de la organización si no se implementan estrategias en consecuencia.

Las organizaciones están formadas por personas y en esta organización hay una gran carencia de estos recursos humanos, necesita diagnosticar que es lo que está ocurriendo por que hay tanta rotación de personal. Esto es un problema grave ya que sin la colaboración de la gente no podrá mantenerse la organización.

La empresa si requiere de algunas otras personas por ejemplo, los dos gerentes pierden tiempo cuando van a comprar lo que se necesita en la organización, en cambio si hubiera otra persona encargada para esas compras, estas dos personas podrían dedicarse a realizar otras cosas.

Por ejemplo la capacitación de otras personas para comenzar a desarrollar los sistemas informáticos, o en el caso del director él también podría estar capacitando a dichas personas, pues él cuenta con más conocimientos, pero a veces tiene que estar dando soporte técnico cuando hay problemas, tal vez este requerimiento de personas lo contemplaríamos a mediano o largo plazo debido a lo que la organización pretende ser en un futuro que es una empresa de desarrollos informáticos.

Y por ahora crecer en otros aspectos como puede ser su crecimiento interno, en lograr la verdadera integración entre los miembros que hay, el crear una imagen positiva a los clientes directos con los que actualmente cuenta, es decir, el pensar en lo que está por ahora a su alcance, no pretender abarcar más de lo que no puede. Y preocuparse por ofrecer servicios de calidad y a corto plazo para poder lograr su sobre vivencia, permanencia y consolidación como organización.

## 2.5 La estructura de autoridad

### 2.5.1 El mando y la obediencia como parte de la estructura de autoridad

"La estructura de la autoridad se caracteriza por tener una división entre las facultades de decisión y de mando establecidas en reglas y papeles, de una parte, y las obligaciones de ejecución y obediencia, de la otra" (Mayntz, 1996:125).

Es importante señalar que en SISCOM diríamos que por ser una organización poco configurada no tendría una estructura de autoridad, sin embargo el autor nos refuta con el señalamiento importante en el que considera que "aun cuando todos los miembros de una organización estén interesados de una manera *altruista* en su objetivo y estén dispuestos a hacer sin vigilancia todo lo que sea necesario para su realización, la coordinación de las actividades exige que algunos manden y otros obedezcan" (Mayntz, 1996:125).

El autor señala tres estructuras de autoridad que son la *jerárquica*, la *democrática* y la que se basa en un *grupo de profesionales*.

En SISCOM encontramos la estructura de autoridad jerárquica cuyos canales de mando son de arriba hacia abajo, a pesar de que se consulte a los miembros, el dueño de la empresa es el que toma finalmente las decisiones y los miembros las acatan.

Por lo anterior diremos entonces que nos encontramos ante una organización que en algunos casos puede resultar flexible y en otros no, considerando lo señalado por Mayntz los casos en los que podemos ejemplificar esa falta de flexibilidad y por tanto de autoridad jerárquica sería por ejemplo: en el caso de la contratación del servicio de Internet ésta fue una decisión del dueño por que él es quien conoce más de esta área y conoce todas las cuestiones técnicas que se requieren para dar un buen servicio de Internet en este caso, o también todo lo referente al equipo de cómputo.

Puesto que él en ese tipo de cuestiones ya no pregunta si el resto de los miembros está de acuerdo o no en que se contrate determinado servicio para Internet, por que él tiene la suficiente autoridad de decidir, aparte de ser el dueño de la empresa es el que tiene los conocimientos en el área y esto ya es incuestionable, en este tipo de situaciones de especialización técnica y de ingeniería en electrónica e informática es donde no se puede dar la flexibilidad.

Mientras en las cuestiones en que si podemos decir que sea una organización flexible son por ejemplo de alguna manera las áreas que no le competen por llamarlo de alguna manera o en los casos en que no se requiere de tomar decisiones urgentes, sino por ejemplo cuando se decidió el nombre de la organización, el logotipo, las actividades que realizaría cada quién de acuerdo a sus conocimientos, en las propuestas de los horarios en que cada uno de las personas que trabajan ahí tendría, en posponer algunas cosas y realizar otras. En la elección del diseño de la manera en como se difundían y ofrecían los servicios que SISCOM da, por citar algunos ejemplos.

Pero también podemos ver rasgos de la estructura de autoridad que se basa en un grupo de profesionales, ya que esta consiste en que el grupo superior de miembros, que generalmente actúa profesionalmente, ejerce influencia sobre otro inferior.

En SISCOM hay un grupo de miembros que no sólo toman las decisiones sobre las actividades que están orientadas a los objetivos de la organización si no que también forman parte de esas actividades. Y la influencia que este grupo de profesionales tiene sobre el grupo inferior es en el hecho de que los primeros cuentan con mayores conocimientos que los segundos y por lo tanto esto les da una mayor jerarquía.

Decimos que hay una estructura de autoridad jerárquica en SISCOM por que a veces se ha requerido reaccionar de manera rápida ante las situaciones cambiantes e imprevisibles, entonces ha sido conveniente que la dirección tome decisiones y que estas se transmitan de manera inmediata a los ejecutantes y sean puestas en práctica por ellos sin resistencia, sin discusión y sin larga reflexión. Esto se ha hecho en la organización objeto de estudio ante las emergencias que se llegan a suscitar. Por que a veces no hay tiempo de preguntar a cada uno de los miembros y llegar a un consenso pues la toma de decisiones no puede esperar.

Otro aspecto importante es la importancia del poder y de la autoridad, así como su respectiva diferenciación para esta explicación se retomará a Shein quién hace claramente los respectivos señalamientos, estos se presentan en el apartado que a continuación se presenta.

## 2.5.2 El poder y la autoridad no son lo mismo

Para Schein no son lo mismo el poder y la autoridad, el poder puro dice el autor implica el sometimiento físico por medio de la manipulación del premio o del castigo o de la información, esto vendría siendo lo que llama la autoridad no legítima.

Mientras que la autoridad legítima implica la obediencia de las normas voluntariamente por que aceptan el sistema. Se reconoce en algunas personas el derecho a mandar. Aquí hay consenso sobre: a) las bases de los reglamentos, las normas y las leyes, b) el sistema por el cual se coloca a una persona en una posición de autoridad (Schein, 1982:23).

La autoridad legítima se considera que es la que se da en la organización objeto de estudio por que los subordinados obedecen las reglas, las órdenes de manera voluntaria por que *aceptan y reconocen* a la persona que tiene autoridad que tiene el derecho de mandar.

Otro aspecto importante que se debe tomar en cuenta en el estudio de las organizaciones es la base de la autoridad legítima, es decir, las bases sobre las cuales los miembros de una organización llegan al consenso voluntario de someterse a la autoridad.

## 2.5.3 La dominación desde la perspectiva de Weber

La estructura de la autoridad en las organizaciones se ha analizado con la tipología de las *formas de dominación* de Weber, este autor dice que la dominación o la autoridad es la "probabilidad de que las órdenes específicas encuentren obediencia en grupos dados de personas" (Mayntz, 1996:134).

También la dominación forma "un mínimo determinado de voluntad de obediencia" por parte de los subordinados a la organización (Mayntz, 1996:135).

En SISCOM podemos decir que la dominación o autoridad tiene las siguientes características, se considera *carismática* debido a que la legitimidad se basa en la fe que el otro le confiere al líder, se toman en cuenta las cualidades personales de éste. El modelo organizativo es muy flojo, poco estructurado e inestable.

Para abundar más en lo anterior diremos que en cuanto a lo *carismático* es con este rasgo en el que se da la legitimidad pues la mayoría de los miembros en SISCOM le tienen fe al líder, en este caso al dueño, y esto se observa desde el momento en que se le considera a la empresa como un proyecto de vida en donde el líder a través de su carisma y entusiasmo logra el convencimiento en este caso de sus familiares (esposa y hermanos), así como de sus amigos o personas que conoce y les propone integrarse en la organización.

Él tiene un gran poder de convencimiento, él ha sido quien a contactado a un gran número de personas para que se integren en la organización, les ofrece expectativas de vida con calidad y desarrollo tanto a nivel personal como profesional, convence a la gente de que se integrarán a un proyecto verdaderamente ambicioso y la gente se contagia por sus ideas y la manera de ver la vida, de percibirla.

Las personas se convencen del proyecto e integran a la empresa porque le confieren cualidades de éxito al líder esto de manera personal, ven en él un ejemplo a seguir (en cierta medida), destacan sus logros, e incluso hay cierta admiración por su perseverancia, optimismo de que las cosas saldrán bien, su dedicación al trabajo y el alcanzar la felicidad a través del desarrollo personal y profesional que el dueño a tenido, al menos esto es lo que proyecta al resto de los miembros de la organización.

## **2.5.4 Los grafos como un modelo de análisis de la estructura de comunicación**

La estructura de la comunicación tiene que ver con la transmisión de órdenes y mandatos. La comunicación dentro de una organización se puede llevar a cabo de muchas maneras como pueden ser las siguientes: en sentido horizontal, en posiciones iguales, en sentido vertical, entre rangos diferentes, de arriba abajo, o bien de abajo arriba.

Además se transmiten de diversas maneras, puede ser a través de la expresión oral, por teléfono o por escrito. Entre los contenidos que puede tener la comunicación dentro de la organización se destacan órdenes, informes, quejas, reprensiones, informaciones objetivas, notificaciones de contenido ideológico, o de principios, notificaciones con tendencias de convencimiento, enseñar o influir.

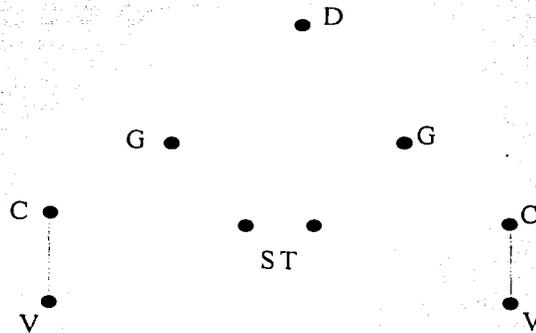
Sin embargo, aquí la importancia de estudiar a la comunicación como parte de la organización radica en determinar *cuales son los propósitos perseguidos con la comunicación*. Con las características anteriores pueden explicarse ampliamente la estructura característica de la comunicación en las distintas organizaciones.

### **Teoría de los grafos**

"Los grafos están constituidos por puntos que se unen entre sí por medio de líneas. Los puntos y las líneas pueden considerarse como símbolos de las unidades de la organización (miembros, puestos, secciones) y de las relaciones de las comunicaciones entre dichas unidades".

"La teoría matemática de los grafos aporta los siguientes conceptos para el análisis de la estructura de comunicación. La *línea* es un trazo que une directamente dos puntos, una *senda* es la unión entre dos puntos que pasa por varios lugares intermedios y *distancia* es la senda más corta entre dos puntos, por último el *grado* de un punto es el número de líneas que desembocan o comienzan en él" (Mayntz, 1996: 119).

### Estructura de comunicación de SISCOM a partir de los grafos



Dirección  
 Gerente  
 Gerente  
 Soporte Técnico  
 Compras  
 Compras  
 Ventas  
 Ventas

De acuerdo al grafo presentado anteriormente podemos decir que la estructura de comunicación de la organización SISCOM se realiza de manera efectiva ya que se pueden ver cuales son las posiciones que tienen cada uno de los miembros y se puede ver que la comunicación que se da entre ellos se da adecuadamente.

Se puede observar que la comunicación inicia desde la dirección, luego con los gerentes, siguiendo el soporte técnico luego con los encargados de las compras y finalmente con las personas que realizan las ventas, esto sería lo ideal que debería de ocurrir para que la estructura de comunicación se llevara a cabo de manera adecuada. Este grafo parece indicar que así ocurre.

"Todas las unidades de una organización tienen que estar conectadas entre sí, es decir, que ninguna unidad debe estar completamente aislada. Siempre que una unidad establezca comunicaciones a través de una distancia considerable, surge el problema no sólo del retraso, sino también el de la desfiguración, que es tal vez, el más grave" (Mayntz, 1996:122).

Para poder hablar de una adecuada estructura de comunicación debe haber el menor número posible de líneas, de una parte, y las distancias más cortas posibles (enlaces más directos posibles) de otra. Otra consistiría en que cada miembro tiene que recibir ininterrumpidamente todas las informaciones que necesita para poder actuar con arreglo a un fin.

Hay que tomar en cuenta que los miembros desempeñan papeles distintos y tienen asignados cometidos distintos, no todos necesitan la misma información, es decir, las comunicaciones tienen que estar ordenadas selectivamente.

## **2.6 Procedimientos para tener miembros en la organización:**

### **Reclutamiento, selección, inducción y socialización de los miembros en SISCOM**

Debemos entender por *reclutamiento* al número de personas que están en la organización esperando ser atendidos, por *selección* a las personas contratadas, "la *inducción* es el entrenamiento, que se entiende como la manera de enseñarle al empleado las habilidades técnicas que necesita para desempeñar eficientemente su trabajo" (Ponce, 1998:88).

Y finalmente por *socialización* se entiende "el proceso de enseñarle cómo funcionar en la organización, cuales son las normas y reglas de conducta, y cómo comportarse con otros miembros de la organización en otras palabras, aprender como funciona la organización" (Schein, 1982:19).

Como SISCOM no es una organización con alto grado de formalización y se encuentra poco configurada y además es una organización de carácter familiar podemos encontrar sólo algunos de los rasgos que se señalan en las definiciones anteriores, ya que no se llevan al pie de la letra, solamente se toman en cuenta algunos de las características antes mencionadas, pero no se llevan con estricto orden o rigidez.

Por ejemplo el proceso de reclutamiento y selección propiamente dicho no se realiza ya que la gente no está sentada esperando lugar, porque la organización no realiza solicitudes de manera formal de reclutamiento, y en cuanto a la selección es más bien el nuevo integrante el que decide quedarse o no.

La organización no lo selecciona en el sentido estricto en que esto debe entenderse, ya que en lugar de selección se hace un tipo de invitación a las personas o amigos conocidos, depende de ellos si deciden quedarse o no y por lo tanto no hay perfiles que la organización marque para que alguien pueda entrar a la organización.

En cuanto al proceso de inducción si se realiza pero de manera informal pues no están por escrito los parámetros establecidos que debieran seguirse en tal proceso, sin embargo, hasta la fecha no ha sido necesario, ya que si se ha podido llevar a cabo la capacitación de los nuevos integrantes que entran a la empresa, esta capacitación es sobre cuestiones técnicas para que el nuevo miembro sepa como es que deben de darse los servicios, como debe de utilizar el equipo de cómputo por ejemplo y como resolver algunos de los problemas que se le puedan llegar a presentar.

La socialización de algún modo podemos decir que si se lleva en cierta medida aunque no en un alto grado, ya que solamente se le dan indicaciones y algunas de las reglas indispensables que tiene que seguir el nuevo miembro de la organización. Y este bajo grado de socialización puede ser que en algún momento este provocando el alto grado de rotación de personal que hay en la organización.

Lo que a continuación se presenta es la forma en que SISCOM recibe a las personas que desean integrarse al grupo. En SISCOM cada vez que se invitan a personas para que participen en la organización se realiza una entrevista con el director de la empresa con el propósito de explicar los objetivos y como esta conformada la organización, quienes la integran y que es lo que se hace.

Esta entrevista se realiza de manera informal y también pueden estar presentes los miembros de la organización para participar en esto, que no es propiamente una entrevista, más bien podría decirse que consiste en una charla, en una plática introductoria sobre quiénes somos, hacia dónde vamos, cuál es nuestra situación actual y de qué manera ese nuevo miembro podría participar en la organización.

La reunión se lleva a cabo en la oficina o en restaurantes, no hay un lugar establecido cuando esto se realiza, hay mucha flexibilidad en este sentido, incluso generalmente el director se desplaza si es necesario hasta el lugar en donde le quede más cómodo llegar a la persona interesada, con esto se puede decir que hay un alto grado de flexibilidad y disposición por parte del director como de los miembros en general, se trata de hacer en un ambiente cordial y amable, se le da total libertad a esa nueva persona que desea incorporarse al grupo para que exprese sus ideas y pensamientos.

Una vez expuestos todos los puntos a tratar por parte del director y los miembros del grupo se le cuestiona sobre cuál es la opinión que tiene en torno a todo lo tratado en la reunión (charla), si está o no de acuerdo, que le parece, si cree que podría interesarle ser miembro de ella, etc. se le deja expresar con total libertad.

El director se encarga de transmitirle entusiasmo por el trabajo que se realiza aquí en SISCOM, habla de que los problemas e ideas se resuelven en un ambiente de abierta comunicación, que esa persona como parte de la organización tendrá todas las oportunidades para desarrollarse, para aportar ideas y que el ambiente de trabajo es agradable. Los valores que maneja la organización se le dan a conocer con el propósito de detectar si dichos valores concuerdan con su forma de pensar.

Lo anterior lo podemos definir como un ritual que se hace siempre que alguien va a formar parte de la organización, esto podríamos decir que forma parte de la cultura de la empresa.

## **2.7 Cómo se realiza el proceso de motivación en los miembros de SISCOM**

Entendamos a la motivación como "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer una necesidad individual" (Robbins, 1999:168)

A parte de los incentivos económicos que ofrece la organización por los servicios que prestan los miembros podemos decir que aunado a esta hay otros tipos de motivaciones que en algunos casos son materiales y en otros son no materiales.

### *Motivaciones materiales:*

Son los de carácter económico, es decir, los sueldos de las personas que trabaja ahí que no son muy altos, pero esto se considera se ve compensado en cierta medida cuando las personas necesitan alguna cosa material para desarrollar sus actividades dentro de la organización, no se escatima en la medida de lo posible y en función por supuesto de los recursos económicos con que se cuente en ese momento, por ejemplo libros, cursos, cds de programas, o cualquier otra cosa que las personas soliciten y que por supuesto no este fuera del alcance de las manos del dueño.

### *Entre las no materiales podemos citar las siguientes:*

También se pueden considerar como motivaciones las reuniones de fines de semana, los paseos en bicicleta con la mayoría de los miembros o las salidas a lugares cercanos, ir a comer o desayunar, las cuales se daban con más frecuencia en el surgimiento de la organización y que ahora han sido menos frecuentes, pero se siguen dando.

Otra manera de motivar consiste en pláticas con el dueño de manera informal y pueden ser en grupo o individuales y no tiene fecha establecida se dan de manera improvisada de repente cuando al dueño se le ocurren, en las que a veces se tratan temas diversos pero relacionados con la organización, de cómo la vemos, de todas las cosas que nos faltan por hacer, pero son de carácter amable, en plan de convencimiento, no como si estuviera imponiendo actividades, a las personas que trabajan en la organización el dueño se preocupa por saber como se encuentran las personas en cuanto a estado de ánimo y como se encuentra su situación familiar por ejemplo y si tiene alguien algún problema lo apoya.

## 2.8 Los supuestos gerenciales dentro de la organización

Para entender como funcionan las organizaciones, primero debe entenderse como funcionan las personas que se encuentran dentro de ellas, en este caso, los gerentes por ser quienes toman las decisiones organizacionales que afectarán directamente a la empresa.

Podemos decir que de los tres tipos de supuestos gerenciales que maneja Schein, que son *los supuestos racionales-económicos*, *los sociales* y *los de auto-actualización*, en SISCOM hay rasgos de cada uno de ellos.

Se parte de los llamados supuestos gerenciales formados en relación con la naturaleza humana y sus motivaciones básicamente. En la organización objeto de estudio podemos decir lo siguiente al respecto: Los miembros en SISCOM actúan dentro de la organización para aumentar sus intereses propios pero a partir de los intereses grupales de la organización, si buscan beneficios económicos, pero no como única meta.

En la organización a todas las personas que trabajan se les considera dignas de confianza con lo cual también se logra un buen nivel de motivación. Se toman en cuenta las buenas relaciones sociales entre los miembros de la empresa con lo que se pretende tratar de satisfacer las necesidades de aceptación, de pertenencia y de identidad en los individuos, para lograr esto el gerente tiene que ir cambiando su rol para ser intermediario entre los miembros de la organización.

Es importante atender las quejas de los empleados, el gerente o director debe ser carismático para ser capaz de acercarse emocionalmente a sus empleados y por lo tanto influir en ellos.

En SISCOM el director o gerente trata de entusiasmar a los trabajadores para hacerles sentir que su trabajo es interesante y significativo por lo cual las personas deben sentirse orgullosas de su desempeño, también con el paso del tiempo se han llegado a delegar responsabilidades con el propósito de que la autoridad no caiga en una sola persona.

Por lo anterior se habla de una *igualdad de poder* y de lo que es una *dirección participativa*, es decir, se valora más la participación de los empleados en la toma de decisiones de la empresa. Pero este aspecto podrá ser analizado en el capítulo cuatro en donde a través de las técnicas cualitativas se podrán obtener el punto de vista de las personas y es aquí en donde se podrá confirmar o negar este señalamiento con el testimonio de los empleados y ellos serán quienes digan si en la empresa SISCOM se da esa igualdad de poder y si existe esa dirección participativa.

## **2.9 Detección de las principales problemáticas en SISCOM**

Retomando a Mayntz quien dice que el "objetivo de la organización es preservado en cuanto que constantemente se traduce en decisiones, en cuanto que las actividades que varían según las circunstancias se dirigen siempre de nuevo hacia el mismo objetivo y en cuanto que la organización verifica constantemente si su actuación responde a dicho objetivo" (Mayntz, 1996:84).

Podemos decir que en SISCOM hay una falta de preservación de los objetivos de la organización, no se tienen constantemente presentes para no perderse de vista y saber hacia donde se quiere llegar con la organización para lo cual se tiene que auxiliar de los objetivos que son la guía de la empresa podría ser que se plantearán en un documento, aunque bueno como se sabe esto no necesariamente sería lo más recomendable puesto que esto no garantizaría su cumplimiento verdaderamente.

Tal vez las actividades que se realizan en la empresa deberían de ser analizadas para ver su funcionalidad dentro de ella, el detectar si realmente lo que se está haciendo está permitiendo llegar al objetivo de la organización. O si fuese conveniente implementar otras.

La carencia económica, hay que poner atención a la falta de recursos financieros, esto es un foco rojo que pone en peligro constantemente a la organización, ya que si no se logra una solvencia económica esto puede ocasionar su desaparición, los miembros de la organización tienen que tomar en cuenta que no se puede mantener la organización sólo de buenos deseos o intenciones o de los lazos afectivos, hay que tomar decisiones urgentes que permitan que la organización salga a flote, se mantenga y crezca, y ya no este estancada, que ya sea hora de dar un paso más de los que se han estado dando hasta ahora. Es importante el ya pasar a otra etapa.

También hay que poner atención a los recursos tecnológicos con los que cuenta la organización pues de acuerdo al inventario son sumamente escasos y hay que tomar en cuenta que esto puede ocasionar el mal funcionamiento en los servicios que se ofrecen sólo por citar un ejemplo pues los servicios que se dan son de computación.

La rotación constante de personal, esto es un problema realmente grave y de alto riesgo para la organización, ya que los recursos y el capital humano es escaso. Sería importante el detectar por qué se da, si es falta de motivación, cuestión económica, si el ambiente de la organización no esta siendo el propicio para que las personas puedan desarrollarse intelectual y emocionalmente, detectar aquellos problemas humanos que aquejan a la organización.

Haciendo un breve recuento podemos decir que la organización originalmente contaba con doce miembros en total pero en el transcurso del tiempo esto fue cambiando considerablemente. En el primer año del surgimiento de la organización por 1998 de los doce miembros que la iniciaron salieron 4 de los miembros y a finales de año se sumó uno más pero su estancia dentro de la organización fue sumamente breve.

Al siguiente año otros dos miembros abandonaron la organización, su permanencia en la organización fue de aproximadamente un año, y a mediados de ese mismo año otros dos miembros deciden salir también de la organización, pero también en esa fecha llega otra persona, quedando en total solamente cuatro personas de las cuales tres eran familiares.

Ya en el 2000 se sumó un familiar más a la organización junto con otras dos personas más que no tenían ningún parentesco, pero sólo permanecieron en SISCOM por un año.

Actualmente son 7 personas las que se encuentran de manera estable en la organización, cabe señalar que en el transcurso del año 2001 se intentó sumar a más personas a este proyecto, se invitó a 4 personas de las de las cuales sólo tres colaboran pero de manera eventual se esta en ese proceso para que se integren en la organización.

Los miembros que han pasado por la organización han sido profesionistas de diferentes ámbitos, inició con ingenieros en electrónica, personas en el área de periodismo y comunicación colectiva, ingenieros civiles, diseñadores gráficos, ingenieros en informática y personas que no tenían estudios a nivel profesional, únicamente contaban con secundaria y preparatoria.

Entre las diversas razones por las cuales se han ido las personas han argumentado que desean terminar la escuela en los casos de los compañeros que aún seguían estudiando, otros perdieron el interés en la organización y dejaron de ir, otros esperaban una remuneración económica más alta, lo cual resultaba imposible bajo las circunstancias en las que se encuentra la organización actualmente, otros se querían dedicar a otras cosas y no le veían mucho futuro a la organización, éstas han sido unos de los principales argumentos que las personas nos dan a conocer cuando deciden dejar la organización.

## 2.10 La importancia del fenómeno cultural dentro de la organización

¿A qué nos referimos cuando hablamos de cultura? "La palabra se deriva metafóricamente de la idea de *cultivo*, el proceso de cuidar y desarrollar la tierra. Cuando hablamos de cultura nos estamos refiriendo a los modelos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad compuesto de conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario. La palabra se utiliza frecuentemente para referirse al grado de refinamiento evidente de tal sistema de creencias y prácticas" (Morgan, 1998:100).

La cultura es un aspecto que no se toma en cuenta en las organizaciones mexicanas, no se le da importancia, incluso hay gran desconocimiento de este elemento que resulta sumamente indispensable para explicar el éxito o fracaso de una organización.

Algunas consideraciones respecto a la cultura organizacional retomadas de las ideas centrales del libro de *Imágenes de la organización* de Morgan son que el *contexto* en el que se da dicha cultura organizacional, la cual determina el éxito o el fracaso de la organización como ya había sido mencionado anteriormente, también la cultura es la que conforma el carácter de la misma.

En nuestra sociedad actual las características de la cultura organizacional son que la elite directiva piensa que tiene el derecho de mandar a los trabajadores por que creen que ellos tienen el *deber de obedecer*, tendiendo con esto al paternalismo y a la complacencia las relaciones laborales.

En las organizaciones occidentales se tiene arraigado lo que es el *individualismo competitivo*, se tiene una mentalidad de *vencedores* basado en el hecho de *recompensar el éxito y castigar el fracaso*. Los *refuerzos o premios* son otro aspecto importante pues a través de ellos se recompensa el buen comportamiento que la empresa desea obtener del empleado. Para esto las empresas buscan la forma de premiar y motivar a sus empleados para que se vean a sí mismo como triunfadores, en algunas empresas el refuerzo se ha convertido en un ritual.

En este ritual los códigos que son reconocidos y aceptados son considerados como *normales*, mientras que los códigos que salen fuera del orden establecido, que no son parte de las actividades cotidianas de la organización son vistos como *anormales*.

"Las disposiciones y escritos relativos a los premios y recompensas para los que se esfuerzan por comportarse de un modo apropiado, han ganado por sí mismas un importante puesto en la cultura y en la vida corporativa" (Morgan, 1998:108).

Las características de la cultura organizacional se pueden observar de manera evidente y cuando se hacen conscientes por ejemplo: los modelos de interacción entre los individuos, los lenguajes que emplean, las imágenes y temas de conversación y los variados rituales de la rutina diaria. Cuando se analizan estos aspectos de la cultura, generalmente se pueden llegar a encontrar las explicaciones sobre el modo en que se hacen las cosas en la organización.

Para ejemplificar lo anterior podemos decir que otros rituales que se dan en la organización como parte de su cultura son la convivencia los fines de semana; el comer juntos después de trabajar, o a la mitad del trabajo o por que a alguien se le ocurrió que se organizara algo en particular, el salir a andar en bicicleta o el ir de paseo a diferentes lugares, o el simple hecho de reunirnos en el lugar que sea, en estas actividades se fomenta la convivencia de los miembros y las actividades recreativas, también aquí se llegan a hacer propuestas nuevas para la organización.

Es una empresa que pretende lograr muchas cosas pero con una visión que intenta ser diferente a las demás, en donde lo formal y lo estricto no tienen cabida en ella como podría ocurrir en algunas de las empresas de esta rama que es la de desarrollo de sistemas informáticos en donde hay más reglas, estructuras formales, en donde los puestos se encuentran bien definidos con las obligaciones que tiene cada una de las personas que trabajan en este tipo de empresas, en donde se siguen los organigramas al pie de la letra para respetar los puestos, en donde los horarios de trabajo se encuentran establecidos por la organización y no por sus miembros.

Por estas razones nos enfrentamos ante una organización cuya existencia se justifica en que se concibe como un proyecto de vida para la mayoría de los miembros que la conforman, al menos por los que tienen lazos familiares. Es una organización que al principio no sabía a ciencia cierta como lograría crecer, que se guiaba por la intuición, por el entusiasmo, por el interés común, que no sabía desde donde tendría que comenzar, etc.

Se caracteriza también por ser una organización informal en donde no hay reglas estrictas, esta organización no cuenta con una planeación en sus actividades, si no que éstas las realiza conforme van surgiendo sus necesidades, no cuenta con manuales de procedimientos ni documentos oficiales que rijan la manera en la que deben actuar los miembros.

Desde el año en que surgió a la fecha es una organización que se mantiene a pesar de todos los problemas que enfrenta como la rotación de personal que es lo que se ha podido diagnosticar a lo largo de este módulo, es una organización que sobrevive, que va al día y que por sus características en primera instancia no busca el lucro económico, sino que busca el desarrollo profesional e intelectual de las personas que laboran en ella.

Es una organización que a largo plazo pretende alcanzar sus ideales, en cierta medida se caracteriza por ser idealista y que a la fecha mantiene un espíritu especialmente por parte del dueño de no rendirse hasta en las situaciones más adversas.

Es una organización que por su espíritu es lo que le permite distinguirse de otras, por que es un proyecto en el cual se esta experimentando pero que a su vez con ello esta adquiriendo experiencia, aquí en algunas ocasiones se trabaja por intuición, por tratar de buscar que las cosas salgan lo mejor posible aunque no se tenga la completa certeza de que las cosas que se realicen nos dará el 100 por ciento del resultado que esperamos. Otra de las cosas rescatables es su filosofía propuesta por el dueño para dirigir la organización y saber hasta donde pretende llegar, la actitud que mantiene el dueño.

La importancia de las experiencias que se puedan obtener a través del trabajo, esto es precisamente lo que se pretende, que sea una organización capaz de poder desarrollarse en el ambiente en el que se encuentra, con las características propias de nuestro país, el ser capaces de lograr enfrentar los problemas y los retos, y de aprovechar las oportunidades que se presenten en nuestro entorno.

El generar a nuestro país un beneficio con la creación de empleos, es una organización que a diferencia de las demás se caracteriza por pensar en el mejoramiento del país pero desde el interior de ella misma y esto lo contempla en su filosofía cuando habla de que la organización pretende brindar a sus miembros el desarrollo intelectual, profesional e individual.

Pero también esto se diagnosticará en los capítulos posteriores en los cuales se tratará de analizar en que medida es verdaderamente que esto se lleva a cabo o también si esto en realidad no sé esta dando y la organización piensa que si lo esta haciendo y resulta que esta haciendo todo lo contrario a lo que tiene contemplado.

Para finalizar este capítulo se realiza el diagnóstico estructural en el cual se abunda y se describen los hallazgos de la investigación, se realiza a manera de conclusiones y se presenta a continuación.

## Diagnóstico estructural

Por todo lo analizado en los apartados anteriores podemos decir que nos enfrentamos ante una organización con las siguientes características:

Nos encontramos con una organización poco formal. No hay manuales de procedimientos, u otros manuales o documentos, sin embargo, existen reglas y normas que seguir por parte de los miembros de la empresa. Dichas reglas y normas no son de carácter estricto e inquebrantable. Hablamos de una organización poco configurada en su estructura formal.

La organización tiene un objetivo general y varios particulares, esto significa que la organización puede estar perdiendo de vista cual es su razón de ser. Y al tener varios objetivos no se aboca a uno en concreto sino que realiza varias cosas, pero no finaliza ninguna, no hay una jerarquización de actividades, un orden, las cosas se van dando como van saliendo.

La planeación es necesaria en algunos casos como son los procesos de trabajo por ejemplo. El planear metas concretas a corto, mediano y largo plazo con lo cual tener una dirección de a donde se quiere llegar y si lo que se está haciendo hasta el momento verdaderamente está contribuyendo para lograrlo o no está siendo útil.

Se puede inferir que la alta rotación de personal podría deberse a varias causas entre las que podemos citar que a lo mejor hay falta de interés por parte de los miembros, a lo mejor no están plenamente convencidos de querer ser parte de la organización por no ver un beneficio económico desde el principio, o el saber si la organización funcionara o no. O por que lo que se les dijo es diferente a lo que realmente esperaban obtener en su trabajo, por citar algunos aspectos que podrían explicar él por qué las personas abandonan la empresa.

Por otro lado, cuenta con limitadas posibilidades en varios sentidos como son el económico, el tecnológico y el humano principalmente. Estos son aspectos que influyen de manera directa en su buen funcionamiento y es indispensable que sean atendidos de inmediato, en la medida de lo posible.

Por otro lado su grado de incertidumbre es muy alto, ya que no lee de manera adecuada su entorno, es decir por ejemplo a la competencia, aunque a pesar de ello sobreviva, requerirá información basta y suficiente para poder resolver los problemas que la aquejan y que pueden llevarla a su desaparición.

Es una organización de carácter familiar, tal vez por esto se comprenda su poco grado de formalización, es un proyecto de vida el cual no está siendo a la fecha muy redituable todavía, el dueño junto con los miembros de la organización necesitan analizar y ver si realmente el tiempo, el dinero y el esfuerzo invertidos a la fecha ha sido realmente productivos y si no que es lo que lo ha impedido, y plantear posibles soluciones.

El aspecto de la productividad es abordado en el capítulo tres en el cual se diagnosticará si esta siendo realmente productiva la organización y si no detectar cuales son las posibles causas que están impidiendo que sea eficiente y eficaz la empresa y por tanto redituable.

Es una organización que tiene que ser muy observadora y capaz de resolver los problemas que se le presenten debe de lograr su permanencia en la sociedad y si su espíritu sigue latente y junto con ello se implementan los mecanismos necesarios para lograr contrarrestar la alta rotación de personal que hasta el momento es el problema más recurrente que se ha detectado en la investigación se dará un gran avance, el lograr la unidad, la integridad entre los miembros permitirá que se de una estabilidad en ella y por tanto ya pueda pensarse a futuro de que es lo que seguiría después de lograr su consolidación interna.

El hecho de ser una organización de carácter familiar es un aspecto importante y a través del cual se puede explicar y justificar de alguna manera el porque no es una organización formal, con una estructura definida, en donde se destaquen claramente las funciones de los miembros que la conforman o el hecho de que algunas de las personas que se integran lo hagan por otros intereses que no necesariamente son los económicos.

La rotación de personal es uno de los principales problemas a los que SISCOM sé esta enfrentando actualmente y ha sido un rasgo importante desde su surgimiento a la fecha.

La causa de la rotación de personal en la empresa podría deberse a varias causas entre las que podemos destacar las siguientes: la primera consistiría en que por la falta de recursos humanos la organización acepta a todo tipo de personas, pues para el ingreso a la misma no se requieren de perfiles profesionales determinados sólo se pide que las personas tengan disposición para aprender, para trabajar y colaborar.

La segunda causa es que SISCOM no se haya dado cuenta de que los objetivos no concuerdan con las expectativas de los miembros y que la organización no ha podido manejar este problema, es decir, el poder adaptar o reformular sus objetivos particulares con respecto al objetivo general, ya que una reformulación del objetivo general implicaría la desaparición de la organización.

Otra causa de rotación de personal puede ser a la falta de incentivos económicos más altos y no sólo dar el sueldo de las personas o en su defecto incrementarlo.

El objetivo general es crear a largo plazo una empresa de desarrollos informáticos, esta es principalmente la razón de ser de la organización por la cual no podría hablarse de cambiar el objetivo por que si no dejaría de existir, más bien podría hablarse de adaptarlo, de moldearlo en razón de los cambios externos e internos que pudieran darse en la organización.

Se considera pertinente el hablar de una reestructuración de objetivos particulares para poder hacer un ajuste que permita a los miembros de la organización adaptarse a la misma, evitando con esto los conflictos que pudiera implicar esta reformulación de objetivos y por tanto evitar la rotación del personal.

Tal vez lo que se debió hacer y no se está haciendo a la fecha es una revisión constante de los objetivos para ver si se están cumpliendo o no y por qué, esto ayudaría por tanto a diagnosticar el rumbo que la organización esta llevando si, esta en camino de lograr alcanzarlo o no y que aspectos son los que están influyendo para eso.

Podemos decir que la relación costo-beneficio de la organización esta en números bajos, en cuestiones económicas, pero el dueño, junto con otro miembro de la familia la sostiene, si esta no genera los recursos económicos suficientes, sin embargo habría que plantearse hasta cuando esta situación podrá seguirse sosteniendo por parte del dueño.

Las pocas ganancias que se llegan a generar son reinvertidas en los materiales y en todo lo necesario para que la organización pueda seguir manteniéndose.

Podría hablarse de cierto grado de autogeneración o de al menos de alguna intención por parte de la organización la cual a pesar de todos sus problemas se sigue sosteniendo en la actualidad. La manera en que lo ha logrado ha sido por que constantemente se encuentra buscando a personas que deseen integrarse, se trata de convencerlas de los beneficios que puede obtener en ella tanto a nivel profesional como a nivel personal.

El dueño invierte en la medida de sus posibilidades para lograr tener mas mercancía, se trata de estudiar y de ir capacitando a la gente, se busca dar a conocer a la empresa y se pretenden dar más servicios a largo plazo, entrar de lleno a los sistemas informáticos.

Otro de los aspectos que contribuyen para que se sostenga es la voluntad, la motivación, el deseo de lograr realmente hacer de ella una gran empresa y alcanzar la felicidad, desarrollo intelectual y profesional de las personas, esto es lo que motiva principalmente el hecho de que los miembros sepan que si están entregando su vida a SISCO será por que les gusta lo que hacen y por que la organización será capaz de resolver sus necesidades. Al menos esto es lo que se pretende y es lo que el dueño quiere y ha transmitido hasta ahora.

Podemos decir que si no hay una estabilidad económica por parte de la organización lo más probable es que tampoco logre una adquisición de recursos tecnológicos con los cuales pueda desarrollarse y esto es fundamental para ella pues ofrece servicios de computación que es una área en constante cambio e innovación.

Considerando dicha innovación tecnológica esto podría verse como una zona de oportunidad en la cual la organización tendría que desarrollar plenamente actividades en las que los clientes encuentren soluciones a sus problemas y si la organización es capaz de satisfacer lo que los usuarios buscan con ello se podría lograr mejorar la calidad en el servicio y mejorar los instrumentos tecnológicos, y si se dominan y se saben utilizar con ello se lograría el mejoramiento de la empresa logrando el incremento en sus ingresos.

Y si no cuenta con el personal adecuado y sigue con esta escasez de recursos humanos no podrá generar ni utilizar todo lo anterior.

La organización requiere definir con mayor claridad su objetivo principal, su razón de ser. Y por tanto determinar la manera en la que debe actuar y cuales son realmente aquellas actividades que la llevarán a conseguir su fin.

Para el problema de los recursos humanos, es decir, la rotación de personal, una posible solución podría ser el establecer un perfil de las características mínimas que debieran de tener las personas que ingresan a la organización con lo cual tal vez podría asegurarse una mayor permanencia de las personas dentro de la empresa, esto por un lado, mientras que por otro podría pensarse en lograr la integración de los miembros el conocer cuales son sus expectativas, intereses, que esperan de la organización, si es lo que deseaban o no por citar algunos ejemplos.

Si las personas que ingresarán a la organización, por ejemplo, ya tuvieran conocimientos previos en este caso de computación o electrónica esto resultaría beneficioso para SISCO en el sentido de que se ahorraría tiempo para capacitar a las personas que llegan, pues no sería lo mismo enseñar a una persona con conocimientos previos o cierta instrucción que a otra que no los ha tenido o que los ha tenido sólo hasta cierto nivel básico de educación, esto último es lo que se ha venido haciendo desde el inicio de la organización a la fecha.

Pues a las personas que hasta ahora han ingresado se les enseña todo desde el principio, por que a veces no han tocado nunca una computadora en su existencia, aunque suene exagerado y esto podría estar ocasionando una pérdida en lugar de una ganancia para la organización. Son personas a las que les llega a interesar el proyecto por los conocimientos en computación que pueden llegar a obtener este de alguna manera ha sido el gancho. Y se tiene que dar una adecuada capacitación a las personas para que se puedan obtener resultados satisfactorios.

Por ello están dispuestas a trabajar si se les enseña aunque a veces el ingreso no sea muy alto, es decir, su salario, pero están dispuestos a invertir su tiempo por que obtendrán conocimientos, a estas personas se les llega a transmitir el entusiasmo de todo lo que pueden llegar a aprender en la organización y esto es lo que al menos en principio llama su atención, el que puedan obtener conocimientos de computación, por que saben que es una herramienta indispensable en la actualidad.

Y se contratan a dichas personas por que la organización no tiene recursos económicos para pagar un salario a los profesionistas que pudieran desempeñar este trabajo y quienes exigen un pago por que a veces a ocurrido que en algunos casos ellos esperan contar con un buen sueldo y no desean arriesgarse en un proyecto que desde su punto de vista no les brindará un beneficio económico inmediato, no desean perder el tiempo en algo de lo que no tienen la certeza de que llegue a ser exitoso por que en la mayoría de los casos esto es lo que pretenden obtener en primera instancia, una ganancia económica.

Tal vez en esto radique que SISCOM no sea eficiente ni eficaz, aunque no necesariamente, pues las personas que estuvieron si aprendieron, pero a lo mejor no les gustaba lo suficiente o como se ha mencionado tal vez su motivación era el sustento por poco que este fuera, pero al no ver un aumento en el salario de manera frecuente, esto también pudo haber ocasionado que se fueran a buscar otras opciones mejor remuneradas.

Otra cuestión sería el empeño que le dediquen a la organización, es decir, si les gusta o no lo que hacen dentro de ella, esto es un factor importante y determinante para la permanencia de los miembros. Pudo darse el caso de que con el paso del tiempo las personas se hayan aburrido, les haya llegado a parecer rutinario y sin sentido y por eso optaron por irse.

Se considera que a partir de la resolución de este problema de los recursos humanos también se dará solución a los demás problemas descritos pues a partir de esta reactivación de esta área se podrá lograr los ingresos económicos necesarios y la adquisición de nuevas tecnologías para la organización.

La baja formalidad que existe dentro de la organización no se considera perjudicial para la organización, es decir, no debemos de ir a los extremos ni muy formal ni muy informal. Más bien en el aspecto del reclutamiento es donde sí se debe poner mayor atención. Esto si es lo que afecta de manera directa a la organización.

Pues la gente no está capacitada para la labor que se pretende desempeñar a largo plazo, se requiere de profesionistas en el área para que precisamente los procesos productivos de la organización puedan llevarse de manera eficiente y eficaz.

También por medio del reclutamiento formal se podría ver si las personas se identifican de algún modo con la organización, pero dicho reclutamiento hacerlo de manera más profesional, ya que no es lo mismo que las personas en una sola entrevista digan que si están de acuerdo con los objetivos de la organización y después resulta que al observar su desempeño o su deserción, la organización se de cuenta de que no era así.

El reto sería lograr la permanencia de las personas y que no se vean obligadas a abandonar la organización, hacer que se sientan bien en ella, que asistan por convicción.

Otra cuestión importante sería que el líder de la organización asuma con más compromiso su papel ante la organización, esta faltando liderazgo para dirigir al grupo y a veces tantas palmaditas en la espalda no ayudan mucho que digamos. La autoridad que existe dentro de la organización no es estricta, pero esto en alguna medida ha permitido que la organización siga aún, ya que si todo no anda a la perfección por lo menos los miembros no se sienten con altas cargas de estrés.

La filosofía de la empresa debe de ser constantemente recordada también a los miembros de la organización pues ni siquiera se encuentra por escrito y nadie sabe de su existencia a excepción del dueño y los miembros que tienen más tiempo en la organización y a los nuevos sólo se les da en la primera entrevista con el dueño de ahí en fuera no vuelven a mantener contacto con ella.

Falta reforzar la cultura organizacional, es decir, aquellos aspectos que predominan en la organización se homogeneicen para que esto evite caer en los conflictos por la falta de consensos en determinadas situaciones que surjan durante el desarrollo de las actividades en la empresa, esto es, que las ideas, las costumbres y las formas de ser de las personas que colaboran en la organización sean reforzadas de alguna manera o en los casos que se considere sean modificadas e incluso cambiadas si esto es necesario para el buen funcionamiento de la organización.

Hablamos de cambios a mediano, a largo y a corto plazo por que la cultura organizacional ya existe de alguna manera. Como consecuencia para lograr los cambios pertinentes se tendría que pensar en la implementación de estrategias comunicativas que permitan que los actores de la organización puedan desempeñar sus funciones tal y como la organización necesita que se hagan.

Con todo lo expuesto anteriormente se piensa que esto conllevaría de manera positiva a una buena articulación entre los miembros de la organización, es decir, sólo hay que matizar algunos aspectos, reforzar otros y en unos de plano cambiarlos para que la organización tenga un mejor funcionamiento.

El escenario en el que se encuentra la organización es preocupante en algunos aspectos, sin embargo, en otros podemos ser optimistas pues estamos ante un proyecto que en primera instancia no tiene aparentemente fines oscuros como el lucro, pero tampoco es de beneficencia social, más bien está llena de un gran idealismo que tal vez esté cayendo en lo utópico y la organización no ha caído en esta cuenta. Es un proyecto familiar de vida a través del cual precisamente se pretende obtener mejores oportunidades de las que brindarían las organizaciones privadas o de otro tipo.

Por que sabemos que la situación económica principalmente en nuestro país es muy difícil, estamos rodeados de empresas extranjeras que sólo buscan explotarnos y nosotros queremos ser precisamente una alternativa para los profesionistas que existen aquí y que no se vean en la necesidad de irse a otros países por que no son tomados en cuenta en el suyo.

Y primeramente tenemos que iniciar con lograr cambios nosotros mismos en primera instancia para después poderlos ofrecer a la sociedad y con esto de alguna manera contribuir a nuestro país y también al esfuerzo que nuestros padres han hecho por darnos una carrera, el explotar al máximo nuestros conocimientos, esta es la parte sentimental, la cual tampoco puede dejarse de lado, puesto que es una organización de carácter familiar y que hasta el momento estos son los puntos de vista en los que se han coincidido con los miembros que tienen lazos familiares en la empresa.

Precisamente se pretende hacer frente a esa explotación de la que el hombre está siendo objeto con más saña en estos tiempos de globalización. Pero hay que ser realistas esto no se logra de la noche a la mañana y en un país como el nuestro cuyas características son sumamente especiales, en donde los avances tecnológicos se dan a pasos agigantados y en donde la población con menos recursos no puede tener acceso a estos instrumentos técnicos y los que lo tienen no se encuentran debidamente capacitados.

Esto se logrará en la medida en que las organizaciones tomen conciencia de que para que esto suceda la organización ideal debe de tener dos cosas fundamentales que son su habitabilidad y la inteligencia con que respondan a los problemas que se les presenten.

Se plantea casi casi, que todo es felicidad dentro de SISCOM, sin embargo, al parecer no todo esto es suficiente y se ha demostrado al detectar los problemas económicos, tecnológicos y humanos por los que atraviesa y que de continuar así su destino no podrá ser muy prometedor, podrá seguir conservándose, pero a qué precio y por cuanto tiempo más.

Aparentemente todo estaba dado para que esta organización funcionará, sin embargo no ha sido así, por eso la importancia de este diagnóstico, para que lo dicho aquí no se quede solamente en el papel, si no que se logren desarrollar en este caso las pertinentes estrategias comunicativas y organizacionales que permitan su buen funcionamiento y consecuentemente su desarrollo.

Después de haber realizado todo el análisis anterior la parte que sigue dentro de esta investigación es la relacionada al funcionamiento, los actores y los grupos dentro de la organización SISCOM, en este capítulo tres se delimitara un problema para ser analizado y medido con lo cual aportar datos numéricos con los cuales argumentar de forma sólida la falta o no de productividad, así como el papel de los actores en la problemática detectada, entre algunos otros aspectos de importancia para ser considerados.

# Capítulo 3 Funcionamiento, actores y grupos en SISCOM

## 3.1 Estructura formal y funcionamiento real en las organizaciones

### 3.1.1 Modelo de análisis

Primeramente se considera pertinente señalar cual será el modelo de análisis que se utilizará en la presente investigación. Se utilizarán técnicas cuantitativas para abordar el objeto de estudio. Aquí sólo se realizará una descripción general pues en el apartado correspondiente se profundiza en los conceptos y en los fundamentos teóricos que se emplearon.

Se iniciará con una diferenciación entre la estructura formal y el funcionamiento real de la organización, enseguida se aplicarán los flujogramas real e ideal se dará la explicación correspondiente a cada uno de ellos, se hará una lista de problemas que se dan durante este proceso y luego de ahí se delimitará un problema, el criterio a utilizar es que se analizará el problema más persistente y de ahí se establecerá cual es el problema fuerte que tiene la organización y el por qué de su estudio.

Cabe señalar que el proceso de trabajo a investigar es el de la venta de los componentes electrónicos que la organización Soluciones Integrales en Sistemas de Cómputo y Electrónica ofrece.

A través de un cuadro se hace el planteamiento del problema, los objetivos general, particulares y específicos del problema. Luego se construirá una herramienta para la medición del problema, que en este caso consiste en la hoja de inspección, luego se presenta su aplicación a la problemática detectada y los resultados se ilustran a través de gráficas de pastel para dar a conocer los retrasos de las actividades que se realizan en el proceso de la venta de los componentes electrónicos.

Una vez presentados los resultados se hace un diagnóstico de los datos obtenidos a través de la hoja de inspección y luego se hace un diagrama de causa y efecto para detectar las principales causas que originan el problema.

Después del diagnóstico se hace una explicación del papel de los actores dentro de la organización, sus estrategias para poder plantear su libertad dentro de la organización, se habla del planteamiento estratégico, la estrategia y el poder tomando como base teórica los fundamentos de Crozier.

Ahora bien para poder realizar una interpretación con relación a nuestra organización SISCOM se prosigue a realizar un análisis de los actores a partir de su caracterización para posteriormente realizar interpretaciones acerca de su personalidad y el poder explicar el por qué de su comportamiento en función de dicho análisis.

### 3.1.2 Caracterización de la estructura formal y del funcionamiento real de SISCOM

Para abordar a la organización objeto de estudio *Soluciones Integrales en Sistemas de Cómputo y Electrónica* (SISCOM) es indispensable tomar en cuenta su *estructura y funcionamiento*. "La estructura implica el deber ser de la organización, evoca un modelo estable con partes perfectamente articuladas e inamovibles cuya coordinación de sus elementos está implícita" (Ponce, 1998:95).

SISCOM tiene una estructura que se ha constituido gracias a la diversificación de cada una de las tareas que deben de cumplir los miembros que la conforman, es decir, los diferentes papeles que desempeñan las personas dentro de la organización a través de los *procesos formales de trabajo* que se llevan a cabo en la organización con la finalidad de ofrecer al cliente el mejor servicio y calidad.

"El proceso formal de trabajo lo definiremos como el conjunto de acciones o pasos que se dan con el fin de que determinados factores actúen entre sí para obtener un determinado resultado" (Ponce, 1998:73).

Para Salaman la estructura organizacional es "la observada continuidad esquemática en el comportamiento y las actividades de los miembros organizacionales, a lo largo del tiempo. Esta regularidad es, por una parte, lo que se entiende por estructura organizacional, pero también se considera como el resultado de las maneras en que se estructuran y controlan oficialmente dentro y mediante la organización los acontecimientos, las actividades, las responsabilidades, las autoridades y así sucesivamente" (Salaman, 1984:70)

Los elementos que conforman a una estructura son: la división de los cometidos, la distribución de los puestos y la ordenación de las instancias, es decir, todo lo referente a relaciones, actividades, derechos y obligaciones, y que es preciso fijar mediante reglas y ordenanzas.

Cabe señalar que cuando los individuos ingresan a las organizaciones no imponen sus propias condiciones de trabajo, sino que deben sujetarse de manera voluntaria a las condiciones que cada organización establezca, como pueden ser los horarios de entrada, salida, los procesos, los reglamentos, etc.

Podemos decir que el propósito de la estructura formal es la de lograr una mejor productividad de la organización a partir del ordenamiento racional de las relaciones humanas que se encuentran implícitas al aceptar ciertas reglas que la organización imponga, sin embargo, es pertinente considerar que los individuos que forman a las organizaciones no necesariamente y a veces en la mayoría de los casos cumplen al pie de la letra con las reglas establecidas por parte de la organización, más bien las actividades se realizan de acuerdo a la forma de trabajar de cada persona.

Pero precisamente es aquí en donde tiene que considerarse el hecho de que "aunque la organización planea las actividades de cada individuo, es la persona quien hace el trabajo. Los hombres traen consigo muchas actitudes, sentimientos y percepciones que no están previstas por la organización y que por tanto tampoco encajan dentro de su plan de operación" (Schein, 1982:29).

La importancia de lo señalado anteriormente por Schein radica en que las organizaciones deben comprender esta confrontación que se da entre los individuos y la propia organización, así como el analizar hasta donde el individuo se encuentra comprometido con la organización a la que pertenece, si sus intereses se encuentran reflejados en ella o no.

Así tenemos que "El funcionamiento de la organización debe concebirse en términos de una serie de relaciones y actos humanos que operan su estructura, en donde cada individuo posee su propia representación de las cosas y actúa conforme lo que observa bajo sus propios intereses" (Ponce, 1998:97).

La organización debe de tener la capacidad para identificar aspectos tales como las necesidades, intereses, aptitudes y actitudes de los miembros que forman parte ella, en la actualidad se puede ver que la participación de los miembros se lleva de manera más activa y ese grado de libertad ha sido dado por la propia organización.

El comportamiento que muestran los individuos en la organización se encuentra determinado por varios factores como pueden ser el ambiente, la situación, las relaciones, la posición en el trabajo, etc., por lo tanto, la organización tiene que ser lo suficientemente inteligente como para poder lograr una colaboración en la organización.

Las causas de los problemas que se pueden dar en el funcionamiento de las organizaciones se encuentran en los diferentes intereses que pueden tener los miembros de la organización al interactuar, pues existe en ella la diversidad. Es aquí en donde radican principalmente los problemas del funcionamiento y no por que las reglas establecidas por la organización se sigan o no o por los individuos de la organización.

Por lo anterior podemos citar otro concepto interesante como lo es "*el comportamiento organizacional* que 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, 1996:10).

Para el buen funcionamiento de la organización cabe destacar la mejora de la calidad y de la productividad a través de *la administración de la calidad total (ACT)*, pero que debemos entender por esta, "es la filosofía de que la gerencia está dirigida por un constante logro de la satisfacción del cliente a través del mejoramiento continuo de todos los procesos de la organización. La ACT tiene sus implicaciones para el comportamiento organizacional, ya que requiere que los empleados piensen nuevamente lo que hacen y se involucren más en las decisiones del lugar de trabajo" (Robbins, 1996:15).

### **Las características de la ACT son las siguientes:**

- 1. Enfoque intenso en el cliente.** El cliente incluye no sólo a los externos que compran los productos o servicios de la organización, sino también a los clientes internos (como el personal de embarques o de cuentas por pagar) que interactúan con otros de la organización y les sirven.
- 2. Preocupación por el mejoramiento continuo.** La ACT es el comportamiento de nunca quedar satisfecho. "Muy Bueno" no es suficiente. La calidad puede mejorarse siempre.
- 3. Mejoramiento en la calidad de todo lo que hace la organización.** La ACT utiliza una definición muy amplia de calidad. Se relaciona no sólo con el producto final, sino con la forma en que la organización maneja las entregas, lo rápido que responde a las quejas, la cortesía con que contestan las llamadas, etcétera
- 4. Medición correcta y precisa.** La ACT utiliza técnicas estadísticas para medir cada variable crítica de desempeño en las operaciones de la organización. Estas variables de desempeño se comparan luego con las mejores normas disponibles para identificar problemas, se hace el seguimiento hasta sus raíces y se eliminan las causas.
- 5. Cesión a los empleados del poder decidir y actuar.** La ACT involucra al personal de línea en el proceso de mejoramiento. Los equipos se utilizan ampliamente en los programas de ACT como vehículos para habilitar a los empleados para encontrar y resolver problemas" (Robbins, 1996:14).

En el siguiente apartado se explicará el proceso de la venta de los componentes electrónicos que se hace en SISCOM, el cual será analizado a lo largo de esta investigación por medio de la aplicación de los flujogramas real e ideal.

### 3.1.3 Flujogramas

Aquí se describirá el proceso de trabajo de la venta de los componentes electrónicos que se realiza en SISCOM, para tal efecto se aplicará el flujograma, para conocer la manera ideal y real bajo la cual se realiza dicho proceso.

#### ¿Qué es el flujograma?

"El flujograma es una representación gráfica que muestra todos los pasos de un proceso, por lo general descubren vacíos que son fuentes potenciales de problemas"(Martínez, 1995:90).

"El proceso es el conjunto de acciones o pasos que se dan con el fin de que determinados individuos interactúen entre sí para obtener un determinado resultado (constante) (Martínez, 1995:90).

Cabe aclarar que en SISCOM se llevan cabo tres procesos de trabajo distintos que son:

1. Renta de equipo de cómputo
2. Cursos de computación
3. Venta de componentes electrónicos

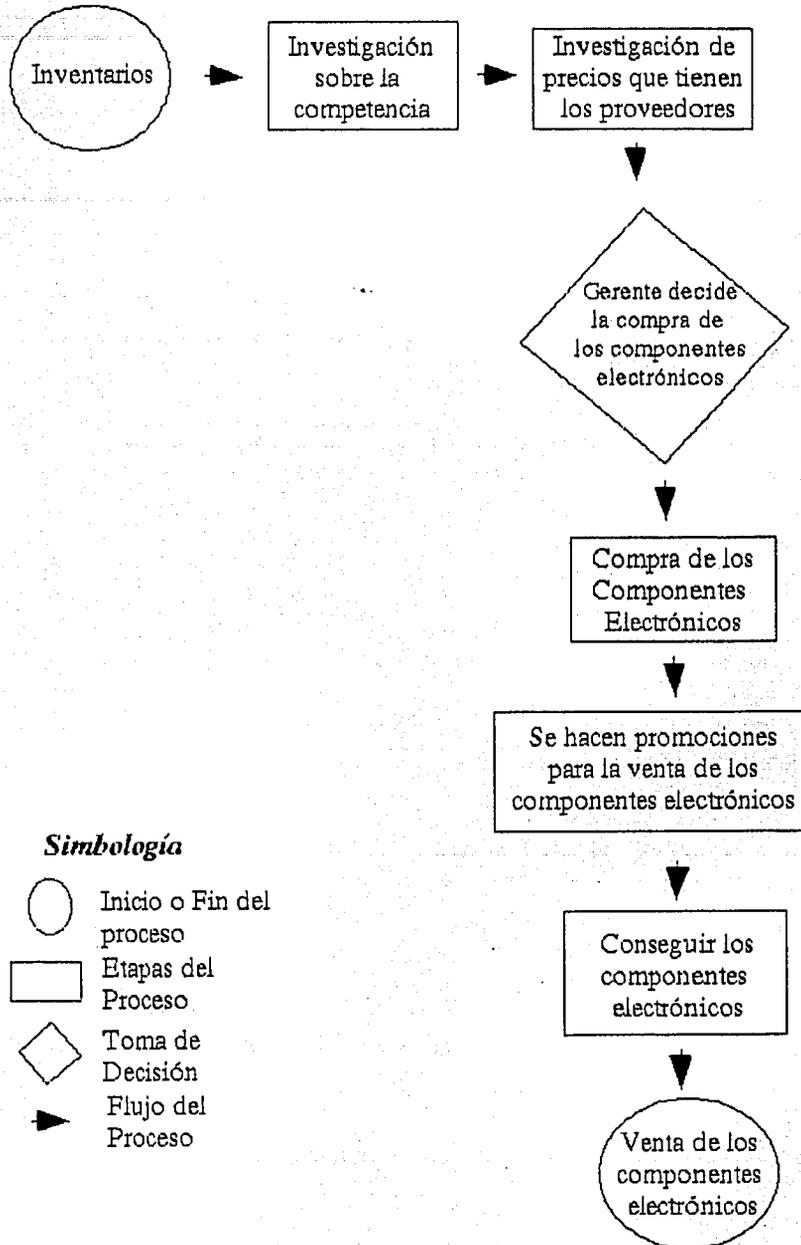
Podemos justificar el hecho de analizar sólo el tercero ya que desde el surgimiento de la organización fue el servicio que originalmente conformó a la empresa de SISCOM y a la fecha es el servicio que la sostiene económicamente por eso se considera importante el analizar esta ya que al detectar los problemas posteriormente se podrán plantear soluciones alternativas que den como resultado el mejoramiento del servicio y, por tanto, lograr tener mayor calidad para los clientes.

En el siguiente apartado se presentan los diagramas de flujo real e ideal que ilustran el proceso de trabajo en SISCOM referente a la venta de los componentes electrónicos.

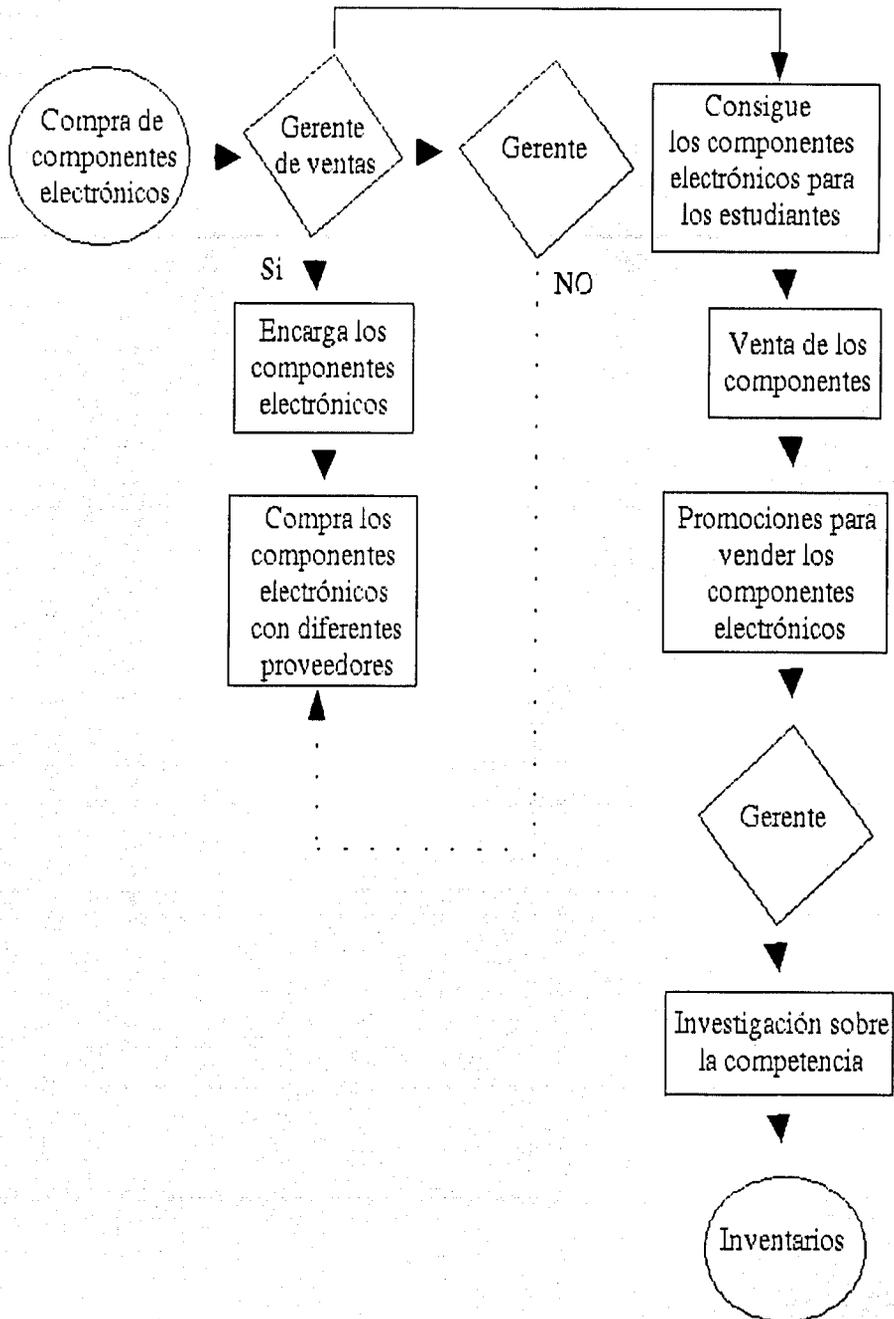
*El diagrama ideal* es aquel que nos permitirá observar el cómo debería ser el funcionamiento en el proceso de trabajo para lograr la calidad en el servicio de manera efectiva.

Mientras que *el diagrama real* consiste en observar e identificar el verdadero funcionamiento de la estructura y en la cual se encuentran las variaciones existentes a diferencia del diagrama ideal, es decir, se logra detectar los principales problemas que obstaculizan el desarrollo productivo de la organización con la intención de poder determinar en que partes específicamente se atora el proceso con el propósito de prevenirlos y solucionarlos.

## 1.2 Flujograma Ideal de SISCOM, Venta de Componentes Electrónicos



### 1.3 Flujoograma Real de SISCOM, Venta de Componentes Electrónicos



### 3.1.4 Explicación del flujograma ideal y real de SISCOM en el proceso de trabajo de la venta de componentes electrónicos

El flujograma ideal muestra que el proceso de trabajo de la venta de los componentes electrónicos inicia con la realización de los *inventarios* de los productos que se tienen en existencia en la empresa, se planea los días en que el inventario tendrá que ser realizado y debe de ser cumplido ya que durante este periodo no se pueden vender los componentes a los clientes hasta que se termine de hacer el inventario.

Se realiza con el propósito de saber cuales son los componentes electrónicos faltantes y cuales son con los que se cuentan en la empresa, también se hace con el fin de saber la cantidad de dinero invertida que se tiene.

Posteriormente, una vez realizado el inventario se procede a realizar una *investigación sobre la competencia* para conocer cuales son los componentes electrónicos con los que cuentan y el precio a que son adquiridos por los consumidores.

Esto se realiza a través de llamadas telefónicas para conocer cuales son los productos que tienen en existencia y sus precios que ofrecen al público. Otra forma para poder obtener esta información se hace asistiendo al establecimiento se lleva una lista de algunos componentes y se pregunta por sus precios, también en algunas ocasiones se llegan a comprar algunos de las marcas que no se manejan en la empresa SISCOM para comparar la calidad y el precio y que tan necesarios o cual es la demanda o si son solicitados constantemente por los estudiantes, es decir, si les son indispensables en sus prácticas escolares.

Se lleva a cabo una *comparación de los precios que manejan los diferentes proveedores* de los componentes electrónicos para conocer cual es el que tiene precios y facilidades de crédito para adquirirlos y así poderles sacar un cierto margen de ganancia sin que estos productos tengan que darse a los estudiantes a precios elevados.

Hecha dicha investigación y con la información necesaria la *gerente procede a tomar las decisiones más adecuadas de en donde o con que proveedor es pertinente adquirir la mercancía* de cuales son las ventajas y desventajas de los diferentes centros de distribución de dichos materiales.

Con quienes se considera que se obtendrán mejores precios y garantías en caso de que los componentes tengan algún defecto de fabricación y, por tanto, no puedan funcionar de manera adecuada, esto por citar un ejemplo de la importancia de conocer a los diferentes proveedores de dichos componentes electrónicos y de la atinada o errónea elección que tiene que hacer el gerente de SISCOM para la compra de los mismos.

Una vez estudiadas las diferentes alternativas con las que cuenta la organización para la adquisición de la mercancía se procede a *comprarla*, el gerente después de haber hecho la evaluación pertinente realiza las compras.

Posteriormente ya adquiridos los componentes electrónicos se proceden a elaborar promociones para venderlos a los estudiantes con la finalidad de que la mercancía se venda en el menor tiempo posible y no se estanque por que se den precios demasiado elevados a los estudiantes y por que es preferible que la mercancía se venda y no se quede rezagada.

Otra labor que se desempeña en este proceso de trabajo consiste en conseguir aquellos componentes electrónicos que no se tienen en existencia, es decir, cuando los clientes van y preguntan por un componente determinado y la organización no lo tiene esta se compromete a conseguirlos en determinado tiempo.

Entonces se procede a registrar cual es el componente por el que se encuentra interesado el cliente y se le da una fecha determinada para conseguirlo. La persona de las compras se encarga de consultar vía telefónica a los proveedores para saber si tienen determinado material, su costo y en caso de que si lo tengan encargar el componente para posteriormente pasar a recogerlo.

Y finalmente se le hace la entrega al cliente que lo solicitó y se le cobra la cantidad correspondiente del componente electrónico encargado.

Podemos decir entonces que el flujograma ideal es aquel proceso deseado para que la organización funcione con un alto grado de calidad y de productividad en sus servicios que ofrece en este caso sería la venta de componentes electrónicos. En dicho flujograma no se presentan ninguna clase de problemas durante la elaboración del trabajo es por eso que se le llama *flujograma ideal*.

Ahora bien, lo correspondiente a lo que realmente se realiza en el proceso de trabajo es representado a través del *flujograma real*, es decir, lo que verdaderamente se realiza dentro de la organización, lo que permitirá detectar los principales problemas de productividad a los que la organización se enfrenta constantemente y se citan a continuación:

En el flujograma real se puede observar las variaciones más importantes que se dan en el proceso de trabajo de la venta de los componentes electrónicos. Primeramente nos podemos percatar de que el proceso se inicia precisamente con la compra de los componentes electrónicos a continuación se ve que hay una toma de decisión por parte del gerente de ventas para poder decidir si encarga y compra los componentes electrónicos faltantes.

Posteriormente podemos notar que no es una decisión que tome sólo sino que tiene que consultar al gerente para que este determine si son o no necesarios esos componentes que el gerente de ventas considera que son pertinentes comprar.

El conflicto se da cuando el gerente no aprueba las decisiones del gerente de ventas ya que en algunos casos el gerente de ventas ha tomado ya la decisión que provoca un retroceso en el proceso debido a que el gerente vuelve a llamar a los proveedores a veces para cancelar los pedidos y es aquí donde se ve afectado el proceso productivo de la organización por el hecho de que la toma de decisiones no se realiza en un tiempo adecuado por la falta de coordinación entre el gerente de ventas y el gerente que es el que tiene la última palabra.

A veces no es aprobada dicha decisión por el gerente debido a que considera que es un gasto elevado o por que desde su punto de vista considera que esos materiales no son importantes o que los clientes no los piden, mientras que el gerente de ventas que es el que se encarga precisamente de vender y de estar en contacto directo con los consumidores opina lo contrario y en lo que se ponen de acuerdo es donde se da el retraso en el proceso.

Y como también el gerente de ventas es el que tiene que conseguir los componentes que le solicitan los estudiantes a veces se atrasa el proceso por que el gerente le tiene que autorizar esa compra y en otros casos por que no hay dinero para comprarlos o también a veces por que cuando se le llama al proveedor no los tiene en existencia, entonces debido a estas diferentes causas a veces no logra satisfacerse la necesidad del consumidor.

La organización queda mal con el cliente por no haberle podido conseguir el material que había solicitado y eso repercute en la imagen de la organización y se defrauda de alguna manera la confianza de la persona, la cual puede optar por no regresar a solicitar el servicio e incluso correr la voz con sus demás compañeros de que en el negocio no se da un servicio de calidad, que es lo que generalmente ocurre cuando alguien no queda conforme con el servicio.

El gerente de ventas también se encarga de realizar las promociones para que los componentes electrónicos sean vendidos y el gerente se encarga de investigar los precios de la competencia para así determinar el precio a que se deben de dar los materiales que se venden en la organización. Al final es cuando se realiza el inventario el cual en el flujograma ideal se suponía que se realizaba al principio.

### 3.1.5 Problemas en el proceso de la venta de componentes electrónicos en SISCOM

Al problema debe entenderse "como el punto de convergencia de una serie de factores causales que provocan situaciones problemáticas, que provocan variaciones en el proceso" (Ponce: 1998:105).

Los problemas que se detectaron a raíz de la elaboración y análisis de los flujogramas se enlistan a continuación:

1. Se detectó que existen problemas de coordinación y de toma de decisiones entre el gerente de ventas y el gerente. Esto se refleja en el flujograma en el momento de que se toman decisiones diferentes. Ya que las decisiones del gerente de ventas no coinciden con las del gerente.

El gerente de ventas decide comprar en un lugar y el gerente decide que deben de hacerse en otro y es aquí con lo que se da un conflicto y una problemática en cuanto a la toma de decisiones y en lo que ellos se coordinan el cliente se encuentra perdiendo el tiempo ya que el gerente de ventas cree que es mejor conseguir y comprar los componentes en determinado lugar mientras que el gerente considera que es mejor alguna otra opción y en este lapso es donde se considera que se está dando un retraso para satisfacer la necesidad del cliente, pues la fecha determinada para entregarles el material no es respetada, se entrega tiempo después.

2. La venta de los componentes electrónicos se ve afectada por esta principal causa de la falta de coordinación entre gerente de ventas y gerente, entonces hablamos de una disminución de ingresos que puede llegar a ser considerable, esto se detectará a través del análisis adecuado por medio de la hoja de inspección que se aplicará en el apartado correspondiente y la cual nos dirá si ésta resulta ser comprobada.
3. Otro problema que se da es el de que hay ocasiones en que no se realizan de manera oportuna los pagos a los proveedores de los componentes por falta de dinero o por falta de comunicación entre el gerente de ventas y el gerente y a veces llegan a ver recargos por no pagar a tiempo y el crédito por lo tanto resulta improductivo al darse este tipo de situaciones, ya que en algunos casos los proveedores comienzan a incrementar cierto porcentaje por no haber cumplido con el pago a tiempo de los componentes.
4. Finalmente el problema que se detectó es que los inventarios no se realizan de manera adecuada ni en el tiempo determinado o establecido ni al inicio del proceso como se marco en el flujograma ideal sino que se realizan al final del proceso. Esto también refleja falta de coordinación y falta de calidad en el trabajo.

### **3.1.6 Delimitación del problema de la venta de componentes electrónico en SISCOM**

Por lo descrito en el apartado anterior se pudo detectar el hecho de que el principal problema que se da en el proceso de trabajo de la venta de los componentes electrónicos radica en que por la falta de coordinación se da un retraso en las diferentes actividades que tienen que realizarse para lograr la venta de los componentes electrónicos y la satisfacción del cliente, por lo que es de suma importancia analizar este aspecto debido a que este proceso de trabajo se considera básico por el hecho de que la organización económicamente se sostiene de este servicio y por que desde su inició el primer servicio que ofreció fue éste.

Por estas razones se considera que es importante el analizar los siguientes aspectos como son: el retraso en los pagos de los componentes electrónicos, los pagos a los proveedores, el retraso en conseguir los componentes electrónicos a los estudiantes cuando los requieren con cierta urgencia y la organización no es capaz de satisfacer esta necesidad que tienen los consumidores de estos materiales.

Por tanto, también se habla de que se da un retraso en la elaboración de las promociones que se realizan para vender con mayor rapidez los materiales que los alumnos requieren en determinadas prácticas durante el ciclo escolar ya que a veces se llegan a ofrecer a destiempo y el resultado por lo tanto no es el esperado ya que transcurre el tiempo y los materiales solicitados van cambiando conforme va avanzando el ciclo escolar o también dependiendo los semestres en los que se encuentren los alumnos.

En este sentido la organización tendría que poner especial atención en estos aspectos que resultan importantes para poder lograr una mayor productividad la cual se reflejara en los ingresos económicos de esta, pero para esto se habla de que el problema radica en la falta de coordinación de los miembros de la organización que se encargan de proporcionar dicho servicio.

A continuación se presenta la metodología para el análisis del problema, en el se delimita el planteamiento del problema, el objetivo general, los objetivos particulares y los específicos. Ver cuadro 1.

## 3.2 Metodología para el análisis del problema

### 3.2.1 Cuadro número 1

Planteamiento del Problema	Objetivo General	Objetivos Particulares	Objetivos específicos
<p>– El funcionamiento de la organización presenta diferencias entre el flujograma ideal y el real el cual consiste en que existen retrasos en la venta de los componentes electrónicos que la empresa ofrece a sus clientes y que por lo tanto provoca una falta de productividad en este servicio se que ofrece.</p> <p>Por lo anterior cabe preguntarse ¿Cuáles son los motivos por los cuales se originan los retrasos en la venta de los componentes electrónicos que la organización SISCOM ofrece y de que manera afectan su productividad?</p>	<p>– Conocer y cuantificar los retrasos que provocan la falta de productividad en la empresa de Soluciones Integrales en Sistemas de Cómputo y Electrónica (SISCOM).</p>	<p>– Analizar los retrasos en el proceso de trabajo de Soluciones Integrales en Sistemas de Cómputo y Electrónica (SISCOM) que afectan la calidad de los servicios que ofrece, el análisis se realizará en un periodo de una semana.</p> <p>– Detectar los costos materiales y humanos que ocasionan los retrasos en el proceso de trabajo de SISCOM.</p>	<p>– Detectar los problemas a investigar a partir de los flujogramas real e ideal.</p> <p>– Elaboración y aplicación de la hoja de inspección como herramienta a utilizar para la medición del problema.</p> <p>– Conocer las fechas y cantidades ocurridas realmente para conseguir los componetes electrónicos a los estudiantes.</p> <p>– Describir los motivos por los cuales se atrasan las promociones para la venta de los componentes electrónicos.</p> <p>– Graficar los resultados obtenidos de la hoja de inspección.</p> <p>– Abordar el problema desde el punto de vista teórico de Crozier, Robbins, etc.</p>

### 3.2.2 Explicación de la herramienta de medición en la problemática detectada

La hoja de inspección fue la herramienta que se considero como la más adecuada para medir el problema de los retrasos que se dan en la venta de los componentes electrónicos, por medio de ella se explicará como influyen estos retrasos en la productividad de SISCOM.

"Las hojas de inspección son formas fáciles de comprender para contestar a la pregunta ¿Qué tan frecuentemente ocurren ciertos eventos? Empieza el proceso de convertir opiniones en hechos" (Martínez, 1995:10).

El problema principal que se observa se encuentra relacionado básicamente con el retraso que se da en cuanto a los pagos de los componentes electrónicos que se adquieren, es decir, si los créditos que ha obtenido la organización no son cubiertos en la fecha establecida por el proveedor de los componentes, no se podrán adquirir los materiales necesarios hasta que sea cubierta la cuenta e incluso se puede llegar a perder el crédito y al proveedor y también pueden cancelar los precios de mayoreo que se le dan a la organización por no cumplir con las fechas establecidas de pago.

Si la organización no cuenta con los recursos económicos suficientes se suscita el problema de que la organización no puede comprar los componentes que necesita vender a sus clientes, es decir, si no se surte de los principales materiales que los estudiantes necesitan para sus prácticas escolares, esto afecta a la organización por que no obtiene ingresos económicos para sufragar los gastos indispensables que se tienen en ella y además no se podría reinvertir para continuar comprando lo necesario.

Por otro lado, la organización se encarga de conseguir aquellos materiales que no se encuentran en existencia en la organización, entonces, se compromete con los clientes a conseguirlos en determinado tiempo y si esto no resulta así se pierde la venta y al cliente por que la necesidad del servicio que requería en cliente no fue satisfecha por el contrario, aquí radica la importancia de conocer el número de veces en que la organización es capaz de satisfacer la necesidad de los clientes en este sentido y como podría afectar si esto no se lleva a cabo.

Otro aspecto importante que se da como consecuencia es que si no se tienen los componentes, no se tiene que ofrecer al cliente y, por lo tanto, las promociones se retrasan por que se esta en espera de establecer precios y fechas en las cuales se pueden llevar a cabo dichas promociones, las promociones son importantes por que son el gancho para atraer a los clientes y si no hay o se dan de manera reducida, esto afecta a los ingresos económicos que la organización pueda obtener a través de la venta de los componentes electrónicos.

La hoja de inspección se realiza como consecuencia de los problemas listados anteriormente de ese listado se hace una jerarquización y luego dichos problemas se ubican en la hoja de inspección y en otra columna se establecen las fechas o periodos durante los cuales serán medidos los problemas enlistados, se ponen las fechas establecidas, los días de retraso y al final se colocan los totales.

Por todo lo anterior podemos decir que las problemáticas detectadas en este proceso de trabajo repercutirán considerablemente en los ingresos económicos de la organización y por tanto la productividad de la misma se verá seriamente afectada.

En el cuadro número 2 se presenta la herramienta de medición que se utilizará, se enlistan los principales problemas a medir y se puso a continuación las fechas establecidas, las fechas en que realmente se hicieron las actividades y los días de retraso de las actividades.

### 3.2.3 Cuadro número 2. Herramienta de medición en la problemática detectada

#### Venta de Componentes Electrónicos

Problemas

1ra. Semana del \_\_ al \_\_ agosto del 2001

Retraso en los pagos a proveedores de los componentes electrónicos	Fecha establecida	Fecha en que se pago	Días de retraso	Total
Retraso en la compra de los componentes electrónicos				
Retraso en conseguir los componentes electrónicos a los estudiantes para sus practicas escolares				
Retraso en las promociones para la venta de los componentes electrónicos				
Ingresos (Ventas)				
Total				

### 3.2.4 Aplicación de la hoja de inspección

*Problemas*                      *Periodo (8 días)*

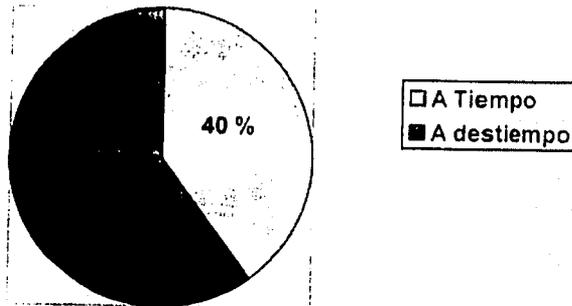
<i>Problemas</i>	<i>Actividades realizadas a tiempo</i>	<i>Actividades realizadas a destiempo</i>	<i>No total de actividades a realizar</i>
<i>(1) Retraso en los pagos a proveedores de los componentes electrónicos</i>	5	2	3
<i>(2) Retraso en la compra de los componentes electrónicos</i>	4	1	3
<i>(3) Retraso en conseguir los componentes electrónicos a los estudiantes para sus prácticas escolares</i>	10	4	6
<i>(4) Retraso en las promociones para la venta de los componentes electrónicos</i>	4	2	2

Se contabilizaron el número de retrasos que hubo durante las actividades programadas para la venta de los componentes electrónicos, es decir, los problemas a medir en este proceso de trabajo, durante un periodo de 8 días.

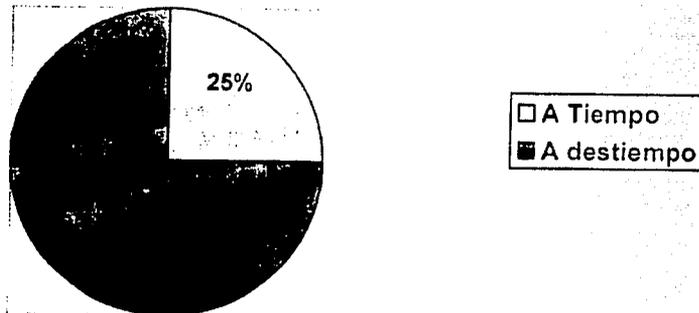
Los resultados obtenidos se presentan en las gráficas de pastel que se presentan a continuación.

### 3.4 GRÁFICAS QUE ILUSTRAN EL PROCESO DE LA VENTA DE LOS COMPONENTES ELECTRÓNICOS EN SISCOM

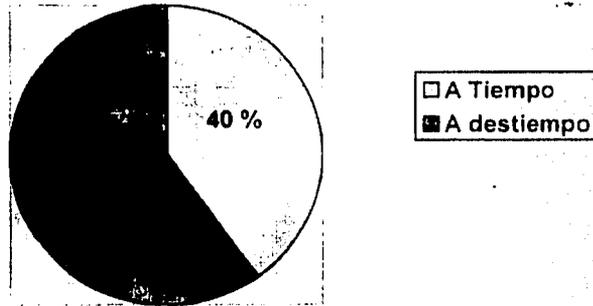
Gráfica 1 Retraso en los pagos de los componentes electrónicos



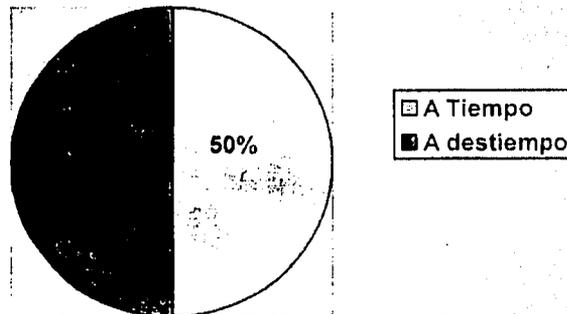
Gráfica 2 Retraso en la compra de los componentes electrónicos



**Gráfica 3 Retraso en conseguir los componentes electrónicos a los estudiantes para sus prácticas escolares**



**Gráfica 4 Retraso en las promociones para la venta de los componentes electrónicos**



### **3.2.6 Diagnóstico de funcionamiento con relación al costo beneficio para la organización**

A continuación se realizará la correspondiente interpretación de la hoja de inspección que se aplicó para poder conocer cuales fueron aquellas variantes que se pudieron detectar en el proceso de trabajo de la venta de los componentes electrónicos y que como consecuencia traen problemas serios de productividad, de costos humanos y materiales a la organización, principalmente por los retrasos que se dan.

Con los resultados obtenidos a través del registro de las hojas de inspección se pudieron conocer aquellas variables temporales (básicamente los retrasos en la producción) que se dan en el proceso de trabajo de la venta de los componentes electrónicos que ofrece SISCOM.

Se encontró que la falta de coordinación entre el gerente de ventas y el gerente es lo que principalmente provoca que se realicen retrasos en las diferentes actividades que se tienen que llevar a cabo para lograr vender dichos componentes.

Las decisiones tomadas por cada una de estas personas (gerente de ventas y gerente) se perciben en la mayoría de los casos en desacuerdo, no hay una armonía entre estas. Por lo que la situación muestra rasgos de desorganización al momento de realizar este proceso de trabajo. Se da la falta de acuerdo básicamente entre estos dos miembros de la organización que son los involucrados.

Lo anterior provoca pérdidas económicas en el sentido de que debido a toda la serie de retrasos que se tienen en el proceso de la venta de los componentes electrónicos, esto necesariamente se ve reflejado en la falta de ganancias y por ende se da la falta de productividad de la organización SISCOM.

Se puede hablar de un desgaste de energía humano ya que se realizan dobles esfuerzos en el proceso de trabajo, esto es, las decisiones por un lado han sido tomadas e incluso ya se puede ver por ejemplo que se han solicitado los componentes a los proveedores, pero que ocurre, que cuando el gerente de ventas reporta sus actividades el gerente las cuestiona pero no sólo eso sino que hace que se retracte de esas decisiones ya tomadas.

Se vuelven a llamar a los proveedores para cancelarles los pedidos y decirles que posteriormente se comunicarán con ellos para volver a realizar los pedidos por que resulta que los materiales o componentes solicitados no son los que realmente se necesitaban esto provoca desgaste entre estas dos personas y hay un roce por los desacuerdos.

Tampoco se respetan los compromisos hechos con los proveedores y ellos también llegan a molestarse y no cumplen a tiempo cuando después se les vuelve a solicitar sus servicios y la organización SISCOM no se puede poner exigente debido a que los proveedores no tienen la culpa de la falta de coordinación que hay entre la gerente de ventas y la gerente.

Hablamos de que los gastos excesivos que se dan por esta situación son por ejemplo el hacer uso del teléfono de manera innecesaria, es decir, se tienen que realizar más llamadas de las necesarias por la falta de coordinación de estas personas. En ocasiones se llegaron a comprar componentes que tuvieron que ser devueltos de nuevo a los proveedores o ser cambiados constantemente, entonces se habla de que hay más gastos de transporte ya sea público o para la gasolina de los carros, los estacionamientos por tener que ir con los proveedores del centro más de una vez por no fijarse bien en la compra de lo que realmente se necesita comprar en la organización.

El tiempo también se puede considerar como una pérdida o un costo para la organización ya que dicho tiempo para volver a realizar la misma tarea podría emplearse en otras cosas que beneficiarán a la organización. También ante los proveedores se da una mala imagen por la falta de seriedad con que la organización trata estos asuntos.

Se provoca incertidumbre en los clientes y en algunos casos se llega a quedar mal, por ejemplo cuando se les prometió conseguirles determinados componentes electrónicos y resulta que no se les tuvo para la fecha acordada, entonces los clientes ya no los quieren y eso ocasiona una pérdida económica para la organización e incluso la pérdida del cliente también y falta de confianza en la organización para que esta pueda cubrir sus necesidades.

Lo anterior lo podemos ilustrar con los resultados de la hoja de inspección que se representan por medio de las gráficas de pastel 1,2,3 y 4 que se ubican en las páginas 112 y 113.

Los problemas a medir fueron el retraso en los pagos a proveedores de los componentes electrónicos en donde se tuvo que de un total de cinco pagos a realizar de estos sólo se llevaron 2 pagos a tiempo mientras que los otros tres se realizaron con atraso, representado en la gráfica se tiene que sólo el 40 % de los pagos se realizaron a tiempo y que el 60 % se hizo a destiempo.

El segundo problema a medir fue el del retraso en la compra de los componentes electrónicos, se tiene que de un total de 4 compras que tenían que haberse realizado sólo una se realizó a tiempo mientras que las otras tres se hicieron con atraso por lo que se tiene que sólo el 25 por ciento de esta tarea que tenía que hacerse se realizó a tiempo y el resto o sea el 75 % se hizo a destiempo.

En el tercer problema referente al retraso en conseguir los componentes electrónicos se tuvieron los siguientes resultados de 10 componentes encargados sólo 4 se pudieron conseguir lo que representa el 40% a tiempo y los otros seis se consiguieron a destiempo, es decir el 60 %.

Por último, tenemos que el retraso en las promociones para la venta de los componentes electrónicos de un total de 4 que se tenían que realizar sólo se llevaron 2 a tiempo lo que representa el 50 % y las otras dos se hicieron a destiempo, es decir, se habla del otro 50 % que se hicieron a destiempo.

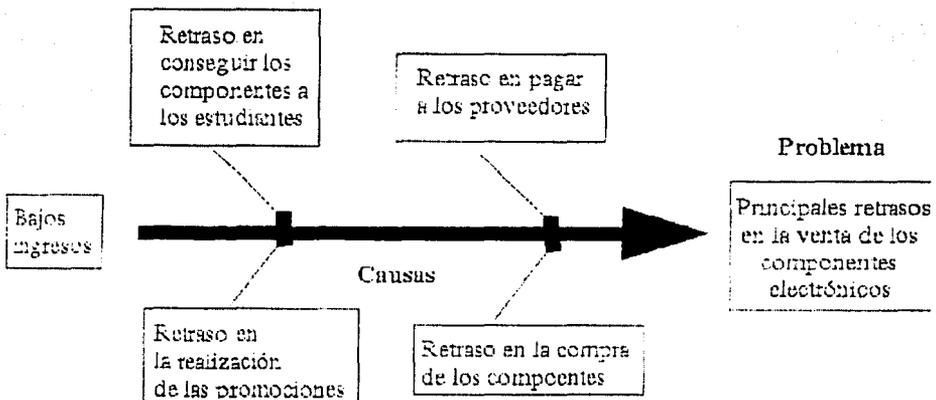
Como puede notarse estos números nos dan cuenta del porcentaje de actividades que se llevan a tiempo y de las que no se realizan en el periodo establecido dando esto como resultado la falta de productividad de la organización.

### 3.3 Diagrama de causa-efecto

El diagrama que se presenta a continuación es el instrumento con el cual se puede hacer un esquema de las posibles causas que originan el problema en el proceso de trabajo de la venta de los componentes electrónicos, enseguida se hace una breve explicación para saber en que consiste el mismo.

"El diagrama de causa y efecto se utiliza cuando se requiere explorar y mostrar todas las causas posibles de un problema o condición específica. El diagrama de causa y efecto fue desarrollado para representar la relación entre algún efecto y todas las posibles causas que lo influyen. El efecto o problema es colocado en el lado derecho del diagrama y las influencias o causas principales son listadas a su izquierdo"

"Los diagramas de causa y efecto son trazados para ilustrar claramente las diferentes causas que afectan un proceso, identificándolas y relacionándolas unas con otras" (Martínez, 1995:14).



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## **3.4 El papel de los actores dentro de la organización SISCOM**

### **3.4.1 La cooperación, las restricciones, la manipulación, la negociación y la incertidumbre dentro de SISCOM**

En este apartado se abarcará el estudio de la organización Soluciones Integrales en Sistemas de Cómputo y Electrónica (SISCOM) retomando los principales conceptos teóricos de Crozier, quien apunta que el hombre (actor) participa dentro de la organización creando instrumentos que le permitan desarrollar su *cooperación* con el propósito de lograr metas comunes con su organización.

El autor señala claramente el hecho de que los actores tienen una interdependencia en donde persiguen ciertos intereses pero que en algunos casos éstos pueden ser en ocasiones contradictorios o por lo menos divergentes y plantea el problema de la *cooperación* la cual existe entre los miembros de la organización por la mínima integración de los comportamientos de los individuos o de los grupos en donde cada individuo persigue objetivos que pueden ser contradictorios como ya se dijo anteriormente.

Retomando del capítulo dos el concepto de *cooperación* como parte fundamental en la estructura de toda organización y desde el punto de vista marxista que la define como " La forma del trabajo de muchos que, en el mismo lugar y en equipo, trabajan planificadamente en el mismo proceso de producción o en procesos de producción distintos pero conexos, se denomina cooperación (Marx, 1975:395).

De la definición anterior podemos rescatar los siguientes términos que conforman el concepto de cooperación, como son la forma de trabajo en que los actores de la empresa se organizan para realizar periódicamente sus actividades. La manera en que se tienen que realizar las actividades necesarias para el proceso de la venta de los componentes se realiza en un lugar determinado e intervienen la gerente de ventas y la gerente.

En SISCOM se da una forma de trabajo entre varias personas, pero en el problema diagnosticado se puede observar que en el proceso de trabajo únicamente son dos las personas involucradas en el área problemática del proceso de la venta de componentes electrónicos y estas personas son la gerente y la gerente de ventas y en menor medida interviene el director de la empresa.

El trabajo de la venta de los componentes electrónicos se da en un mismo lugar y se hace en equipo esto se puede ejemplificar de la siguiente manera: tenemos que el gerente de ventas se encarga principalmente de atender a los clientes que requieren de los componentes electrónicos, por lo que la mayor parte de su trabajo siempre se desarrolla en un mismo lugar y bajo un horario determinado. Elabora las promociones que se necesitan para la venta del material, elabora la propaganda y los volantes del servicio de la venta del material. También su función es comprar y encargar con los proveedores todo el material faltante.

El gerente por su parte tiene que aprobar o rechazar estas decisiones tomadas o realizadas por el gerente de ventas, tiene que hacer los pagos correspondientes a proveedores e investigar los lugares en donde se pueden encontrar los materiales a un costo menor.

Por lo anterior podemos decir que los dos actores trabajan de forma planificada en dicho proceso de trabajo para brindar este servicio que proporciona la organización al exterior. Esto en base a la definición dada por Marx, pero que en lo largo de la investigación se corroborará si efectivamente dicho proceso se realiza de forma planificada, sin embargo, si pudimos encontrar algunas características para describir como se da la cooperación en SISCOM.

Se describirá y analizará la *acción organizada de los hombres*, para lo cual se retoma las relaciones que se dan entre el *actor y el sistema*, por lo que se puede señalar que no pueden existir de manera aislada, ya que, en el caso del actor este no puede existir fuera del sistema que es el que marca su libertad de acción. En cuanto al sistema se puede decir que este es quien genera al actor y es quien le da vida y sólo él puede cambiarlo.

Debido a esta relación existente entre el actor y el sistema podemos señalar que así como se da la cooperación también se encuentran las restricciones dentro de la organización a pesar de que esta responda al ambiente un una manera "contingente en el sentido estricto de la palabra, es decir, que depende a la vez, de un contexto, de las oportunidades y de las represiones (materiales y humanas) que proporciona, e indeterminado y por tanto libre" (Crozier y Friedberg, 1990: 39).

Retomando algunos señalamientos a raíz de la investigación realizada en el capítulo uno, se encontró que SISCOM es una organización que depende en gran medida de su entorno o ambiente y en donde el grado de contingencia por parte de la organización no es muy alto debido a que le hacen falta mecanismos adecuados para leer su entorno por lo tanto la rapidez para responder al medio tampoco ha sido la adecuada pues se encontraron largos periodos de incertidumbre en la organización, el tema de la incertidumbre se ampliará posteriormente.

Sin embargo, como se señaló en el capítulo dos a pesar de la estructura característica de esta organización que no se encuentra formalizada y esta poco configurada es una organización que a la fecha sigue funcionando a pesar de todas estas dificultades que se han estado investigando tanto en el capítulo uno como en el dos.

Por lo que ahora es importante destacar la importancia del actor dentro de la organización y las *restricciones o limitaciones* que en ella puede encontrar. "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 y Friedberg, 1990:25).

En lo anterior se destaca que los individuos o las colectividades que forman parte de las organizaciones se encuentran inmersas en una serie de restricciones impuestas por el sistema en el que se encuentran, es decir, se les prohíbe a los actores llevar actividades que no se encuentren contempladas y aprobadas previamente en las reglas establecidas por la organización.

Sin embargo, por más difíciles que sean estas restricciones los individuos cuentan con un margen de libertad el cual son capaces de usar de forma estratégica y para su beneficio principalmente en el momento de interactuar con otros actores poniendo en aprietos a las reglas establecidas por el sistema y en donde el poder surge como un arma importante para el individuo que sabe hacer uso del poder que obtiene a raíz de la información que puede manipular, esto por citar un ejemplo de la manera con la que se puede obtener el poder.

Se puede decir que en SISCOM las restricciones existentes para los actores involucrados en la problemática detectada serían que el gerente de ventas debe acatar las decisiones de la gerente aunque no necesariamente estas sean completamente funcionales.

En ese sentido se puede decir que la acción de los actores en cierta medida sería un tanto irracional y sería perverso por parte de la gerente el pretender únicamente el querer hacer valer su autoridad para determinar quien es la que tiene el poder dentro de la organización, aunque esto no se haga de una manera abierta por parte de la gerente, sino que por medio de las acciones emprendidas es como se haga notar y aunque las decisiones no ayuden a la organización de manera directa.

También puede darse el hecho de que la gerente llegue al desfase al provocar un daño a la organización en lugar de un beneficio a través de sus acciones y con las restricciones obliga a la oposición del otro actor en este caso y el efecto de conjunto de sus componentes que pretendía hacer el bien provoca daño. Esto se puede explicar diciendo que "Todas nuestras acciones tienen el riesgo de caer en lo contrario de lo que buscamos: el efecto contraintuitivo está en el fondo de todo esfuerzo de acción colectiva" (Crozier y Friedberg, 1990:15).

Por tanto, el constructo organizativo, esto es, la forma real en que trabaja la organización es la que predomina, pues no se cumple con la parte ideal que la empresa se ha planteado desde su inicio a la fecha, debido a que si se dan relaciones de poder aunque como sé vera más adelante no es el problema fuerte en la organización pero se pudo detectar también y por eso es importante el mencionarlo. Y el problema primordial detectado fue de carácter comunicativo, el cual se abordará más adelante.

El aspecto de la *manipulación* es otro concepto importante que señala Crozier dentro de la organización como estrategia para lograr la integración de los comportamientos de los individuos dentro de la organización, la cual puede ser: la manipulación afectiva o ideológica e incluso ambas, es decir, se puede originar por la sumisión impuesta o consentida de las voluntades parciales de los que participan en la voluntad y en los objetivos del conjunto.

Basándose en estrategias como pueden ser todas aquellas acciones encaminadas para conseguir un propósito o finalidad por parte de la organización y que sería en el sentido de lograr la integración de los actores a la misma, podemos decir que se da una manipulación de carácter afectivo como podrían ser las relaciones familiares o de amistad.

El otro tipo de manipulación que se puede llegar a observar también es el de carácter ideológico, cuando se logra que el actor actúe o se comporte de determinada manera gracias a la manipulación ejercida por medio de la ideología de la organización, en donde está haya podido conseguir que el actor adopte su filosofía por ejemplo o en donde el actor se ponga la camiseta de la organización.

En SISCO se considera que a través de ambos tipos de manipulación es como se han logrado conseguir miembros para la empresa, así como su permanencia, por un lado los lazos familiares han sido sumamente importantes para ejercer influencia en los miembros y así poder lograr con ello su participación dentro de ella.

Esto se puede ejemplificar con la participación de tres de ellos que son los que han estado dentro de ella desde su surgimiento a la fecha. Hablamos del director, de los dos gerentes y de uno de los gerentes de ventas ubicado en la segunda sucursal de la organización quienes son familiares. La manipulación se ejerce también cuando el director de la organización lo ve como un proyecto de vida y esta idea es transmitida a los miembros de la organización, por lo tanto, los miembros contemplan esa posibilidad.

También la manipulación se da a través de que la organización pretende ofrecer cubrir las diferentes necesidades de los miembros tanto económicas como de carácter profesional, esto es lo que la empresa dice a sus miembros, pero como se señaló en el capítulo dos los objetivos organizacionales no necesariamente están en función de los objetivos que persiguen los miembros de la organización.

Sin embargo, también en dicho capítulo se observó que los miembros que verdaderamente se encuentran identificados con los objetivos de la empresa conservarán su actitud cuando se den circunstancias que impidan que los objetivos sean alcanzados y dichos actores buscarán nuevos medios y diversas formas en vez de renunciar a ellos, mientras que los actores que no se vean identificados podrían abandonar la organización. Esto se pudo detectar a través de la rotación de personal que se da en la organización.

La permanencia de los miembros tanto de aquellos que tienen parentesco como de los que están sólo por amistad o por interés económico o ambos, se ha logrado a través de la manipulación afectiva realizada por el director de la empresa al ofrecer a la organización como un proyecto de vida con perspectivas de desarrollo a futuro y a través de la cual los miembros de la organización pueden realizar sus expectativas de vida. Esto es lo que la organización ha ofrecido desde siempre.

Y desde el punto de vista ideológico y retomando el aspecto de la filosofía que se abordó en el capítulo dos y en donde se detectó que la empresa tiene una filosofía que no se encontraba por escrito pero que existía. La organización manipula a los actores en el sentido que ellos sean capaces de analizar las actuales circunstancias en las que se encuentra el país y que ellos de alguna manera deben contribuir con su trabajo al logro de mejores condiciones de vida y de trabajo.

Lo anterior por medio del desempeño de actividades que se realicen de manera profesional, creando empleos de calidad a largo plazo, generando un beneficio económico y humano para los miembros, contribuyendo con conocimientos a través de la interacción y la convivencia entre ellos.

El plantear soluciones a los problemas que se presenten, brindando un beneficio de carácter social a largo plazo, esto desde el área profesional, pues consiguiendo un desarrollo organizacional se contribuye al desarrollo social en general para el país, consolidar la imagen de la organización entre otras metas más. A través de estas ideas es como se manipula a los miembros para lograr su participación en la empresa.

La *negociación* y el regateo que puede desarrollarse tanto explícita e implícitamente para lograr la integración de los actores no se establecen de forma natural; si no que "son procesos difíciles en los que los actores no se comprometen si no se sienten protegidos, pues para ellos son doblemente amenazadores. Por una parte, estos procesos siempre implican el reconocimiento de relaciones de poder y de dependencia con las consecuentes restricciones; por otra, su propia dinámica puede perjudicar a todas las partes involucradas" (Crozier y Friedberg, 1990:19).

La negociación implícita es aquella que se encuentra incluida sin que haya necesidad de explicarla, se encuentra entendida por los miembros, no se expresa de manera clara y formal por medio de una proposición como es el caso de la explícita.

En dichos casos los actores persiguen protección en este tipo de negociaciones pues en los procesos de trabajo pueden llegar a sentirse amenazados por algunas circunstancias que se lleguen a dar por la interacción mutua, aquí se ven las relaciones de poder que hay entre los actores al igual que las relaciones de dependencia entre los mismos. Y bajo esta dinámica las negociaciones se pueden dar de varias formas como son cuando estas pueden perjudicar a todas las partes involucradas o cuando se dan relaciones de ganar-ganar, perder-ganar, ganar-perder y perder-perder entre los actores participantes de dichas negociaciones.

Las negociaciones que se realizan en SISCOM y por parte de los actores involucrados en la problemática detectada son el negociar a veces con la hora de llegada de la gerente de ventas, debido a que tiene que asistir a la escuela, o llevar a su mamá al doctor, u otras actividades que tenga que hacer, en algunos casos llega a faltar o llega más tarde, por lo que la gerente tiene que tomar la responsabilidad de las actividades que se hayan programado o planeado para esa día, en la mayoría de los casos surgen de imprevisto el que la gerente de ventas tenga que faltar por alguna razón, por lo que la gerente tiene que adaptarse a estas situaciones.

Pero hablamos de que hay una negociación entre ambos actores y la cual resulta beneficiosa para ambas, por que la gerente es casada y tiene una hija por lo que en ocasiones también se ve en la necesidad de faltar y por lo tanto se llega al acuerdo de que pueden intercambiar a veces el horario de llegada o en el caso de la gerente de ventas llegar a trabajar en sábado y domingo si se requiere, y la gerente de faltar entre semana si le es necesario hacerlo.

El tiempo es en este caso lo que se pone en mutuo acuerdo con el propósito de que ambas puedan aprovecharlo y que el negocio de la venta de los componentes electrónicos no se vea afectado por el hecho de que se tuviera que cerrar durante determinadas horas o incluso a veces todo el día.

Otro ejemplo es cuando una de las dos no puede recoger el material solicitado, entonces, lo hace la otra y así tienen que intercambiar a veces actividades por que a veces el tiempo de ambas no les permite hacerlo en los horarios que se llegan a planear y que en algunas ocasiones la persona encargada no puede cumplir por tener conflictos que están fuera del alcance de la organización como son las enfermedades de los miembros o de sus familiares, u otras actividades sumamente importantes para cada uno de los actores y que tienen que ver con su vida personal.

Pero aquí se habla de las relaciones de poder que pueden existir y podemos decir que se llevan a cabo por que finalmente la gerente es junto con el director dueña del negocio y la gerente de ventas es la empleada, en este sentido hay una jerarquía, una relación de dependencia y una de obediencia por parte de la gerente de ventas, en donde la gerente también llega a negociar el tiempo con ella por ejemplo con el pago de horas extras, con tal de que trabaje a veces fuera de su horario y a la gerente de ventas le conviene ganar más dinero.

La *incertidumbre* es un aspecto fundamental en el análisis de la acción colectiva pues es un recurso para realizar la negociación. Los actores pueden usar esa incertidumbre en su favor, en las transacciones que realizan con aquellas personas que dependen de ellos.

Y desde el punto de vista de los actores esta incertidumbre se transforma en poder ya que la emplearán con la finalidad de imponerse ante los demás. Por eso se dan relaciones desiguales entre los miembros, es decir, existen los miembros que tienen poder y los que son dependientes. El poder es una *relación* ya que los actores controlan fuentes de incertidumbre y mantienen transacciones con las demás personas.

La incertidumbre y la información son dos elementos que se encuentran en estrecha relación y como se investigó en el capítulo uno, la incertidumbre que se genera en el ambiente de la organización es un problema en donde los actores intercambian mensajes para reducirla.

La incertidumbre se da a nivel del ambiente se dice de aquella que rodea a la organización y la que se origina a nivel interno desde el punto de vista de los actores y como los actores debido a la incertidumbre no pueden predecir correctamente todas aquellas situaciones que se están generando dentro de la organización y que les afectan de manera directa, por lo cual debe de reducir este grado de incertidumbre a través de la información.

En el problema diagnosticado hay un alto grado de incertidumbre debido a que la gerente de ventas al llevar a cabo determinadas decisiones no tiene la certeza de que serán aprobadas por la gerente.

Otro aspecto en donde se puede detectar la existencia de la incertidumbre sería cuando la gerente piensa que los clientes ya no querrán y no pagarán los componentes electrónicos que le fueron encargados debido a que no fueron conseguidos en el periodo establecido, lo cual resulta una pérdida para la empresa y una falta de formalidad, de seriedad y de calidad en el servicio por parte de la organización para con el cliente, quien con justa razón esta en su derecho de comprar o no ya el material.

También hay incertidumbre en la gerente de ventas en el momento de hacer los presupuestos para la compra de los componentes electrónicos debido a que no sabe con cuanta cantidad de dinero se dispone y si llega a efectuar la operación de encargarlos y que tal vez no sea aprobada esta decisión por la gerente y tenga que volver a realizar más presupuestos con otros proveedores de los componentes electrónicos, por que finalmente es la gerente la que decide y la que tiene el control del poder económico para realizar los pagos e inversiones dentro de la organización.

Así pues se han definido, caracterizado y aplicado los principales conceptos manejados por Crozier para poder entender y explicar el papel del actor como parte central de la organización, a continuación se proseguirá con el apartado relacionado con el actor y su estrategia en donde se hablará sobre el margen de libertad del actor, los límites de los razonamientos, el planteamiento estratégico y la estrategia y el poder, continuando con la visión teórica de Crozier.

### 3.4.2 ¿Cuáles son las estrategias del actor dentro de SISCOM para poder plantear su libertad, sus límites, su planteamiento estratégico y la relación con el poder?

#### El margen de libertad del actor

Retomaremos algunos planteamientos hecho por Crozier para ver el margen de libertad dentro de las organizaciones. Señala que en la actualidad ya no se estudian a las organizaciones como fenómenos mecánicos y simples, esta visión cambia en el momento en que se muestra la realidad de los comportamientos humanos y se aborda su complejidad dentro de las organizaciones.

El margen de libertad que el actor tiene en las organizaciones siempre existe por más extremas que sean las situaciones que se le presenten e incluso este grado de libertad siempre le ayudará a combatir el sistema cuando este muestra un carácter o presión, sin embargo, la organización esta conciente de hasta que punto puede tolerar determinadas acciones por parte de los actores.

En todas las organizaciones los actores utilizan su margen de libertad de manera amplia. En el caso de un individuo frente a sus superiores la relación que se da entre estos no es sólo necesariamente por el hecho de la obediencia y del conformismo por parte del actor para con sus superiores, sino que se da por el resultado estricto de la negociación.

En donde el subordinado maneja el grado de autonomía relativa que tiene en su área de trabajo para entablar dicha negociación. La conducta del actor también se da en función de las posibilidades que se le presenten para agruparse con sus colegas y hacer funcionar su solidaridad, así como la capacidad que demuestre en la construcción de relaciones con el prójimo para lograr comunicarse, para hacer o deshacer alianzas y para soportar las tensiones ante los conflictos.

#### Límites de los razonamientos

Se maneja ampliamente la clasificación de los grupos que pueden existir dentro de la organización. El grupo se encuentra formado por aquellos individuos que han logrado un triunfo común que pueda ser aprovechado por medio de la oportunidad y la posesión de una capacidad suficiente de interacción, o si se quiere de cooperación, que permite el desarrollo de una acción común y por tanto, la aplicación de la oportunidad presente.

Algunos tipos de grupos que pueden existir dentro de la organización pueden ser "un cierto número de *grupos que es completamente apático*. No están situados favorablemente en el proceso de producción; no controlan ningún elemento importante en la vida de la fábrica y no han logrado descubrir o crearse la mayor oportunidad. Paralelo a esto, se puede comprobar que no han desarrollado ninguna capacidad de cooperación y que, de hecho, no tienen una existencia concreta.

Los *grupos estratégicos o grupos conservadores*, cuentan con un buen sistema de comunicación, son capaces de acciones coordinadas y coherentes e intervienen de manera decisiva en la vida de la fábrica.

Entre estos dos se sitúan los *grupos llamados erráticos*, capaces de acción, incluso de acciones muy vigorosas, pero sólo en forma intermitente (es decir, se habla de acciones que se interrumpen constantemente y que siempre se vuelve a empezar alternativamente, es algo discontinuo) y cuando se trata de una acción de tipo explosivo.

Los grupos apáticos no poseen una *oportunidad ni una capacidad*, mientras que los grupos erráticos cuentan con oportunidades pero les cuesta mucho trabajo aprovecharlas debido al gran número de miembros que tienen y a las características de sus relaciones, todo lo cual hace muy difícil que se unan de una manera continua y organizada.

Los grupos estratégicos y conservadores, cuyos miembros son menos numerosos y tienen la capacidad de intervención mayores, han podido, por el contrario, constituirse con el tiempo, capacidades considerables. No sólo son capaces de aprovechar las oportunidades existentes, sino que pueden crear otras.

Los grupos erráticos, sin embargo, pueden eventualmente descubrir el medio de organizarse y de esta manera hacer mejor uso de sus propias oportunidades. Por su lado los grupos apáticos pueden descubrir las oportunidades si desarrollan una capacidad, o pueden desarrollar una capacidad si descubren una oportunidad" (Crozier y Friedberg, 1990:44).

En SISCOM de acuerdo al problema diagnosticado se tiene que el grupo que predomina es el de los erráticos pues se habla de una interrupción en este caso de actividades y se vuelven a empezar alternativamente, esta es la característica que predomina en el problema detectado en el momento en que la gerente no aprueba las decisiones de la gerente de ventas y decide iniciar nuevamente el proceso de la venta de los componentes electrónicos.

La gerente da otras alternativas una vez que la gerente de ventas ya tiene las decisiones bien definidas, por ejemplo en el caso de los proveedores de los componentes electrónicos, pero luego la gerente decide que esas opciones no fueron las más pertinentes y da sus propias alternativas por lo tanto se pasa por alto el trabajo de la gerente de ventas y cabría preguntarse en ese sentido ¿Cuál sería entonces la función de la gerente de ventas si la gerente es la que finalmente toma las decisiones?

En la problemática detectada también se pueden encontrar rasgos de los grupos estratégicos o grupos conservadores, ya que aquí se habla de un número reducido de miembros y en SISCOM es el mismo caso y en el problema detectado únicamente están involucradas dos personas, por tal razón su capacidad de intervención es mayor, sin embargo esto sólo se cumple en el caso de la gerente y no precisamente se da de manera igualitaria con la gerente de ventas.

Está última como se ha ido detectando a lo largo de la investigación no tiene capacidad de intervención de manera considerable, esta llega a tomar decisiones en ausencia a veces de la gerente en cuanto al proceso de la venta de los componentes electrónicos, sin embargo también se han podido establecer capacidades considerables y se pueden lograr la creación de más oportunidades

### **Planteamiento estratégico**

Partiendo de la libertad de los actores dentro de la organización como problema central que se ha estado planteando a lo largo de este apartado aquí se pretende abordar este aspecto de una manera diferente, es decir, sin exagerar la libertad y la racionalidad del actor, pues su libertad se encuentra restringida.

A partir de esta concepción ya se puede considerar que el enfoque del planteamiento cambia y se observa que con ello se descubren las condiciones materiales, estructurales y humanas del contexto, que limitan y definen la libertad de los actores, así como su racionalidad. El concepto central que se deriva de lo anterior es el de *estrategia* que es la manera de dirigir, o la maniobra o táctica a seguir por parte del actor para una finalidad determinada y algunos de los aspectos que se derivan del mismo son:

-Que el actor rara vez tiene objetivos claros y proyectos coherentes, por lo que es falso considerar su comportamiento como reflexivo, lúcido en donde el actor calcula sus movimientos en función de los objetivos fijados al inicio.

Como se vio en el capítulo dos dedicado a la teoría y práctica de la organización, los objetivos son fundamentales para la existencia de ésta, sin embargo, la mayoría de los actores buscan pertenecer a la empresa por diferentes razones como puede ser el sustento económico por ejemplo y no por que necesariamente se encuentren de acuerdo con los objetivos que ella ha establecido.

También puede ser que al inicio de su participación dentro de la organización piensen que coinciden con ella, pero al pasar el tiempo se den cuenta de que esto no es así y por eso desertan, esto puede suceder por el hecho de que no reflexionaron previamente sobre su participación dentro de la misma.

En el capítulo dos se detectó que en SISCOM existía el problema de la rotación de personal y se infirió que las causas pudieron ser diversas se encontró que a la mejor las personas solamente buscaban un beneficio económico y al no encontrarlo se fueron de la organización, otra razón pudo ser que no concordaban los objetivos de la organización con su proyecto de vida por ejemplo, mientras que los actores que si tenían lazos de parentesco y de afectividad con el dueño si lo podían ver como una alternativa para su desarrollo individual.

Por ejemplo, en el caso de la gerente, ella ha permanecido desde el surgimiento de la organización a la fecha, luego por recomendación de un amigo del dueño, inicialmente tenía curiosidad, sin embargo al paso del tiempo, también comenzó a darse una relación afectiva con el dueño de la organización y fue esto lo que provocó también que poco a poco sus objetivos fueran coincidiendo con los de la organización por la relación amorosa que se dio entre ella y el dueño de la empresa.

Con lo anterior tenemos que en este caso al principio la gerente no tenía claros los objetivos pero al paso del tiempo se dio cuenta de que si coincidían sus objetivos con los de la organización, por el hecho de que se dio también un involucramiento afectivo con el dueño y por lo tanto la manera de pensar se complementó con respecto a la organización por que actualmente son ellos quienes la dirigen.

Este señalamiento se hace con el propósito de ejemplificar que en algunos casos si hubo cierta identificación con la organización, el caso de la gerente y es especial en el sentido de la relación que se da con el dueño, pero cabe aclarar que no necesariamente se deben de dar relaciones amorosas para coincidir con los objetivos de la organización, sólo se hizo para contrastar en determinado momento los intereses de la gerente de ventas con la gerente y contextualizar un poco cuales fueron las circunstancias bajo las cuales ingresaron a la organización y el momento actual en el que se encuentran.

-Su comportamiento llega a ser activo a pesar de las restricciones o limitaciones que la organización o el sistema le impongan al actor y cuando en algunos casos el comportamiento del actor es pasivo, esto se interpreta como el resultado de una elección por parte de él.

En SISCOM y en específicamente en nuestro problema diagnosticado se puede observar que sí hay un comportamiento participativo por parte de la gerente de ventas o también se puede explicar que pudiera estar actuando en función de las actividades asignadas en el momento de ser contratada por la organización.

Sin embargo, la organización la está limitando y también la está restringiendo en determinadas circunstancias y más que nada en las actividades que tiene que realizar en el proceso de trabajo de la venta de los componentes electrónicos debido a que la gerente es la que le crea las limitaciones y restricciones durante su participación en la organización en el momento en que pasa por alto o no le da la importancia, el reconocimiento, el valor o el respeto que merece el trabajo de la gerente de ventas, esto se refleja en el momento de tomar las decisiones como ya se ha reiterado en los apartados anteriores de esta investigación.

A raíz de esto se podría inferir que en determinado momento el actor en nuestro caso la gerente de ventas pueda optar por un comportamiento pasivo ante la organización por no ser tomado en cuenta o porque no es valorado su trabajo. Y así cambiar su actitud ante está trayendo como consecuencia una disminución en el rendimiento de sus actividades, así como una falta de disposición e incluso motivación y actitud positiva hacia el trabajo que realiza.

-Su comportamiento siempre tiene un sentido aunque no se le pueda relacionar con los objetivos, esto no significa que no sea racional. Lo racional se da en relación con las oportunidades y el contexto en las que estas se definan, así como con las relaciones que se tengan con los demás miembros de la organización.

Para ejemplificar, lo anterior se infiere que el comportamiento de la gerente de ventas tiene un sentido una razón de ser o un propósito desde el momento en que aceptó ser parte de la organización e incluso no se le puede relacionar con los objetivos de la organización por que podrían llegar a ser muy diferentes como sé diagnóstico en el capítulo dos

La racionalidad y el contexto bajo el cual se da la contratación de la gerente de ventas se puede explicar de la siguiente manera, las oportunidades que tuvo y que hasta el momento tiene dentro de la organización son de diferente índole, entre las que podemos citar están las razones económicas, había sido despedida de su trabajo de una manera que ella consideraba injusta y por lo tanto se encontraba en un momento difícil en el sentido económico.

Por otro lado hay una relación de amistad con otra integrante de la organización que es familiar del dueño y al trabajar juntas vieron la oportunidad de poder convivir más tiempo, esta sería otra oportunidad que considero, pues sería mayor el tiempo que pasarían juntas estas dos personas y podrían desarrollar actividades y tener un contacto mayor por el hecho de trabajar en la misma organización.

También podría decirse que otra oportunidad fue que se le tendría más consideración por haber sido contratada por recomendación, el trato sería diferente de alguna manera.

Y por último, la oportunidad que vio de poder adquirir conocimientos sobre computación pues no tenía ningún conocimiento previo y como es un área sumamente importante y que en la actualidad las personas deben de contar con esta habilidad y conocimiento para tener mejores oportunidades de trabajo, de bienestar económico y de desarrollo profesional. Estas serían las oportunidades que la gerente de ventas tiene en general dentro de la organización.

En cuanto al comportamiento de la gerente que es el otro actor que forma parte de nuestro objeto de estudio, tenemos que el sentido de su actuación difiere totalmente del de la gerente de ventas, pues podríamos decir que ella si concuerda con los objetivos de la organización y ella ve a la organización como un proyecto de vida.

La gerente ve también un ingreso económico para contribuir con el gasto familiar y para mantener a su hija, el hecho de que uno de los actores tenga la obligación y la preocupación en este caso de una hija, esto es un rasgo que marque la diferencia entre ambos y que por lo tanto tengan visiones diferentes con respecto a su papel dentro de la organización. Y necesariamente las relaciones entre los miembros se dan de manera diferente.

Por ser esposa del dueño lógicamente tendrá una visión diferente a la de la gerente de ventas, puesto que ella sabe que eso es para ella su proyecto de vida, al menos desde su llegada a la fecha.

-El comportamiento de los actores siempre presentará dos aspectos fundamentales que son uno *ofensivo*, que es el relacionado con aprovechar las oportunidades con miras a mejorar su situación, y el otro llamado *defensivo* que consiste en mantener y ampliar su margen de libertad y por ende su capacidad de actuar.

La gerente de ventas muestra un comportamiento *ofensivo* dentro de la organización en el momento en que ella detecta cuales son las oportunidades que puede obtener para su beneficio a partir de su estancia en la organización entre las que podemos destacar por ejemplo: Que ella aprovecha el equipo de cómputo para la realización de sus tareas escolares, puede usar Internet para buscar la información que necesite y puede imprimir sus trabajos escolares sin tener que pagar por el servicio.

Esto en cuanto a lo material por llamarlo de alguna manera, también otra oportunidad que ella utiliza es el tiempo, pues dentro del tiempo de trabajo, también lo dedica a sus tareas o a estudiar cuando tiene exámenes, ha encontrado flexibilidad en este sentido por parte de la gerente quien no la reprende si la ve haciendo sus tareas.

Pero aquí también cabría mencionar que la gerente también aprovecha para cuando ella tiene la necesidad de faltar por asuntos personales, entonces ahí hay un acuerdo entre ambas también para que la gerente de ventas sea flexible en el sentido de que la gerente le puede pedir que llegue más temprano o que se quede por más tiempo o que vaya a trabajar los fines de semana, como se ha mencionado ya se llega a una negociación pero esto es parte de las oportunidades que ambas pueden aprovechar en su beneficio propio.

En cuanto al aspecto *defensivo* también considerado como fundamental, en SISCO la gerente de ventas a diferencia de la gerente no tiene un amplio margen de libertad y por tanto su actuación se ve muy limitada debido a la jerarquía que tiene la gerente quién tiene mayor campo de acción en la organización y la gerente de ventas se tiene que subordinar a lo que la gerente disponga, aquí el margen de libertad es mayor por parte de la gerente que de la gerente de ventas y por tanto su capacidad de actuación es mucho mayor.

-No existe un comportamiento irracional. El comportamiento del actor no debe entenderse fuera de su contexto organizativo (parte ideal en la que debe funcionar la organización) en donde elabora su racionalidad para poder comprender el constructo organizativo (parte real en la que funciona la organización y en donde se encuentran presentes las relaciones de poder) a partir de las vivencias propias de los actores.

Como se vio en el flujograma ideal, la organización tiene determinado de que manera es que debe de realizarse el proceso de trabajo de la venta de los componentes electrónicos y se describe cual debe de ser la participación de los actores en este caso la gerente de ventas y la gerente, es a partir de este como se puede analizar el constructo organizativo que viene siendo la manera en que las actividades se llevan a cabo en la realidad sin seguir lo establecido por la organización y de que manera se dan las relaciones de poder entre los miembros.

La gerente ejerce el poder sobre la gerente de ventas, y se basa en su autoridad y en el hecho de ser la esposa del dueño, ya que es ella en ausencia del dueño la que toma las decisiones y más que nada ella es la que trabaja directamente en el proceso de la venta de los componentes electrónicos, en donde el dueño o director no se encuentra trabajando directamente en esa área, aunque si llega a ser consultado en algunas ocasiones, pero finalmente deja que las decisiones sean tomadas por la gerente.

### **La estrategia y el poder**

El concepto del poder es indispensable debido a la relevancia que tiene en las relaciones y estrategias que se dan entre los actores de la organización, "Poner en claro esta estructura del poder y de las oportunidades o restricciones que impone o proporciona, respectivamente a las diferentes categorías de personal, nos permite comprender la racionalidad de las estrategias dominantes que se pueden descubrir en cada una de ellas" (Crozier y Friedberg, 1990:51).

Se podrá observar de que manera se da el poder si es de manera legítima o ilegítima y si se da el reconocimiento de la jerarquía entre los actores de la empresa de acuerdo al organigrama como elemento formal de la organización y que es el que fundamenta dicha jerarquía. Y se determinará que actor es el subordinador y cual el subordinado, quién tiene el poder y sobre quién lo ejerce y de que manera se da esta relación.

"En el estudio de las organizaciones es necesario partir del actor para tratar de comprender la relación entre el individuo y la organización a partir de una reflexión y de un análisis del actor, de sus objetivos y de la lógica de su acción" (Crozier y Friedberg, 1990:39).

Por lo anterior aquí se hará una inferencia sobre la personalidad de los actores que se encuentran involucrados en la problemática detectada con el propósito de tratar de explicar sus comportamientos a partir de ella tomando en cuenta sus características básicas como son la edad, el sexo, el estado civil, la escolaridad, el número de dependientes, la antigüedad en el puesto, las expectativas en la empresa a corto, a mediano y a largo plazo.

Para la obtención de esta información fue necesario realizar una pequeña entrevista para la obtención de los datos antes mencionados con cada uno de los actores involucrados en el problema.

También para el análisis de la personalidad se aplicarán conceptos relacionados con las dimensiones de la personalidad, el comportamiento organizacional, el temperamento y los tipos de temperamento.

Todo esto se presenta por medio de un cuadro el cual fue llenado de acuerdo a las categorías que se encontraron en los actores que intervienen en el problema y el cual se presenta posteriormente con su explicación correspondiente.

A continuación se presentan las categorías propuestas por Robbins para el análisis de la personalidad de los actores de las cuales sólo se tomarán las pertinentes para la caracterización de los actores involucrados en el problema detectado de la empresa SISCOM.

### **3.4.3 Análisis de los actores. Características básicas a contemplar**

- 1.Edad:** Cuanto mayor de edad sea alguien menos probabilidades habrá de que abandone su trabajo, les proporciona sueldos más altos, vacaciones más largas y prestaciones más atractivas, conexas con la jubilación. En general los empleados de más edad muestran menores tasas de inasistencia que los jóvenes. Con relación a la satisfacción de los empleados de mayor edad tiende a ser más baja que la de los jóvenes (Robbins, 1991:51).
- 2. Sexo:** La evidencia señala que el mejor modo de empezar a tratar este tema es admitir que hay pocas diferencias importantes entre hombres y mujeres, las cuales pueden afectar el desempeño en el trabajo. El autor señala que las mujeres están más dispuestas a acatar la autoridad mientras que los varones son más agresivos y desean el éxito. El sexo del empleado no afecta a la satisfacción en el trabajo (Robbins, 1991:51).
- 3.Estado Civil:** El empleado casado falta menos a su trabajo, conserva más tiempo su puesto y se muestra más satisfecho de su trabajo. Pudiera ser que los empleados más satisfechos y concienzudos tiendan a estar casados.
- 4.Escolaridad:** El grado académico que tienen el actor de la organización.
- 5.Número de dependientes:** Hay muchos datos que indican que el número de hijos guarda una correlación positiva en el ausentismo, sobre todo entre las mujeres.
- 6.Antigüedad en el puesto:** En igualdad de condiciones no hay motivo para suponer que los que llevan más tiempo en un trabajo serán más productivos que los de ingreso más recientes, ha sido señalada como uno de los predictores más seguros de la rotación de personal.
- 7.Expectativas en la empresa:** Las metas que el actor tiene dentro de la organización y estas son a corto, mediano y largo plazo.

**Personalidad:** La personalidad será entendida como " la suma total de las formas en que un individuo reacciona e interactúa con otros" (Robbins, 1991: 90)

### **Dimensiones de la personalidad:**

**Extroversión:** Es una característica de alguien sociable, comunicativa y afirmativo. Sociable, y platicador.

**Afabilidad:** Corresponde a alguien de buen carácter, cooperativo y confiable.

**Rectitud:** Corresponde a alguien responsable, persistente y orientado al logro.

**Estabilidad emocional:** Es una 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.

### **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.

#### **Operan cuando:**

a) Interactúan cara a cara con otras personas

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

c) Cuando los otros se involucran emocionalmente.

**Autoestima:** Grado de gusto o disgusto que los individuos sienten por ellos mismos (Robbins, 1991:98).

**Sitio de control:** Percepción de sí mismo se divide en dos el interno y el externo. El interno es aquel que controla lo que sucede y el externo esta controlado por fuerzas externas como la suerte y la casualidad.

**Autocontrol:** Características de la personalidad que miden la capacidad de un individuo para ajustar su comportamiento a factores externos, situacionales.

**Disposición para asumir riesgos:** Son los individuos dispuestos a tomar decisiones asumiendo las consecuencias que estas impliquen.

### **Tipos de temperamento:**

**Sanguíneo.** Personas tensas, excitables, afables, inestables, sociables y dependientes.

**Colérico.** Tenso, excitable, inestable, frío y tímido.

**Flemático.** Sereno, seguro de sí mismo, confiado, adaptable, afable, sociable y dependiente.

**Melancólico.** Sereno, seguro de sí mismo, confiado, adaptable, afable, tranquilo, frío y tímido.

### **3.4.4 Tipos de comportamiento derivados de lo anterior**

**1.La orientación al logro:** que son 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:** que basa su motivación en la autoridad, son rígidos intelectualmente buscan complacer a sus superiores, explotan a sus subordinados, resistentes 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: 32)

Una vez definidas las categorías para el análisis de la personalidad se presenta el siguiente cuadro en el cual se describe a la gerente de ventas y a la gerente puesto que estos son los dos actores que se encuentran involucrados en el problema que se encontró en el proceso de la venta de los componentes electrónicos.

### 3.4.5 Cuadros de análisis

Actores (Puesto)	Características Básicas	Dimensiones de la Personalidad	Comportamiento Organizacional	Temperamento	Tipo de temperamento
<b>Gerente</b>	<p>Edad: 28 años</p> <p>Sexo: Femenino</p> <p>Estado Civil: Casada con el dueño de la organización.</p> <p>Escolaridad: Pasante de Ingeniería en Electrónica y Comunicaciones</p> <p>No. de dependientes: una hija de un año de edad</p> <p>Antigüedad en el puesto: es fundadora de la organización ( 4 años)</p> <p>Expectativas en la empresa.</p> <p>A corto plazo: satisfacer las necesidades de los clientes y lograr captar más de los que actualmente existen</p> <p>A mediano plazo: Poder ofrecer más servicios de los que se dan en la actualidad</p> <p>A largo plazo: Conformar la empresa de desarrollos informáticos.</p>	<p>Estabilidad Emocional: Es una característica de alguien calmado , entusiasta, seguro (positivo) en lugar de tenso, nervioso, deprimido e inseguro.</p> <p>La gerente es de caracter calmado y tranquilo, sin embargo es determinante en sus decisiones y sabe imponerlas, no se sobresalta facilmente sabe escuchar es entusiasta con los nuevos proyectos que se le presentan es segura en sus decisiones y para ella no hay obstáculos a cualquier problema le encuentra solución, eso habla de que tiene una visión positiva ante todas las situaciones que se le presenten.</p> <p>No muestra tensión ante los obstáculos más bien siempre trata de ver la experiencia y el aprendizaje que puede obtener de las cosas que ocurren dentro de la organización demuestra paciencia.</p>	<p><b>Autocontrol:</b> Características de la personalidad que mide la capacidad de un individuo para ajustar su comportamiento a factores externos, situacionales.</p> <p>La gerente tiene una visión amplia de las cosas, se adapta a las situaciones de carácter externo que se le presenten, por ejemplo ella constantemente trata de mejorar el servicio, de estar al tanto de la competencia, de tener contactos con los proveedores de los componentes electrónicos y conseguir creditos con ellos.</p>	<p>Flemático: sereno, seguro de si mismo. Confiado, adaptable, afable, sociable y dependiente.</p> <p>La gerente presenta estas características en cuanto a su temperamento.</p> <p>Podemos decir que es una persona que cree en si misma que tiene seguridad y eso lo demuestra en su toma de decisiones, a veces se confía cuando sabe que tiene la razón o tiene fundamentos o la manera en como comprobar las situaciones que se le presenten, cuando hubo deserción de miembros ella se adapto a la situación.</p>	<p>Orientación al logro: que son 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.</p> <p>La gerente se va planteando metas a corto, a mediano y a largo plazo, en ocasiones en su afan por hacer bien las cosas a veces resulta un poco contraproducente y en donde se da el conflicto con el gerente de ventas por que vuelve a realizar todo el trabajo ya hecho por la gerente de ventas por que consider que será mejor realizado el trabajo.</p>

Actores (Puesto)	Características Básicas	Dimensiones de la Personalidad	Comportamiento Organizacional	Temperamento	Tipo de temperamento
<p><b>Gerente de ventas</b></p>	<p>Edad: 27 años Sexo: Femenino Estado Civil: Soltera Escolaridad: Cursa el tercer semestre de la carrera de Ciencias Políticas en la UNAM No. de dependientes: Una persona solamente Antigüedad en el puesto: dos años Expectativas en la empresa. A corto plazo: Adquirir más conocimientos sobre computación y aprender a instalar redes A mediano plazo: tener un mejor ingreso económico. A largo plazo: Conformar la empresa de desarrollos informáticos.</p>	<p>Afabilidad: corresponde a alguien de buen carácter, cooperativo y confiable.  La gerente de ventas se distingue por su buen carácter y eso se percibe en su manera de atender a los clientes ya que demuestra ser servicial y es de confianza por que llega a manejar el dinero cuando hay que reizar pagos de teléfono de proveedores o cuando maneja dinero para invertir y esta siempre dispuesta a ayudar en lo que sea necesario en la organización tiene un espíritu de cooperación para con los demas aunque tenga que desempeñar tareas que no le correspondan en algunos casos.</p>	<p>Autoestima: se percibe asi misma de manera positiva, es decir, considera que es importante en a organización que su trabajo es necesario y es quien desempeña esa tarea y esta dispuesta a asumir riesgos, por ejemplo el hecho de no tener ningún conocimiento previo de computación y de electrónica ella tenía la seguridad de que aprendería, asumio el riesgo de que no era su área, sin embargo fue positiva y penso que podría desempeñar el cargo asignado dentro de la organización.</p>	<p>Flemático: sereno, seguro de si mismo. Confiado, adaptable, afable, sociable y dependiente.  Se percibe en la gerente de ventas las características de ser serena en el momento de que la gerente no esta de acuerdo con las decisiones que ella ha tomado, se percibe seguridad en si misma en el momento de realizar sus actividades ya que no es su área, al buscar soluciones ante los problemas se lega percibir es seguridad, se adapta a las situaciones de adversidad tanto económicas como de otra índole, e cooperativa y confiable y sociable.</p>	<p>Orientación al logro: que son 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.  Las características anteriores son las que se pueden observar en la gerente de ventas ya que siempre muestra esa disposición por hacer mejor las cosas o las actividades que le son asignadas y sabe que el éxito o fracaso es su responsabilidad asumir lo que ocurra.</p>

### **3.4.6 Caracterización de la personalidad de los actores involucrados en el problema diagnosticado**

Del cuadro anteriormente presentado podemos hacer las siguientes inferencias con relación a los actores analizados. Primeramente podemos ver que no hay una gran diferencia entre la edad de la gerente de ventas y la gerente, en cuanto al estado civil, ahí si podemos ver que la gerente de ventas es soltera, mientras que la gerente está casada con el dueño de la empresa.

En cuanto a la escolaridad se distingue que la gerente estudió la carrera de electrónica, aún no esta titulada, por lo que se puede decir que a diferencia de la gerente de ventas, ella cuenta con una gama mucho más amplia de conocimientos respecto a lo que son los componentes electrónicos pues su carrera le proporcionó dichos conocimientos en el área, por lo que se le puede considerar experta en el ramo de la electrónica a comparación de la gerente de ventas quién esta cursando apenas el tercer semestre de la carrera de Ciencias Políticas y Sociales en la UNAM.

Son áreas muy diferentes, en donde la gerente de ventas no cuenta con los mismos conocimientos que la gerente, más bien los conocimientos sobre electrónica los han ido adquiriendo a lo largo del tiempo durante sus dos años de trabajo en la organización por que cuando inicio sé labor en la empresa no contaba con ningún conocimiento previo al respecto, pero su disposición para aprender fue un factor importante para que lograra desempeñar el puesto.

La gerente tiene a una niña de un año y la gerente de ventas tiene que contribuir con el gasto familiar pues vive con su mamá, en cuanto a la antigüedad la gerente esta dentro de la organización desde que se inicio el proyecto de su surgimiento a la fecha, ya son 4 años que ha permanecido en la empresa y la gerente de ventas sólo lleva dos años, por lo que podemos decir que la gerente cuenta con mucho mayor experiencia y conocimientos de la organización.

En cuanto a sus expectativas podemos ver que en el caso de la gerente de ventas son expectativas que cubren sus necesidades individuales como son el adquirir más conocimientos sobre computación ya que antes no había estudiado nada relacionado con ello y ahora hasta instalación de redes aprenderá, también esta interesada en llegar a tener un mejor salario que el que tiene en la actualidad, mientras que las de la gerente son a nivel organización a pesar de que también pueden considerarse en alguna medida como expectativas a nivel personal. La coincidencia que existe entre ambas es que contemplan el hecho de que se llegue a conformar a largo plazo la empresa de desarrollos informáticos que se tiene como meta de la organización.

Las dimensiones de la personalidad que se encontraron fueron en el caso de la gerente de ventas fue la de afabilidad y en el de la gerente se encontró el de la estabilidad emocional, y con respecto al comportamiento organizacional, la gerente de ventas fue el de la autoestima y para la gerente la del autocontrol, y en relación con los temperamentos se encontraron que ambas son flemáticas y el tipo de temperamento también fue el mismo para los actores fue el de la orientación al logro.

### 3.4.7 Interpretaciones acerca de la personalidad de los actores

Una vez aplicado y analizado el cuadro de la personalidad de los actores podemos concluir que entre la gerente y la gerente de ventas existen en su mayoría similitudes de personalidades, pero que a pesar de ello se pudieron detectar problemas de poder, de comunicación, y de autoridad que se considera legítima por parte de la gerente de ventas que en este caso se subordina a las órdenes de la gerente y que probablemente ella en cierta medida por ser la esposa del dueño abusa de ese "privilegio" por llamarlo de alguna manera para imponer su voluntad.

Por que en algunas ocasiones no siempre son pertinentes y funcionales las decisiones que toma la gerente en cuanto a quienes serían los proveedores de los componentes electrónicos más adecuados y que dan los precios más bajos del mercado, y cual de ellos sería el más pertinente por las ofertas de crédito que ofrecen a la organización, entre otros aspectos que deben de tomarse en cuenta para el buen funcionamiento de la empresa.

Otro punto importante consistiría en tratar de inferir el grado emocional de la gerente de ventas en el sentido del valor que se le da a su trabajo puesto que la gerente pasa sobre de él en el momento que no lo considera, al no estar de acuerdo con las decisiones tomadas por parte de la gerente de ventas y por lo tanto retrazar el proceso de trabajo por que la gerente a decidido tomar otras medidas que difieren de las hechas por la gerente de ventas.

Entonces, esto en que medida afecta el comportamiento de la gerente de ventas al percibir ésta que su trabajo no esta siendo considerado como bien desempeñado o en cierto momento de que se dude de su capacidad por el hecho de que a la gerente no le pareció adecuado la forma de resolver las cosas.

Si la gerente considera que la gerente de ventas no esta desarrollando bien su trabajo cabría preguntarse ¿cuál esta siendo la utilidad de la gerente de ventas en la organización si su trabajo no esta siendo reconocido y mucho menos no se encuentra desarrollando las actividades que le fueron asignadas por que la gerente se encarga de hacerlas ella misma?

Realmente esta cumpliendo esa función que le fue asignada o sólo funge en la organización como sólo una secretaria que llega a cubrir algunas de las actividades en ausencia de la gerente y que por lo tanto ella no tendría el por que estar en ese puesto que marca el organigrama por el hecho de que tal vez su papel en la organización no sea tan necesario como piensa la gerente en el momento en que ella interviene en las actividades de la gerente de ventas por considerar que tiene autoridad para hacer valer y que predomine sus puntos de vista.

O puede ser que también exista alguna rivalidad entre ellas pues podría considerarse que como son de la misma edad, exista cierto grado de querer sobresalir una más que la otra y una por ser casi la dueña pretenda hacerse respetar y valer su autoridad por la relación afectiva que tiene con el director de la organización ya que este apoya a la gerente en sus decisiones entonces ella tiene un respaldo por parte del dueño de la organización.

También debería de considerarse si tal vez solamente sea un problema sólo de coordinación y por tanto el problema duro de la organización sea meramente comunicativo, de hecho este es el que se considera como el que más predomina, se cuestiona el hecho de que como es posible que la gerente pase por alto las decisiones de la gerente de ventas por lo que puede ser un problema de poder, pero se considera que es más un problema de carácter comunicativo debido a que en el proceso de trabajo de la venta de los componentes electrónicos se tiene que repetir o al menos retomar sólo algunos de los pasos del proceso que la gerente considera que fueron realizados adecuadamente para repetir aquellos con los que no esta de acuerdo en la forma que se llevaron a cabo por parte de la gerente de ventas.

Ver si hay comunicación en este sentido con la gerente de ventas y la gerente, para que esta falta de coordinación pueda resolverse y por tanto evitar que se de el retraso en el proceso de trabajo y que en el peor de los casos esto llegue a provocar un conflicto mayor y personal entre la gerente y la gerente de ventas.

Cabe señalar que aparentemente las similitudes encontradas en el análisis de las personalidades de los actores probablemente son las que hasta el momento podrían explicar el hecho de que no se haya dado un conflicto directo entre las dos personas involucradas en el problema, esto debido a que no se encontraron características por así decirlo explosivas en el sentido estricto de la palabra y que por lo tanto provoquen enfrentamientos agresivos o de otra índole en la interacción de estos actores.

Por último, la importancia del individuo dentro del grupo radica en que es a partir de él como se realiza una interpretación de la personalidad del actor, la cual afecta la red de comunicación.

## 3.5 Caracterización del poder

### 3.5.1 ¿Qué es el poder?

El poder "implica siempre la posibilidad, para algunos individuos o grupos, de actuar sobre otros individuos o grupos. Es una relación y no un atributo de los actores. No puede manifestarse y en consecuencia hacerse restrictivo para una de las partes presentes más que mediante el inicio de una relación que enfrenta a dos o más actores, dependientes unos de otros" (Crozier y Friedberg, 1990:55).

Destaquemos simplemente que no se trata, por supuesto, de una relación abstracta, si no de una relación de situación y por tanto contingente en cuanto a los actores y a la estructura en la cual actúan.

No se puede desarrollar más que a partir del intercambio de los actores comprometidos en una determinada relación, el poder está inseparablemente ligado a la negociación. La negociación es una relación de intercambio, por lo tanto de negociación, en la que están comprometidas por lo menos dos personas.

Para poder comprender mejor lo que es el poder el autor lo caracteriza de diferentes formas entre las que se encuentran la *relación instrumental* "es tratar simplemente de subrayar que, 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 y Friedberg, 1990:56). La capacidad de vivir relaciones de poder es uno de los aspectos centrales de la capacidad de relación de los individuos.

El autor lo concibe como un fin, es decir, lo caracteriza en función y desde el punto de vista del cumplimiento de objetivos, con el propósito de obtener algo en concreto, en algunos casos puede ser la legitimación de la autoridad por ejemplo.

En SISCOM cabría la posibilidad de que la gerente haya contratado los servicios de la gerente de ventas sólo con el propósito de que colaborará cuando la gerente llegará a faltar a la organización y sólo la requiriera en caso de urgencia, por que finalmente si la gerente no le permite tomar decisiones es por que sólo la necesita para casos determinados o concretos sin permitirle mayor campo de acción, por lo tanto, la relación entre la gerente y la gerente de ventas puede ser meramente instrumental por parte de la gerente.

La siguiente caracterización es la de la *relación no transitiva* dice que "cada acción constituye un envite específico alrededor del cual se injerta una relación de poder particular (Crozier y Friedberg, 1990:57). Todas las acciones que pueden ser llevadas por los actores se realizan de manera específica con una carga de poder implícita por parte de ellos.

La gerente en este caso ejerce un poder particular sobre la gerente de ventas, ya que por ser su superior, la gerente de ventas acata las órdenes que esta le impone, esto se observa en el momento en que la gerente de ventas asume el poder de la gerente sobre ella a la hora de que ella vuelve a tomar decisiones sobre las que la gerente de ventas se supone que ya había trabajado para el proceso de trabajo de los componentes.

En cuanto a la llamada *relación recíproca pero desequilibrada* se dice que es "es recíproca porque quien dice negociación, dice intercambio. Si A y B tienen las mismas bazas en el juego y por consiguiente su intercambio está en igualdad, no hay razón para considerar que una de las dos personas se encuentra en situación de poder respecto a la otra; pero si el intercambio se desequilibra a favor de una de las dos y esta desigualdad corresponde a la situación respectiva de las dos partes entonces estaremos en posición de hablar de una relación de poder. *Es una relación de fuerza de la cual uno puede sacar más ventaja que el otro, pero en la que, del mismo modo, el uno está totalmente desvalido frente al otro*" (Crozier y Friedberg, 1990:57).

La descripción anterior por parte del autor señala que hay un intercambio igualitario ya que los actores se encuentran en un mismo juego en el que se puede dar en una negociación entre ellos, pero que si en dicho intercambio por alguna razón de conveniencia para alguno de los dos actores involucrados se da solamente en función de favorecer a uno en particular esta se vuelve desequilibrada por una relación de poder que se da necesariamente como consecuencia de dicha desigualdad.

Entonces uno de los dos actores tendrá más ventajas respecto al otro, por que uno de los dos no contará con las mismas oportunidades o ventajas.

En la organización objeto de estudio se puede apreciar este tipo de relación en el problema detectado pues en el caso de la gerente ella es la que cuenta con poder, con ventajas y oportunidades respecto a la gerente de ventas por lo tanto no podemos hablar de que entre ellas se este dando una relación igualitaria.

Las ventajas con las que cuenta la gerente son el uso del poder, su autoridad, sus conocimientos respecto al área, y de cierta forma se da un efecto perverso por parte de ella pues cuenta con el apoyo del gerente por las relaciones familiares que guarda con él, por lo tanto ella es apoyada en sus decisiones y la gerente de ventas debe acatarlas, por que esta última no cuenta con los mismos recursos ni oportunidades que la gerente tiene.

### 3.5.2 Fuentes y recursos del poder

"El poder reside, pues, en el margen de la libertad de que disponga cada uno de los participantes comprometidos en una relación de poder" (Crozier y Friedberg, 1990:58). La fuerza, la riqueza, el prestigio y la autoridad, es decir, los recursos que poseen unos y otros no intervienen sino en la medida en que éstos les proporcionen una libertad de acción más grande.

Los *recursos* pueden ser individuales, culturales, económicos, sociales, etc. de los que puede disponer un actor por su situación social global y que definen *el marco temporal, espacial y social* en el cual deberá circunscribirse en todo momento su estrategia. El conocimiento de la situación social de un actor permite, ante todo, vislumbrar las posibilidades que tiene de diversificar sus dominios de inversión, es decir de jugar con varias relaciones de poder a la vez.

Lo anterior se refiere a que los recursos deben ser entendidos como aquellos elementos con los que cuento para negociar, todo aquello que puedo utilizar para negociar. Y pueden ser de carácter formal, informal, económicos y físicos y con los cuales puede el actor obtener un beneficio.

En SISCOM podemos decir que los *recursos* que se utilizan para negociar entre la gerente y la gerente de ventas son los sueldos, en otros son los horarios de trabajo, o los beneficios que se obtienen, tales como la adquisición de conocimientos en computación y electrónica con los que la gerente de ventas no contaba. Otros son la obtención de información y el uso del equipo de cómputo de forma gratuita, esto es lo que ofrece la gerente a la gerente de ventas, esto contribuye a su formación académica y le ayuda en el sentido económico de que no tendrá que gastar dinero para la elaboración de sus trabajos escolares, ya que la gerente de ventas se encuentra actualmente estudiando.

"La capacidad de fijarse un horizonte temporal más lejano en una relación de poder se convierte por ese hecho en un triunfo muy serio" (Crozier y Friedberg, 1990:62).

El *triunfo* debe ser entendido como aquellos aciertos en las situaciones laborales, se pueden observar por ejemplo con los curriculums de los miembros de la organización, los aportes, los logros dentro de la organización que han realizado, su historial de las actividades profesionales que han realizado a lo largo de su estancia dentro de la empresa.

En SISCOM definitivamente son reconocidos los triunfos del dueño de la organización, se le reconoce su trayectoria y experiencia como un triunfo ya que el campo laboral en el que se ha desarrollado dentro de la organización ha servido a la misma para su conformación y mantenimiento hasta la fecha. Se le reconoce su trayectoria de 10 años como un triunfo debido a que nadie de los miembros cuenta con esa experiencia en su área profesional.

Pues constantemente aplica sus conocimientos adquiridos en beneficio de la organización lo cual ha dado como resultado la implementación de los principales servicios que se ofrecen en la organización como son el servicio de Internet, de cursos de computación y la venta de los componentes electrónicos.

Se le reconoce como triunfo los conocimientos adquiridos en Canadá durante un viaje de trabajo y lo que aportó a SISCOM como resultado de ese viaje fue su creación y su filosofía.

Los aciertos que se han dado en la organización gracias a su intervención han sido el mejoramiento en el servicio de Internet pues a través de diferentes estrategias se ha logrado que la calidad de este servicio se haya mejorado de manera considerable pues primeramente la conexión a Internet se hacía vía telefónica y ahora se realiza a través de un satélite.

Otro acierto es la apertura de otra sucursal de SISCOM en el estado de México, también el hecho de convocar a varias personas para formar parte de la organización cuando esta estaba surgiendo como tal, al principio el poder de convocatoria que tuvo fue considerable para un proyecto de carácter familiar. Esto se señala de manera general ya que dentro de la organización es al director al que se le considera que ha tenido más triunfos dentro de la empresa.

En cuanto a la gerente se le reconoce su experiencia también en el área de los componentes electrónicos ya que ella tiene un conocimiento basto en esta rama y ella es la que capacita e instruye en este caso a la gerente de ventas respecto a lo que debe de hacer y como lo tiene que hacer, esto es reconocido por parte de la gerente de ventas, le reconoce que tiene conocimientos en la materia ya que la gerente curso la carrera de ingeniería en electrónica y comunicación por lo que cuenta con las bases necesarias y eso es un reconocimiento que se le da, por ser experta en la materia por llamarlo de alguna forma.

*Fuerzas que tiene cada una de las partes involucradas o cada negociador* las fuerzas que tiene cada negociador se refiere básicamente a la posición potencial que tiene cada uno de los actores involucrados en la organización, esto es hasta donde puede llegar su acción, cual es su límite. El margen de acción que puede manejar dentro de la organización y cuales son aquellas decisiones trascendentes que pueden tomar para la organización los actores.

En el problema detectado la gerente es la que tiene mayor rango de acción después del director, mientras que la gerente de ventas se sujeta a las disposiciones de la gerente y tiene que subordinarse a lo que ella establezca que es lo más conveniente para la organización, ya que ella en ausencia del director es la encargada de tomar aquellas decisiones de mayor trascendencia para la organización, en este caso pueden ser las inversiones que se tienen que hacer en relación con el material requerido que tiene que haber en existencia en la empresa, así como con que proveedores es con los que se debe comprar dicho material.

Finalmente tenemos que los actores de la organización pueden *rehusar el poder*, esto es, en que medida puede el actor rehusar hacer algo o determinada cosa dentro de la organización.

La gerente de ventas rehúsa el poder de la gerente cuando no cumple con los horarios establecidos de entrada y de salida a la organización, con los horarios de comida y cuando a veces llega a pasar por alto algunas órdenes o peticiones hechas por la gerente cuando esta le llega a pedir que le llame por teléfono para confirmar algunos proveedores o precios o simplemente para que la gerente de ventas se reporte con ella o le de algún informe o información por teléfono y la gerente de ventas si quiere lo hace y si no lo hace, por supuesto, en donde posteriormente tendrá un buen pretexto para la gerente para explicar el por que no cumplió con lo que esta última le solicito.

### 3.5.3 Poder y organización

Es cuando intervienen las características estructurales de una organización. Estas delimitan el campo de ejercicio de las relaciones de poder entre los miembros de una organización y definen las condiciones en la que éstos pueden negociar entre sí. Son las restricciones que se imponen a todos los participantes.

La organización permite el desarrollo de relaciones de poder y les da un carácter permanente, *regulariza el desenvolvimiento de las relaciones de poder*. El poder no existe por sí mismo, sólo se puede ejercer en una relación en la que están de acuerdo dos actores.

El poder y la organización están ligados entre sí de manera insoluble. Los actores sociales no pueden alcanzar sus propios objetivos más que por el ejercicio de relaciones de poder, pero al mismo tiempo, no pueden ejercer poder entre sin más que cuando se persiguen objetivos colectivos cuyas propias restricciones condicionan en forma directa sus negociaciones.

Las estructuras y las reglas que rigen el funcionamiento de una organización, determinan el lugar donde se desarrollarán las relaciones de poder.

Una vez definidos los sectores en donde se pueden realizar las acciones por parte de los actores y en donde crean procedimientos de control posteriormente crean zonas organizativas de incertidumbre en donde los individuos o los grupos tratarán de controlar para utilizarlas en beneficio de sus propias estrategias alrededor de las cuales se crearán las relaciones de poder. Así, cuanto más crucial sea la zona de incertidumbre controlada por un individuo o grupo para el éxito de la organización, con más poder contara.

### 3.5.4 Tipos de poder emanados de la organización

Cuando se trata de análisis organizativos, la diversidad es precisamente la que ofrece interés al investigador y es la que éste debe comprender y poder explicar; pero sólo podrá hacerlo si compara el desenvolvimiento de las relaciones de poder dentro de una organización con las limitaciones estructurales propias de ésta en tanto campo de acción relativamente autónomo.

Se distinguen las siguientes fuentes del poder que son:

- Las que provienen del control de una competencia particular y de la especialización funcional.

Desde el momento que el buen funcionamiento de una actividad, de un sector y de una función muy importante para la organización depende de su intervención, éste podrá negociar contra beneficios o privilegios.

Este punto tiene que ver con el grado de especialización con que cuenta un actor dentro de la organización, cuando es experto en determinada área o rama del conocimiento y por lo tanto es reconocido por los demás miembros de la organización.

Dicho actor puede usar como estrategia esa especialización para su beneficio que puede ser utilizado por él como un recurso y al ser reconocido por los demás se lo puede considerar como un triunfo, por le hecho de tener el mayor conocimiento de que y de como se deben de hacer determinadas cosas dentro de la organización.

La gerente de ventas tiene mayor conocimiento sobre cuales son los componentes que más son solicitados por los estudiantes debido a que su trabajo es estar en contacto directo con los clientes que los solicitan y es aquí en donde se pudiera observar alguna desventaja en relación con la gerente quién no siempre se encuentra en contacto directo con los clientes, más bien el mayor tiempo lo pasa la gerente de ventas.

En este sentido es de que se puede hablar que la gerente de ventas conoce más cuales son los tipos de componentes electrónicos que la organización vende a los clientes y cuales son los que más son solicitados por estos.

Sin embargo, también el gerente tiene mayor conocimiento de cada uno de los componentes y materiales que se venden, sabe para que funcionan, los tipos que hay, las marcas, los sustitutos que pueden utilizarse en determinado momento cuando un cliente no encuentra alguno en específico, el cual puede ser sustituido por otro, y este conocimiento lo tiene la gerente por contar con una carrera especializada en electrónica y comunicación, lo que le da más conocimiento al respecto de la materia, mientras que la gerente de ventas como se vio en el análisis de la personalidad, estudia la carrera de Ciencias Políticas, es decir nada que ver con la materia.

- Las que están ligadas a las relaciones entre una organización y sus entornos.

No puede existir una organización si no establece relaciones con el o los medios que la rodean, por un lado para obtener los recursos materiales y humanos necesarios para su funcionamiento (muebles, personal, etc.), y por otro, para colocar o "vender" su producto, ya sea que se trate de un bien material o de una prestación inmaterial

Aquí la gerente es la encargada de entablar las relaciones con el medio para obtener los recursos materiales que se necesitan para poder realizar el proceso de la venta de los componentes electrónicos que se tienen que vender a los estudiantes, por lo que se tiene que encargar de hacer contacto con los principales proveedores de dichos materiales, con las escuelas cercanas a la organización como pueden ser secundarias o donde se impartan ingenierías relacionadas con la electrónica, en donde se imparten materias que necesitan de estos materiales.

- Las que nacen del control de la comunicación y de la información.

Un individuo para poder cumplir convenientemente con la tarea o la función asignadas a su puesto, necesitará información proveniente de otros puestos que desempeñan otros individuos, y si por razones diversas no puede saltárselas o no puede pasarse sin ellas, éstos, por el simple puesto que ocupan en una determinada red de comunicación ejercerán poder sobre esta persona, pues la manera en que transmitirán sus informaciones, afectará la capacidad de acción del destinatario.

Los flujos de información y comunicación que se dan entre la gerente de ventas y la gerente se consideran inadecuados por la razón de que la falta de coordinación existente se da por este motivo, ya que al no ponerse de acuerdo sobre con qué proveedores y a qué precio deben de adquirirse los materiales que necesita la organización se da un atraso en el proceso, por lo que la información entre estas dos personas no esta fluyendo adecuadamente, de lo contrario no habría estos retrasos ni por tanto, el hecho de tener que repetir algunos pasos del proceso de vetas de los componentes por parte de la gerente.

La falta de comunicación e información pudiera darse por que ambos actores no se transmiten la información necesaria para poder actuar debido a que cada uno de ellos pretendiera ejercer cierta influencia o dominio sobre el otro y por eso la información se trunca y si cada uno no cuenta con la información suficiente difícilmente podrá desempeñar su trabajo, cabría ver cual es la intención con que esto se esta dando por parte de los actores.

Pues resulta ambiguo en el sentido de que de acuerdo al análisis de la personalidad no se detectaron características como el maquiavelismo por ejemplo, en los actores involucrados por el contrario se encontró que había disposición por parte de ambos, que son cooperativos, entonces por que se da este problema de comunicación, que es lo que lo origina, que estrategias deberían seguirse para contrarrestarlo.

Por que existe un problema de carácter comunicativo en el momento en que se detecta que hay una falta de coordinación en algunas actividades del proceso de trabajo que no permiten que este se realizase de manera adecuada.

Las que provienen de la existencia de reglas organizativas generales.

Generalmente se admite que la regla es un medio que está en manos del superior para obtener un comportamiento de conformidad de sus subordinados. Dado que prescribe en forma muy precisa lo que éstos deben hacer, reduce su margen de libertad, y aumenta el poder del superior. Al mismo tiempo la regla se convierte en un medio de protección para los subordinados, que se podrán refugiar en ella, contra el arbitrio del superior.

En resumen, permite situar y comprender las "anomalías" y el "distanciamiento" que continuamente se observan entre la fachada oficial de una organización y los procesos reales que caracterizan su funcionamiento.

En SISCO como se vio en el módulo II no existen reglas rigidamente establecidas o de manera formal, sin embargo si las hay y un ejemplo de esto es el horario de entrada y salida, o el cumplimiento de las actividades que deben de realizarse en determinado tiempo, o los permisos que los miembros de la organización necesitan, por citar algunos ejemplos al respecto.

Como se ha mencionado en los módulos anteriores, las reglas no necesariamente se cumplen, el funcionamiento ideal de la organización raramente se realiza en las organizaciones, no hay una coherencia entre el deber ser y el ser de la organización.

Esto se ve reflejado en el hecho de que como los dos actores son los que se encargan del proceso de la venta de los componentes electrónicos la gerente a veces impone reglas que ni ella misma puede cumplir como es el caso de llegar a la hora establecida al trabajo, por lo tanto la gerente de ventas al darse cuenta de que ella no cumple con eso tampoco se preocupa por llegar temprano y en los casos en que la gerente llega a faltar por cuestiones familiares la gerente de ventas aprovecha también para solicitar permisos o llegar después del horario marcado.

Como se mencionó las propias reglas establecidas por la gerente de la puntualidad y de realizar las actividades señaladas, no son llevadas a cabo por ella por lo tanto la gerente de ventas tampoco las sigue y por lo tanto la gerente no puede exigir su cumplimiento por que ella por diferentes razones no las puede cumplir, por ejemplo por que tiene que atender a su hija, por que vive demasiado lejos de la organización, por que no cuenta con transporte propio, y entonces como es que establece reglas que ella misma no puede cumplir y si pretende que los demás las cumplan, es con esto que la gerente de ventas se vale para usar el poder en su favor, por que sabe que la gerente no tiene bases para poder reprenderla en este sentido.

### 3.6 El actor en el ámbito grupal y organizacional

A partir de los grupos se generan los ambientes necesarios y propicios para poder observar la importancia del comportamiento individual. Al grupo se le considera como una subsociedad en la cual se lleva a cabo la interacción por parte del individuo dentro del grupo y es ahí donde desarrolla su comportamiento.

El grupo "será definido como una pluralidad de individuos que se hallan en contacto los unos con los otros, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros, y que tienen conciencia de cierto elemento común de importancia" (Olmsted, 1966:17).

EN SISCOM la gerente de ventas y la gerente forman un grupo y la gerente con el director forman otro grupo, pero estos dos grupos están conscientes de la existencia de cada uno de ellos como integrantes de la organización, y también saben que son los responsables del proceso de trabajo de la venta de los componentes electrónicos, el cual es su elemento común entre estos dos grupos de la organización.

Retomando el módulo dos de la teoría y práctica de la organización y la perspectiva teórica de Edgar Shein (1982), quién en su libro Psicología de la Organización, en un apartado sobre la estructura y la función de los grupos señala que los grupos formales son aquellos que se integran en una empresa para realizar una tarea específica relacionada con su misión organizacional.

En cuanto a los grupos informales dice que son aquellos que se forman sin algún código de conducta escrito y las funciones no están definidas. Surgen de los factores formales y de las relaciones y necesidades humanas. En el capítulo Shein señala que hay tres tipos de grupos informales mencionados por Dalton y son: los grupos horizontales son los que pertenecen al mismo rango, los grupos verticales que son los que pertenecen al mismo departamento y los grupos mixtos que pertenecen a diferentes niveles y departamentos.

El grupo que surge entre la gerente de ventas, la gerente y el director, sería un grupo formal, esto en cuanto a la problemática detectada, en donde cabe aclarar que los dos actores más importantes en esta problemática son únicamente la gerente y la gerente de ventas pero en este caso cabe señalar el grupo en el cual se puede ubicar al director, junto con la gerente y la gerente de ventas es mixto, por que se encuentran en diferentes niveles y en diferentes departamentos.

"En el grupo primario los miembros se hallan ligados unos a otros por lazos emocionales cálidos, íntimos y personales; poseen una solidaridad inconsciente basada más en los sentimientos que en el cálculo. Tales grupos pertenecen generalmente a la clase de grupos pequeños, de contacto directo, espontáneos en su conducta interpersonal, y orientados, aunque no necesariamente en forma explícita, hacia fines mutuos o comunes. Los grupos de amigos, la pandilla, y especialmente la familia, se encuentran entre los ejemplos de grupos primarios más citados" (Olmsted, 1966:11).

Entre la gerente de ventas y la gerente no se pueden considerar que entren en el rango de grupos primarios, debido a que no cubren las características antes expuestas por el autor, no se basa su relación en lazos emocionales cálidos ni íntimos, ni personales, ni tampoco sentimentales, más bien este tipo de relación se da entre la gerente y el director por tener lazos familiares que los unen, mientras que entre los actores que forman parte del problema se dan las relaciones de los grupos secundarios que se definen a continuación, lo cual ayudará en la comprensión de lo antes señalado.

"Las relaciones entre los miembros son frías, impersonales, racionales contractuales y formales. Los individuos participan no como personalidades totales, sino sólo con relaciona capacidades especiales y delimitadas; el grupo no es un fin en sí mismo, sino un medio para otros fines. Los grupos secundarios son típicamente más numerosos, y los miembros tienen entre ellos sólo contactos intermitentes, a menudo indirectamente a través de medios gráficos más bien que de medios orales. Los ejemplos se extienden desde las asociaciones profesionales- pasando por las grandes corporaciones burocráticas- hasta el Estado nacional mismo" (Olmsted, 1966:13).

Entre la gerente de ventas y la gerente si se da este tipo de relación antes descrita, ya que sus relaciones son únicamente de trabajo, y muy esporádicamente tienen otro tipo de relación, por ejemplo cuando hay algún tipo de convivencia es muy raro que asistan a ella o se llamen por teléfono para tratar asuntos de otra índole que no sean propiamente de trabajo.

En cuanto al tema del liderazgo dentro del grupo se entiende como "la capacidad de influir en el grupo para que logre las metas." (Robbins, 1999:351).

El autor define diferentes tipos de líderes y aquí se retomó aquella definición que se consideró la más apegada a nuestro objeto de estudio habla del líder orientado al desarrollo que es "aquel que valora la experimentación, busca nuevas ideas y genera y pone en práctica el cambio" (Robbins, 1999:351).

En SISCOM se puede hablar de que si hay un líder tanto a nivel organización como a nivel grupal y este líder es el director general de la empresa el cual se caracteriza por los atributos mencionados en la definición anterior. Del grupo primario que forma con la gerente el sería el líder de ese grupo, de acuerdo al problema planteado en donde al director no se considero, sólo se le mencionó pues las dos personas que están involucradas directamente en el problema son la gerente de ventas y la gerente, pero dentro de este equipo formal de trabajo no hay un líder, debido a que ellas no cumplen con las características de lo que debe ser un líder.

Finalmente, en lo relacionado al poder con el grupo, tenemos que el tipo de liderazgo que puede existir dentro de este es de tres tipos de acuerdo a Olmsted quien considera que son: el democrático, autoritario y el de laissez-fair. Dentro del problema detectado tenemos que el tipo de poder que se ejerce es de tipo autoritario por parte de la gerente para con la gerente de ventas, pues impone su voluntad y sus puntos de vista en la toma de decisiones aunque en ocasiones no le compete tomarlas.

## Análisis Causal

Podemos afirmar que el papel de los actores involucrados en la problemática detectada es fundamental, ya que ellos son los que se encargan de realizar el proceso de trabajo de la venta de los componentes electrónicos en SISCOM y como se estudio debido a que las organizaciones están conformadas por seres humanos es por esta razón que se da la complejidad dentro de ellas y por tanto de los procesos de trabajo.

SISCOM en el módulo dos en donde se vio la teoría y la práctica de la organización, se le diagnosticó como una organización poco configurada en su estructura formal, no existen los manuales de procedimientos, ni ningún otro tipo de documentos en los cuales se encuentre asentados y estipulados la manera en la que debe trabajar la empresa. Las reglas que hay no se dan de manera estricta e inquebrantable por ser una organización de carácter familiar, tiene un objetivo general y varios específicos, sus actividades no se encuentran jerarquizadas, si no que se van realizando conforme se van dando.

Pese a esto, cabe destacar que de alguna manera si tiene un modelo ideal de trabajo y otro real, por que como quiera que sea de alguna manera se planteo el hecho de cómo debían de realizarse las actividades dentro del proceso de trabajo de la venta de los componentes electrónicos entre los miembros de la organización, aunque esto no se haya hecho por escrito y de igual forma ante esta planeación podemos destacar que como se vio en el flujo grama real dicho proceso no se lleva a cabo conforme fue establecido u acordado por los actores de la organización.

Como hemos visto a lo largo de la investigación realizada hasta el momento, las reglas establecidas por las organizaciones en la mayoría de los casos no son cumplidas por que cada una de las personas que forman parte de la organización actúan de manera particular por más órdenes y reglas que haya, por lo tanto, no son cumplidas.

A partir de los flujo gramas se pudieron contrastar los modelos ideal y real en donde se encontraron diferencias en el proceso de la venta de los componentes electrónicos y la zona problemática que pudo ser detectada a raíz de esto fue que la gerente de ventas y la gerente son los actores involucrados, son estas dos personas las que se encuentran inmersas en la zona de conflicto, pues el problema detectado fue de indole productiva.

El problema de productividad se demostró numéricamente y la variable constante que se encontró fueron los retrasos de las principales actividades que se tienen que realizar para el proceso de la venta de los componentes electrónicos, es decir, los principales problemas que se detectaron a través de la hoja de inspección fueron: el retraso en los pagos de los componentes electrónicos, el retraso en la compra de los componentes electrónicos, el retraso en conseguir los componentes electrónicos a los estudiantes para sus prácticas escolares y finalmente el retraso en las promociones para la venta de dichos componentes.

Ahora bien, como se ha estudiado cabe señalar que la manera de comportarse de los actores se va a dar de diferentes formas dependiendo al tipo de grupo al que pertenezcan por lo que la importancia de su desempeño de la organización se dará en función de las relaciones que se guarden con los demás actores de la organización y dependiendo al grupo al que pertenezcan.

En la problemática detectada se considera que la gerente de ventas y la gerente pertenecen a un grupo de índole formal debido a que su única relación se da por cuestiones meramente de trabajo y en donde su objetivo común de estas personas es el servicio de la venta de los componentes electrónicos a los estudiantes puesto que la función de ellas se encuentra enfocada a esta área dentro de la organización.

Se puede decir que sólo buscarían cumplir con esta función y no perseguirían algún otro tipo de beneficio como pudiera ser estrechar los lazos de amistad o alguna otra intención aparte de la económica y laboral, ya que las relaciones que se dan entre estos dos actores son formales, es decir, sus interacciones son frías, no hay un lazo de amistad, sólo se dan relaciones meramente laborales y contractuales, en donde las capacidades especiales de los actores son delimitadas en cuanto a su acción debido a que el grupo no es un fin en sí mismo, sino un medio para otros fines. Esto es lo que ocurre con la gerente de ventas su campo de acción se encuentra delimitado por parte de la gerente, pues a esta última no le interesa más que sacar el proceso de trabajo.

Por esta razón se entiende que la finalidad de estas dos personas en dicho proceso productivo sea solamente con el fin de sacarlo adelante o tal vez sea esto sólo por parte de la gerente, ya que a lo mejor la gerente de ventas puede ser que sólo cumpla y no cuestiones las decisiones de la gerente de manera tan fuerte por que sólo su propósito sea el sueldo, es decir, que el interés únicamente sea el sustento y el beneficio económico, o el derecho al seguro, por ejemplo.

No existen lazos emocionales, personales, no es un grupo que haya surgido de manera espontánea dentro de la organización, si no que se requería a una empleada y esta fue contratada por parte de la gerente, fue por recomendación pero esto no implica que por eso tengan que existir lazos de amistad por el hecho de que la gerente de ventas tenga relaciones amistosas con algún otro miembro de la organización.

Y a diferencia de los otros miembros de la organización se puede observar de manera muy rara o esporádica que la gerente de ventas y la gerente lleguen a estar juntas en algún tipo de convivencia que se organice en la organización, a menos que tengan que tratar asuntos de trabajo, menos no establecen ningún tipo de contacto con el propósito de llegar a tener amistad por ejemplo.

Pero si podemos hablar de la existencia de un grupo primario entre la gerente y el director de la organización, cabe aclarar que el director no se le considero como uno de los actores primordiales dentro del problema diagnosticado, sin embargo, es importante retomarlo en esta parte para con ello explicar algunas circunstancias que se dan a partir de su relación con la gerente en el momento de que forman un grupo primario.

Debido a que entre ellos sí existe una relación cálida, personal y sentimental, gracias a este echo podemos decir que el director apoya las decisiones que la gerente toma y es por eso que su autoridad no se ve cuestionada por parte de la gerente de ventas por que tal vez legitima la autoridad de esta última por ver el apoyo que tiene por parte del dueño.

A raíz de este tipo de relaciones que se dan entre los grupos existentes en la organización podemos observar que se dan otro tipo de implicantes en el problema diagnosticado, como pueden ser las causas del problema ya descrito vinculadas a las *percepciones, representaciones, flujos de información o conflictos comunicativos*, pero antes de entrar de lleno en dichas implicantes es pertinente definir que debemos entender por cada uno de estos.

Una *percepción* es aquella mirada superficial que se tiene acerca de las cosas, como el individuo o actor en este caso entiende las cosas, es solamente una impresión, no es algo que se tenga muy claro. El actor no tiene una visión completa de las cosas que percibe dentro de su organización.

Las *representaciones* a diferencia de las percepciones son por el contrario, el actor llega a tener una visión más elaborada de las situaciones o personas que la rodean en la organización, se lleva a cabo una elaboración precisa de los conceptos por parte del actor.

En resumen la percepción es como el sujeto entiende una situación o un referente, mientras que las representaciones es algo que construye de manera más elaborada acerca de dichas situaciones o referentes que encuentra en la organización.

En SISCOM podemos decir que la gerente al contar con el apoyo del director (esposo) ejerce su autoridad para hasta en algunos casos dar marcha a tras a la mayoría de las decisiones tomadas por la gerente de ventas sin tomar en cuenta el trabajo que le ha implicado a la gerente de ventas el desarrollar algunas actividades, también puede ser que a lo mejor no este conciente de lo que este tipo de actitudes le cuesten a la organización desde el punto de vista productivo.

Pudiera ser que su percepción sea creer que por el contrario, que gracias a sus decisiones la organización y especialmente el proceso de trabajo de la venta de los componentes electrónicos se este llevando de la mejor manera posible gracias a la forma en que ella interviene en el proceso de trabajo, por que tal vez pueda pensar que esta tomando las decisiones adecuadas, sin embargo como se ha visto en el análisis, esto no esta ocurriendo así pues se detecto que el principal problema de la organización es meramente de carácter productivo.

Otra razón que pudiera explicar tal percepción sería el hecho de que como es un servicio con el cual se originó la empresa y en la actualidad sigue vigente y ella ha sido quien lo ha manejado desde el inicio a la fecha, tal vez por eso no desea que su espacio de trabajo sea invadido o modificado o que pueda perder importancia dentro de la organización, por ejemplo, pasar a segundo plano por que la gerente de ventas demuestre mayor capacidad en el área.

Mientras que las percepciones de la gerente de ventas pueden ser que ella considera que la gerente tiene, más autoridad, más apoyo, más conocimientos respecto al área y por eso ella no se revele de alguna manera y en el momento en que se dan las situaciones por pensar que ella tal vez no cuente con los conocimientos y aptitudes para desempeñar su papel pueda ser que acepte que la gerente haga lo que más crea conveniente, esto por un lado.

Una representación que la gerente de ventas puede tener es que su trabajo no esta siendo valorado por parte ni de la organización, es decir, por parte del director, lo cual se ve reflejado en el momento de apoyar a su esposa (la gerente) y mucho menos por la gerente, pues en su caso ella se siente respaldada por parte de la máxima autoridad de la empresa su esposo (el director).

La gerente de ventas tiene una representación respecto al papel que debe cumplir dentro de la organización, tiene muy claro cuales son sus responsabilidades, pues le fueron asignadas por la gerente y también sabe que si no hubiera estado capacitada pues no hubiera sido contratada por que es lo que ocurre en la mayoría de los trabajos si no estas apta para el trabajo simplemente no eres contratada.

Al momento de no ser tomado en cuenta su trabajo puede ser que tenga una percepción de la gerente en donde piense que a lo mejor aun no cuenta con los conocimientos todavía y por esa razón la gerente termine limitando sus responsabilidades dentro del proceso de trabajo de la venta de los componentes electrónicos.

Pero en el momento de darse cuenta de que no es tomado en cuenta su trabajo es aquí, donde la gerente de ventas podría percibir que más bien lo que pudiera estar ocurriendo es que la gerente pretenda ejercer poder para así ella sobresalir o quedar bien ante el director o por que desee que todo gire alrededor de ella y no sea únicamente el hecho de que la gerente de ventas no esta capacitada para el puesto.

Ahora retomaremos lo que son los *flujos de información* y los *conflictos comunicativos* en la organización que se dan por esta falta de coordinación y de comunicación en las actividades de los actores para el funcionamiento de la organización.

Los *flujos de información* pueden entenderse como la mayor cantidad de datos posibles para entender una realidad, en donde el actor puede obtener esta información por diferentes vías y no únicamente por la información que la organización le proporciona, por ejemplo la observación sería una de estas vías. A través de la información se pueden establecer distinciones y diferencias considerables que pueden afectar el funcionamiento de la organización a partir del uso que el actor haga de dicha información.

Los actores de la organización tienen el derecho de estar informados de lo que ocurra en su empresa, sin embargo si la organización no se encarga de proporcionarles dicha información ellos tienen que buscar otras vías para obtenerla.

Por lo que se refiere a los *conflictos comunicativos* podemos decir que se dan como consecuencia precisamente de esa falta de comunicación entre los actores para poder llevar a cabo de manera adecuada sus actividades y por lo tanto el proceso de trabajo se ve seriamente afectado reflejando con esto la falta de productividad en la organización.

Los flujos de información en SISCOM la gerente de ventas en este caso aplica su observación para poder comprender el por que la gerente no se encuentra satisfecha con su trabajo y para explicarse el por qué tiene que volver a realizarse el proceso si ella considera que lo ha realizado de forma correcta. La gerente al no darle explicaciones de sus determinaciones provoca que los flujos de información entre ellas sean limitados y que sólo sea tratado lo indispensable.

Los conflictos comunicativos que se pueden encontrar en SISCOM serian que la gerente no esta siendo coherente con lo que dice y con lo que hace, pues le designa cual será el rol de la gerente de ventas dentro de la empresa y luego resulta que no lo respeta y lo pasa por alto. También podemos hablar de un cierto grado de *enajenación el cual se refiere al hecho de no saber el sentido del porque hago las cosas de tal o cual forma.*

La gerente no ha llegado a entender cual es el papel o conque propósito contrata a la gerente de ventas, si lo hizo sólo para tener una simple secretaria para cuando ella no tuviera tiempo por sus ocupaciones personales o por que realmente era necesaria su colaboración dentro de la organización y realmente no la esta considerando como tal por no ver afectado su campo de acción por la intervención de alguien más, por ejemplo.

Otro conflicto comunicativo que se puede encontrar es que por ejemplo que la gerente de ventas al ver que su trabajo no es considerado ni tomado en cuenta por la gerente para la realización del proceso de la venta de los componentes electrónicos, esto lo percibe ella como un problema, por lo tanto se convierte en un problema que trae sus consecuencias para la organización.

De esto podemos decir que se desprende el problema de la interacción entre los actores de SISCOM lo cual como consecuencia afecta el proceso productivo. Por la imposibilidad de llegar a un proceso compartido, a un acuerdo, entre estos dos actores de la empresa.

Por último, podemos observar que en SISCOM la gerente cae en incongruencias como consecuencia de su acción por decir una cosa y hacer otra lo cual trae como consecuencia errores en el proceso productivo.

Las diferentes percepciones que tienen los actores de SISCOM se debe a que la organización como tal tiene que concebirse como una diversidad, todos los actores que la conforman son diferentes, tienen perfiles que hay que identificar para poderlos ubicar en alguna categoría determinada para poder comprenderlos.

Por esta diversidad la empresa se ve necesariamente afectada en su funcionamiento, esto puede ser de manera positiva o negativa. No podemos hablar de que en SISCOM exista una cultura homogénea, más bien hablamos de que hay subculturas en donde los puntos de coincidencia de los actores se da por los diferentes perfiles que tienen cada uno de ellos y por tal razón unos miembros se llevan mejor que otros, esto se da por las preferencias, el grado de identificación, la integración como grupos ya sean formales o informales que se van generando a partir de los valores y la idiosincrasia de los miembros.

Como no se ha logrado una identificación entre la gerente de ventas y la gerente y como no se ha logrado entre ellas esa disposición, es por eso que la productividad en el servicio de la venta de los componentes electrónicos se ha visto afectada.

La importancia de la información dentro de SISCOM es indispensable, si los actores involucrados en la problemática no realizan un intercambio de información adecuado el proceso productivo se ve afectado. Un ejemplo de esto es cuando la gerente de ventas ya a realizado la compra de los componentes electrónicos con diferentes proveedores, sin avisarle a la gerente y cuando esta se entera contradice esta decisión de la gerente de ventas y ella vuelve a realizar esta función.

O cuando no se coordinan para elegir con que proveedores y a que precios de deben de comprar los componentes electrónicos, o que días se harán los pedidos, para cuando han sido solicitados los materiales por parte de los estudiantes y la gerente de ventas no le comunica a la gerente que se necesitan determinados componentes para determinada fecha, con todo esto es como se ve afectado el proceso por la falta de los flujos de información.

Por tanto el papel de la comunicación dentro del funcionamiento de la organización es fundamental, ya que es a partir de esta como puede darse el entendimiento entre los actores una vez que se toma en cuenta la libertad del otro y se logran los acuerdos que son los que se contribuye de manera positiva en el funcionamiento de la organización.

Si la comunicación interpersonal se aplicará de manera eficaz dentro de la organización se podría hablar de una adaptación, de lograr un ajuste particular entre los actores de la organización, lo cual contribuiría al éxito de la organización, esto con la respectiva congruencia entre la acción y el discurso de los actores para lograr los fines perseguidos por la organización.

En conclusión para lograr la productividad en la organización es necesario el apoyo y la cooperación de las personas involucradas en la problemática detectada (gerente y gerente de ventas) para tal efecto una propuesta que podría hacerse sería la implementación de una estrategia de carácter comunicativo, pero con una visión más allá de concebirla como algo meramente natural y que se da de forma espontánea, ya que al tener una visión así no sé esta generando absolutamente ningún planteamiento.

Hay que tratar de cambiar la percepción que se tiene y tomar en cuenta que en las organizaciones hay seres humanos y que no son una parte más del inventario de la organización y que cuando ya no sean útiles pueden ser desechados, sino más bien hacer conciencia de este aspecto para poder entender la complejidad de las organizaciones.

En el capítulo siguiente se abordarán precisamente el aspecto de la comunicación en la organización y como es que está se lleva a cabo en la organización objeto de estudio, así como el sentir de los actores involucrados en la problemática detectada valiéndonos de las técnicas cualitativas. En este capítulo se estudia la importancia de la comunicación.

# Capítulo 4 La comunicación en SISCOM

## 4.1 El costo de las acciones humanas en las organizaciones

### 4.1.1 Los costos en el proceso de la venta de los componentes electrónicos en SISCOM

Primeramente debemos considerar que el individuo se encuentra en un lugar y tiempo determinados para conocer al mundo desde su propio punto de vista, sin embargo, también se encuentra rodeado por otros seres en donde a través de sus interacciones con ellos constituyen la naturaleza de su comportamiento.

El individuo posee un comportamiento autónomo del estímulo que le viene del exterior y si el estímulo es muy débil el individuo no actuara, "el ser no actúa sino cuando el beneficio que obtiene del acto es mayor que es costo que éste implica" (Moles, 1982:30). El comportamiento está en función no sólo del estímulo, sino también de la personalidad y situación en que se encuentre el individuo.

Debemos entender por costo "la extracción efectuada para el desarrollo de la acción de los recursos disponibles del ser- o de la organización-, y es, en este sentido, el agotamiento relativo de sus recursos, cuales quiera que estos sean, y es práctico admitir que el individuo actúa cuando el interés, más o menos bien entendido a mayor o menor largo plazo, que él saca del acto, es notablemente mayor que los recursos internos que debe consagrar a éste" (Moles, 1982:40).

Los individuos se caracterizan por tener la capacidad de cargar de valor los conceptos que se les presentan, los actos humanos o los estímulos mensajes que va a modificar estos actos, son tomados en cuenta por el espíritu humano, antes que nada por la simple cuestión de "Es bueno para mí" o "es malos para mí".

Lo anterior lo podemos ejemplificar de la siguiente manera en relación con nuestro objeto de estudio. Podemos decir que para la gerente de ventas el hecho de aceptar el trabajo que se le ofrecía lo considero bueno para ella en algún momento determinado por el hecho de que ganaría un salario, el cual no era al principio muy elevado, pero ella vio en la organización otro tipo de cosas fuera de lo económico y fue a eso a lo que le dio más valor como por ejemplo el hecho de aprender sobre informática, el interactuar con los demás miembros de la organización y como ella lo señalaba en la entrevista el haber podido desarrollar por algún tiempo algo que nunca había imaginado que podría hacer, o cambiar su visión respecto a algo que no le era completamente de su agrado, pero el poder experimentar que podía hacerlo, ese simple hecho es lo que ella pudo valorar como algo bueno para ella.

Respecto a la gerente para ella fue bueno o beneficioso el entrar a la organización por que se le planteo como un proyecto de vida, lo cual la motivo y como bien señala durante toda su estancia en la organización ella afirma que se tuvo que enfrentar a retos importantes y el hecho de poder experimentar la libertad dentro de la empresa, es lo que considera que ha sido buena para ella.

Desde el punto de vista de la psicología se dice que los comportamientos humanos se centran en el ser individual a través de un seguimiento de los detalles de su trayectoria en el espacio-tiempo, de aprender a cada momento los aspectos positivos y negativos de los estímulos que actúan sobre él, de ver cómo éstos se integran en su memoria para dar lugar a decisiones de acción, que este ser no siempre es capaz de justificar en palabras, pero que resiste profundamente la racionalidad frente a su propia escala de valores.

Podemos hablar de los *comportamientos aleatorios* de los seres humanos los cuales se dividen entre los comportamientos *de dejarse ir*, como en un juego, a voluntad de los acontecimientos, y los comportamientos *de decisión fundamental*, es ahí donde es conducido a decidirse, es decir, a correr un riesgo. Son comportamientos basados en la incertidumbre y en el juego.

Lo anterior lo podemos ejemplificar en nuestro problema medido de la siguiente manera:

Tenemos que la gerente de ventas que interviene en el proceso de la venta de los componentes electrónicos de SISCOM actuó en base a *comportamientos aleatorios de dejarse ir*, esto es, por que ella no tenía ningún conocimiento acerca de la electrónica ni tampoco de informática. Se *dejo ir* a voluntad de los acontecimientos como ella señala en la entrevista, su decisión de entrar a la organización fue motivada principalmente por el entusiasmo ajeno de uno de los miembros de la organización.

Y ella a su vez se arriesgo ante esta situación de que desempeñaría un puesto en el que no tenía ninguna experiencia y mucho menos una preparación académica relacionada con el área, pues hablamos de que ella esta estudiando la carrera de Ciencias Políticas y el trabajo laboral que desempeñaba era en la de vender componentes electrónicos, en donde eran muy importantes los conocimientos sobre electrónica para poder en algunos casos saber por ejemplo que componentes o materiales de electrónica podían ser sustituidos por otros, o el hecho de tener que ponerse en contacto con los proveedores, es decir, tenían que manejar de cierta manera un lenguaje técnico por así decirlo, al igual que con los estudiantes a los que se les vendían el material para sus prácticas escolares pues ella tenía que saber de que era de lo que le estaban hablando.

Por la situación descrita anteriormente podemos decir que la gerente de ventas se encontraba ante un alto grado de incertidumbre por la carencia de información, formación y conocimientos en el área de la electrónica que es en la que se iba a desempeñar dentro de la organización, sin embargo, ella y los miembros de la empresa aceptaron el riesgo de que esto implicaba y que debido a la situación especial por la que pasaba la organización y a su vez también por la necesidad económica que tenía la gerente de ventas, es decir, necesitaba de un trabajo, pero si además en dicho trabajo se le habían ofrecido otro tipo de oportunidades a diferencia de los que había tenido anteriormente pues puede ser que por esos motivos decidiera aceptar el trabajo en SISCOM.

#### 4.1.2 El costo generalizado de las acciones humanas

"El costo generalizado de las acciones humanas o del esfuerzo de realización de un acto o de un servicio, al descomponerlo en sus componentes, en términos universales, y al ganar en potencia generalizante lo que pierden en precisión. Así, constatará que el costo de un objeto está ligado no solamente a su precio, es decir, a un concepto universal ligado a un mercado, sino también, y quizá mucho más, al esfuerzo y al tiempo que hay que consagrar en la vida cotidiana para obtenerlo, y que la obtención de un servicio está ligado no solamente a la naturaleza y al precio de este servicio, sino al desplazamiento que hay que efectuar hasta el lugar donde este servicio es prestado (ventanilla, oficina, comercio, etc.)" (Moles, 1982:47).

El principio regulador del costo generalizado consiste en que las acciones humanas el individuo no entra en acción sino en la medida en que el beneficio que espera del cumplimiento de ésta sea superior al costo que implica su cumplimiento.

En el costo generalizado se encuentra la idea de un potencial de reservas, del cual el ser extrae mayor o menor cantidad para su acción. Los componentes del costo generalizado son: de tipo económico, energético, temporal, y psicológico.

El precio que se refiere al costo financiero y en donde un gran número de productos y servicios tienen un cierto costo. "El precio corresponde 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". (Moles, 1982:49).

Respecto al costo generalizado de la acción en relación a lo *económico* podemos decir que básicamente se refiere al aspecto financiero en el caso de nuestro objeto de estudio el costo de la acción realizada por parte de la gerente de ventas y de la gerente en el proceso de la venta de los componentes electrónicos esta repercutiendo de manera negativa en el proceso, ya que en base al análisis de la productividad que se realizó en el capítulo anterior (módulo tres) se detectó que la organización tiene problemas de productividad que se dan por los retrasos en las actividades en que estas dos personas intervienen y que por tanto representa un costo en el sentido económico para la empresa.

SISCOM realiza inversiones en la compra de los componentes electrónicos, pero a veces los pagos a los proveedores se retrasan a veces los proveedores ya no quieren dar crédito y por tanto la compra de materiales se retrasa hasta el momento en que pueda llegar a pagárseles, pero mientras esto sucede los clientes que van a preguntar por determinado componente electrónico y pues no se tiene en existencia y por lo tanto se pierde al cliente por que no encontró el material necesario para sus prácticas escolares y ya no regresa por que sabe que no lo encontrará en el momento en el que él lo necesita.

Entonces es el dueño el que tiene que realizar la inversión o dar el dinero para los pagos a los proveedores, en lo que puede hacerse la reinversión con recursos de la misma empresa, pero durante ese proceso ocurren muchos desfases y falta de coordinación entre la gerente de ventas y la gerente y es por esto que el proceso no se realiza de manera adecuada.

En cuanto al *costo temporal* diremos que "todo acto, todo objeto, todo servicio, toda ocupación humana, se traduce necesariamente en una disipación de tiempo. Hay un tiempo, hay una duración afectada para la realización, duración modificable, transformable según las condiciones del acto, pero que cuando estas han sido bien definidas, aparece como un impuesto temporal que graba toda acción. El tiempo como una sustancia de flujo vital, como una cantidad que se consume, ya que transcurre en el cumplimiento de las acciones: para escuchar la Sexta Sinfonía, se necesitan 45 minutos y si uno no dispone de esos 45 minutos, no se puede escucharla" (Moles, 1982:50).

En SISCOM podemos caracterizar el costo temporal como ineficaz ya que no se esta realizando el cumplimiento de las acciones para el logro de las metas establecidas, es decir, las actividades para la venta de los componentes electrónicos no se están respetando, lo que provoca una serie de retrasos que se ven reflejados en la productividad de la empresa.

El tiempo es dinero decía Benjamin Franklin, el tiempo es un capital del ser, éste lo consume al repartirlo en una serie de actos particulares: cada uno de esos actos tiene, entonces, un costo temporal. Y es la suma de estos tiempos la que va a constituir el tiempo de acción, lo que va a ser tomado en consideración para estimar su interés frente a una meta.

Precisamente los problemas que se detectaron en la venta de los componentes electrónicos fueron de carácter temporal pues se cuantificaron precisamente los principales retrasos que se daban en dicho proceso, por ejemplo las actividades que se tenían que realizar, tal es el caso del paso a los proveedores de los componentes electrónicos, la compra de dichos componentes, conseguir los componentes a los estudiantes para sus prácticas escolares y el retraso en sacar las promociones para la venta de los mismos, tuvieron variaciones considerables pues no se llevaron a tiempo, sino que hubo retrasos para realizarlas y al irse atrasando una por ende las demás actividades también se veían afectadas por que son dependientes unas de otras y esto se ve reflejado en los ingresos de la organización, así como por el hecho de que el dueño en algunas ocasiones tiene que invertir de su bolsa, ahora ya menos que al inicio, sin embargo, por estas pérdidas de tiempo es que la productividad de la empresa se ve afectada.

El *costo energético*, la energía debe entenderse en el sentido fisicoquímico del término, en el sentido del número de kilográmetros o de kilovatios/hora consumidos o economizados, o incluso consumidos con miras a "un ahorro posible" (Moles, 1982:52).

En nuestro objeto de estudio podemos decir que por el contrario no se da un ahorro de energía con el cual poder lograr el mejor funcionamiento de la empresa, por el contrario se requiere de una mayor inversión de energía en las actividades de la venta de los componentes, esto se debe a que en algunas ocasiones las decisiones tomadas por la gerente de ventas al no ser respetadas por la gerente dan como resultado que varias de las actividades tengan que volverse a plantear y a efectuar.

Por ejemplo, si ya se habían hecho cotizaciones sobre ciertos componentes y la gerente no esta de acuerdo, se tienen que volver a hacer o que si ya se encargaron componentes con algunos proveedores y la gerente considera que otro proveedor los da más baratos hay que comprarlos con ese en lugar del que fue contactado por la gerente de ventas.

Estos son algunos de los ejemplos del desgaste de energía extra que se hace en la organización por esta falta de coordinación y de comunicación entre estas dos personas, por que el tiempo que se invierte en volver a realizar el proceso es pérdida de tiempo, dinero y energía precisamente, al igual que un desgaste mayor en el caso de la gerente de ventas que tiene que volver a realizar las cosas que a la gerente no le parecieron.

Por último el *costo psicológico* "es la movilización del aspecto mental del ser en comportamientos, para pasar de la inercia a la acción y a su cumplimiento" (Moles, 1982:53).

El hecho de que los seres saludables que debieran efectuar estas acciones, no las realicen, no efectúen el acto que la razón indica como válido, productivo o interesante, implica que existe un término residual que los otros términos no han tomado en consideración, nos referimos a los otros tipos de costos mencionados anteriormente.

Los individuos deben encontrarse incitados, por ejemplo, por los beneficios sustanciales, las motivaciones financieras, etc. en otras palabras, deben recibir beneficios considerables para encontrarse motivados para el acto. Pero entonces tenemos que los actos humanos son motivados por otra razón que por el dinero, el tiempo y la energía que ellos representan.

Podemos decir que para la gerente de ventas el costo psicológico que se da es por que podríamos inferir que sienta una falta de valoración por su trabajo, por que la gerente no le parece como lleva cabo las actividades que se la han encomendado, entonces con ello, se puede generar también una especie de frustración por no tomar su trabajo en cuenta.

Debido a que la gerente considera que deben de repetirse algunas actividades que no le parecen que se haya realizado de manera adecuada. Por esta razón también se podría considerar que con estas actitudes de la gerente, la gerente de ventas se desmotive por esta razón y que decida ya no ponerle el mismo empeño a su trabajo, por que diría para que me esfuerzo si mi jefa no lo tomará en cuenta finalmente será ella la que decida qué y cómo se van a hacer las cosas.

Y entonces esto sea una de las causas que puedan provocar la falta de iniciativa en la gerente de ventas. Y no estamos hablando de que lo que la motive sea el salario, sino el que su trabajo sea considerado y tomado en cuenta.

En el siguiente apartado describiremos cuales son los principales tipos de problemas que tiene SISCOM, los cuales fueron clasificados en infraestructurales, estructurales y superestructurales con el propósito de determinar desde nuestro ámbito de competencia profesional cuáles serían aquellos problemas a los cuales nos podemos enfrentar y por lo tanto proponer soluciones viables desde el punto de vista comunicativo que contribuyan al mejoramiento de la organización.

### 4.1.3 Tipos de problemas que se detectaron en Soluciones Integrales en Sistemas de Cómputo y Electrónica (SISCOM)

De acuerdo a las clases impartidas en el módulo 4 por el profesor Xavier Ávila G. Se apuntó que los tipos de problemas que pueden detectarse en las organizaciones pueden ser de carácter *infraestructural* que consisten en todos aquellos recursos materiales ( como pueden ser el equipo técnico, los insumos, los recursos, etc.) que son necesarios e indispensables para el buen funcionamiento de la empresa, pues sin ellos no podría ofrecer sus servicios o productos.

Otro tipo de problemas son los *estructurales* y son referentes al diseño, distribución, operación del trabajo, esto es, la manera en que se encuentra precisamente organizado dicho trabajo, es decir, son todas las actividades requeridas en los procesos de trabajo de la empresa para que esta pueda producir sus servicios o productos.

Y finalmente tenemos a los problemas *superestructurales* que son los que se encuentran relacionados con la cultura, la idiosincrasia, las ideas y las representaciones de los actores de la organización. A continuación hacemos una descripción de los problemas que se detectaron en SISCOM.

#### **Infraestructura:**

En el proceso de trabajo de la venta de los componentes electrónicos, se pudo detectar que existen problemas de carácter *infraestructural*, es decir, hacen falta algunos recursos materiales para poder desempeñar el trabajo.

En algunas ocasiones no se cuenta con todos los consumibles necesarios en la organización, a veces no se encuentran en existencia algunos de los componentes electrónicos que los clientes o estudiantes buscan, lo cual provoca una pérdida en la productividad de la organización y en algunos casos la pérdida del clientes por no satisfacer la necesidad del servicio que requería en ese momento.

Hace falta capitalizar a la empresa pues no cuenta con una sólida solvencia económica, pues el dueño es el que se encarga de invertir en ella, pues las ganancias que se obtienen en dicho proceso de trabajo aún no son suficientes como para lograr que la empresa se sostenga por sí misma. Si se llega a invertir de las ganancias que esta misma produce, sin embargo, no es suficiente. Por lo que la falta de los recursos económicos es un problema al cual también se tiene que enfrentar día a día la organización para poder sobrevivir.

Sin embargo, es algo que la organización ha ido sobre llevando hasta el momento, pues ha tratado de ir solucionando este problema de la falta de mercancía tratando de surtir con mayor frecuencia a la organización y para que los clientes logren obtener el material que requieren para sus prácticas escolares. Pero no se esta realizando adecuadamente hasta el momento.

### **Estructural:**

Pudimos inferir a raíz de la aplicación de los flujo gramas ideal y real del proceso de trabajo de la venta de los componentes electrónicos ( en el módulo tres) que en cuanto a la estructura, es decir, el diseño y operación del proceso de trabajo para llevarlo a cabo, es donde existen mayores dificultades, por que no se realiza de acuerdo a como la organización originalmente lo había propuesto, sino que se observan desfases considerables que son los que influyen directamente en la productividad de la empresa.

Lo anterior se puede ejemplificar cuando no se respetan los tiempos de las actividades planeadas, como son el pago a tiempo a los proveedores de los componentes electrónicos, la compra de los componentes, el conseguir los materiales solicitados por los clientes, el que las promociones para la venta de los mismos no salgan en la fecha establecida o cuando las decisiones de la gerente de ventas no son respetadas por la gerente y viceversa.

### **Superestructural:**

En la venta de los componentes electrónicos se pudo detectar problemas de carácter infraestructural y estructural como ya se ha mencionado anteriormente, sin embargo, las causas que se consideran que son las que más inciden en el problema son las de carácter comunicativo, precisamente por esta falta de coordinación entres estas dos personas (actores) para la realización de las actividades necesarias en el proceso de trabajo e incluso también se detectaron rasgos de imposición de poder y de autoridad legítima por parte de la gerente.

Por estas razones podemos observar que los problemas de la organización son también de carácter superestructural y se consideran como el que más predomina e influye de manera determinante en la falta de productividad de la organización.

Pues de acuerdo al análisis de la personalidad de los actores en apariencia y a primera vista no se observaron grandes contrastes entre los dos actores involucrados en el problema, sin embargo, más adelante se pudieron realizar inferencias en relación al poder y a la autoridad y con estos actúen de determinada manera para lograr o no realizar dicho proceso de trabajo.

Es decir, el poder explicar de alguna manera su comportamiento y como dicho comportamiento influye en su trabajo para llevar a cabo o no la venta de los componentes electrónicos.

El comportamiento de los actores se puede explicar por medio de sus ideas, representaciones, percepciones, los flujos de información a los que tienen o no acceso, así como a los conflictos comunicativos, sus maneras de ver la vida, sus estados de ánimo, cuales son sus objetivos personales y para con la organización, entre otros aspectos que se originan entre éstos dos actores que intervienen en el problema diagnosticado.

La productividad como se pudo ver en el diagnóstico del módulo tres es su principal problema, pero también se encontró que las causas que originan el problema se pueden explicar por una falta de comunicación principalmente, entre los actores que intervienen en el proceso de la venta de los componentes electrónicos, que son la gerente de ventas y la gerente, aparte de las causas infraestructurales y estructurales que ya han sido señaladas.

Los constantes atrasos en las diferentes actividades que se tienen que llevar a cabo en el proceso de la venta de los componentes electrónicos por parte de la gerente de ventas y de la gerente son los que están provocando la falta de productividad de la empresa.

#### **4.1.4 Los costos de las causas en SISCOM**

Aquí se pretende hacer énfasis en aquellos aspectos específicos del problema medido que se consideran están afectando de forma directa tanto al área como a la organización en general.

Esto se puede explicar por medio de los costos que las causas del problema generan. Podemos decir que en el proceso de la venta de los componentes electrónicos a nivel estructural y superestructural se está ocasionando desgaste de energía y del personal (en el aspecto psicológico también por la falta de valoración del trabajo del empleado), por el hecho de que tienen que repetirse los procesos, también se puede llegar a ocasionar la pérdida de los clientes como de proveedores por que la empresa no responde de manera responsable a los contratos para el pago de los materiales de electrónica.

También podemos considerar que la falta de coordinación y por tanto de comunicación está generando la rotación de personal, esto se puede interpretar a raíz de que la gerente de ventas hace pocas semanas abandonó la organización.

Este hecho es un costo palpable al igual que en los casos anteriores de rotación de personal, es realmente una situación alarmante que la organización no ha atendido y que puede estarse dando precisamente por esa falta de comunicación, es decir, si no hay coordinación en cuanto al proceso de trabajo por parte de los actores, menos va a darse a nivel organizacional en donde se pueda también percibir el sentir y la manera de pensar de las personas que trabajan ahí. Por esta falta de acuerdos o de saber cual es la manera en la que piensa y siente el otro es que las cosas no están funcionando como deberían en la organización.

Por lo tanto los costos para la organización son tanto económicos como humanos, en donde, éstos últimos han sido los más recurrentes desde el surgimiento de la organización a la fecha lo cual nos da un dato importante pues con esto se nos está diciendo que la organización si no es un lugar propicio para sus miembros, también de alguna manera se explica el hecho de que no pueda tener un alto grado de contingencia hacia el entorno.

## **4.2 El papel de la comunicación y de la información en las organizaciones**

### **4.2.1 Comunicación e información**

Resulta indispensable el considerar el papel de la comunicación y de la información dentro de la organización una vez que en los capítulos anteriores (1,2 y 3) se han analizado el entorno, la estructura y el funcionamiento de SISCOM.

Ahora desde la perspectiva comunicativa se pretende dar un panorama de la empresa para conocer de que forma se da la comunicación en el proceso de trabajo de la venta de los componentes electrónicos y en general dentro de la organización.

Para esto tenemos que partir del concepto de comunicación, así como de la manera en que esta se lleva a cabo durante la interacción de los sujetos que realizan el proceso de trabajo con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

Dicho diagnóstico comunicativo que se realizará a la problemática detectada en el módulo III, parte primeramente de la relación existente entre los actores involucrados en el proceso de la venta de los componentes electrónicos, que sería la gerente de ventas y la gerente.

En cuya relación deben de considerarse los instrumentos que tienen para comunicarse en dicho proceso de trabajo, así como las mediaciones que hay entre estos dos actores para poder trabajar y cuales son sus respectivas representaciones en relación al mismo, entre algunos otros aspectos.

Definiremos a la información " como el conjunto de señales que el hombre puede manejar para establecer la comunicación" (Martín, 1991:84). La información como sustancia de la comunicación, los signos que contienen las expresiones. En la comunicación se intercambian datos pero éstos se trasportan por su calidad de ser informativos, por tanto, la comunicación moviliza datos informativos.

"Los datos de referencia que se utilizan en la comunicación remite a un mayor número de objetos de referencia, la especie humana comunica acerca de todo lo que existe, y de lo que nunca podrá existir. Finalmente el hombre puede comunicar datos, cuyo referente son otros datos" (Martín, 1991:41).

"Bajo esta lógica podemos afirmar que la información, que es la simple cantidad de datos o señales que pueden ordenar el individuo, tiene una función comunicativa cuando significa algo para los individuos provocando su reacción, positiva o negativa, que afectará la relación con otros individuos. La información es igual a conocimiento, si no hay información se genera la incertidumbre" (Ponce, 1998:150).

En la organización el papel de la comunicación juega un papel predominante pues ésta interviene en la interacción de los miembros (actores) y de los grupos que forman dichos actores. Por medio del intercambio de información requerida para los procesos de trabajo, en este caso, la venta de los componentes electrónicos cuya finalidad es la de poder realizar el trabajo de la mejor manera y en beneficio por supuesto de la productividad de la empresa con miras al logro de los objetivos propuestos por la organización.

Desde la perspectiva teórica de Manuel Martín Serrano definimos a la comunicación como "la capacidad que poseen algunos seres vivos de relacionarse con otros seres vivos intercambiando información" (1991:13).

Poner en común es el principal propósito de la comunicación en donde los actores no son indispensables por la cantidad de información que poseen sino por el papel o rol que desempeñan en determinada situación.

Podemos decir que lo que provoca los problemas de comunicación e información en las organizaciones se dan debido a la falta o escasez de datos o precisamente por la falta de información precisa y suficiente para que los miembros de la empresa puedan realizar de manera eficiente y eficaz sus actividades laborales.

Por otro lado, encontramos que otro factor para que se susciten dichos problemas de esta índole se debe también a la disposición que tengan los miembros de la organización para interactuar (trabajar) con los demás miembros que la conforman.

Ambos aspectos dependerán de la producción, distribución y consumo de información que se da en la organización, lo cual determinará el grado de los conflictos comunicativos que puedan originarse.

En donde "*la producción de información* sucede cuando un actor genera datos por que acontece un hecho que es relevante y decide que se debe producir información. La *distribución* es la capacidad de compartir y circular la información generando los mecanismos necesarios para que llegue a toda la gente. El *consumo de información* tiene que ver con las formas de que dispone la gente para enterarse de los asuntos que le competen o que le afectan durante su trabajo" (Ponce, 1998:152).

Los elementos que conforman todo sistema (organización) deben de encontrarse en una constante interacción con el propósito de lograr un equilibrio con el entorno, por tal razón el propósito de la comunicación o su función más bien debe concebirse como el medio para que las relaciones entre los miembros (actores) de la empresa se caractericen por tener un constante intercambio de información para la efectiva realización de sus actividades laborales. En donde es de suma importancia el considerar la disposición de los actores para comunicarse con el resto de los individuos con los que tienen que interactuar dentro de la empresa.

Retomando de nueva cuenta la teoría comunicativa de Manuel Martín Serrano se contemplan a los actores, a las expresiones, a los instrumentos y a las representaciones como los elementos que conforman el modelo de comunicación, los cuales se explican a continuación:

A los actores los definen como " 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, 1991:13).

Los instrumentos son " todos los aparatos biológicos o instrumentos tecnológicos que pueden acoplarse con otros aparatos biológicos y tecnológicos para poder obtener la producción, el intercambio y la recepción de señales<sup>2</sup> ( Martín, 1991:163).

Las expresiones, son sustancias expresivas las materias informadas, o si se prefiere, cualquier entidad perceptible por algún sentido de alter, sobre la cual ego ha realizado un trabajo expresivo" (Martín, 1991:165). Es decir, los mensajes acerca de los cuales se comunica.

Y finalmente las representaciones " actúan organizando un conjunto de datos de referencia proporcionados por el producto comunicativo, en un modelo que posee algún sentido para el usuario o los usuarios de la representación. Las representaciones afectan el conocimiento, los juicios de valor y el comportamiento de alter provocado por el trabajo expresivo de alter" (Martín, 1991:168).

Para que el proceso de comunicación sea eficiente o exitoso se logra cuando por medio de dicho proceso se logran obtener cambios en el comportamiento de los actores que intervienen en el proceso de trabajo. Se puede observar el proceso de la retroalimentación entre los miembros para lograr llegar a los acuerdos o consensos.

Y si esto no se llega a dar es por que los individuos involucrados en la problemática detectada tienen diferentes representaciones respecto a un hecho determinado y esto impide la comunicación o también cuando los flujos de información son inadecuados e incluso a la propia intención de los actores.

La comunicación implica la participación de todos los actores en la organización y este es precisamente donde radica el problema para la organización pues necesita lograr la interrelación humana en la cual se ven inmersas diversas personalidades, intereses, formas de trabajo respecto al diseño y estructura ideal de la organización, quien no considero dichas diversidades que son bajo las cuales deberían poderse de llegar al consenso u acuerdo respecto de una representación general sobre la organización.

Dentro del problema que se detecto tenemos que ser capaces de distinguir que actores son los que dan la información, qué es lo que comunican, quiénes son los que consumen esa información dentro del problema medido. Y cual es finalmente la intención de los actores y de que forma comunican la información.

## 4.2.2 Conflictos y problemas comunicativos

Retomando las sesiones del módulo 4 del seminario impartido por el profesor Xavier Ávila, podemos realizar en este apartado una *Evaluación Comunicativa* a partir del análisis del *Código Ético de la Comunicación* de Habermas (1987). Aplicando éstos principios éticos a SISCOM, a partir de los cuales se podrán determinar algunos de los conflictos y problemas que pueden existir en la empresa esto en la medida en que dichos principios no sean cumplidos por la organización.

### Principios éticos:

**1.- Igualdad:** Todos tenemos el mismo derecho comunicativamente. Derecho a ser escuchado y obligación de escuchar. Tiene valor lo que cada quien dice. Misma Validez en nuestros discursos, lo que yo digo es tan válido como lo que el otro dice.

**2.- Autenticidad:** Se refiere al hecho de no engañar, de decir la verdad, de decir lo que realmente creo y pienso, lo que yo sostengo, lo cual no significa que no se pueda cambiar de opinión.

**3.- Pertinencia:** Su opuesto sería la impertinencia, es decir, una forma de descalificación. Lo pertinente se refiere al respecto de las reglas del juego. Toda relación establece sus reglas del juego, explícita o implícitamente. Que se vale y que no se vale. Significa el detenerse a revisar las reglas que la organización a establecido y ver si son coherentes.

**4.- Acuerdo:** Actitud de lograr acuerdo más no imposición: Habermas lo considera el más importante de todos, es un poco el decir: de ponerse en los zapatos del otro. Tiene un carácter estratégico que necesariamente debe de tener un sentido comunicativo.

Gracias a esto principios y al hecho de si se cumplen o no es como pueden detectarse algunos conflictos y problemas dentro de SISCOM, los cuales se citan a continuación como resultado de la aplicación del Código ético anteriormente descrito.

En nuestro objeto de estudio podemos ver que el principio ético de la igualdad no se lleva a cabo en el momento en que la gerente no toma en cuenta las decisiones tomadas por la gerente de ventas. Pues algunas de las actividades se tienen que volver a realizar aunque esto implique un gasto de energía extra, un desgaste para la gerente de ventas e incluso económico, así como los retrasos en el tiempo estimado en que se tienen que realizar las actividades, por citar algunos ejemplos.

Con este tipo de actitudes la gerente no escucha, ni tampoco esta cumpliendo con su obligación de escuchar a la gerente de ventas y de darle valor a lo que ella decide. Esto origina una relación desigual y como la gerente tiene el apoyo del dueño por ser su esposa se acentúa más dicha desigualdad en el sentido de que el director le otorga más autoridad, marcando con esto la línea entre el empleado y el jefe y finalmente se establece una relación de poder.

En lo referente a la autenticidad podemos decir que este aspecto no se ha quebrantado, es decir, en la organización, más bien se han dado cambios de opinión que sería muy diferente al hecho de engañar deliberadamente, al menos esa sería la percepción que a grandes rasgos puede hacerse al respecto de este principio ético.

En algunos casos si se ha llegado a quebrantar el principio ético de la pertinencia cuando la gerente de manera no implícita esta descalificando las acciones, la toma de decisiones de la gerente de ventas, le resta poder de decisión y ella es la que lo ejerce, no esta respetando las reglas que originalmente se tenían en la organización de respetar el trabajo de los demás al igual que el hecho de considerar las decisiones que los demás tomen.

Porque finalmente la gerente es la que termina imponiendo su punto de vista con lo cual provoca descalificación en el desempeño laboral de la gerente de ventas.

El principio del acuerdo se ve quebrantado por que la gerente no se pone en el lugar de la gerente de ventas en el momento en que ella le dice que tiene que volver a hacer las cosas de tal o cual manera, es decir, no toma en cuenta el trabajo y esfuerzo que le ha de ver implicado la realización de determinada actividad, sino que llega y de buenas a primeras cambia todo el esquema establecido, sin importar lo que esto implique sólo por el hecho de que ella considera que sus disposiciones e ideas son las más benéficas para la organización. Y finalmente lo que hace es una imposición por que la gerente de ventas no se revela ante ella.

Estas violaciones al código ético que propone Habermas es lo que provoca los conflictos dentro de la organización y también cabe señalar que depende de la manera en que la organización sepa manejar el conflicto, puede lograr también servirse de el para verlo y utilizarlo como una oportunidad en beneficio de la organización.

Para concluir con los temas de los conflictos y los problemas diremos que la empresa SISCOM se encuentra a punto del quiebre organizacional y eso se fundamenta en que recientemente la gerente de ventas dejo la organización y precisamente ella era parte del problema medido en el proceso de trabajo de la venta de los componentes electrónicos.

Esto nos sirve para dar cuenta de que la rotación de personal ha sido un problema recurrente en la empresa y que a la fecha no ha sabido como resolverlo y que incluso, tal vez puede no ser considerado como un problema por el hecho de que como ha sido una situación que siempre a estado presente a lo largo de la organización, sea considerado como algo con lo que ha aprendido a vivir, sin embargo, llegará el momento en que esta situación sea insostenible, además del costo actual que se está dando a raíz de este tipo de problemas que se está dando.

La organización no está siendo exitosa desde el momento en que no está cumpliendo sus objetivos, en donde unos de ellos era precisamente el proporcionar a los miembros de la organización un desarrollo integral y profesional, lo cual no se está dando, de lo contrario las personas no abandonarían la empresa, por lo que, algo está fallando, hay un estire y afloje, en este caso entre la parte directiva y la operativa (gerente de ventas y gerente).

Las personas que se quedan dentro de la organización podrían sentirse frustradas por el hecho de que no ven mejorías en la organización, por el contrario ven que se sigue estancando y que no avanza y que las personas se van, que no duran mucho tiempo.

Otros de los problemas que hemos podido encontrar en SISCOM es el hecho de que la empresa carece de una política de cómo debe de fluir la información, no se tienen establecidos los parámetros de cómo se debe de dar la información.

Por esta razón resulta comprensible que por la falta de estos mecanismos la falta de flujos de información en el proceso de la venta de los componentes electrónicos y en general en la organización provoque esta falta de coordinación, pues no hay líneas directrices que marquen claramente los procesos y por lo tanto esto provoque en cierta medida las interacciones conflictivas entre los miembros, esto en el sentido de que no se está generando la información requerida que cada uno de los actores requiere para poder realizar su trabajo en la venta de los componentes electrónicos.

### **4.2.3 Las Representaciones son las que dan sentido a las cosas**

"Representaciones como ideas formadas acerca del mundo. Pero estas ideas para ser sociológicamente representaciones, deben ser ideas que estructuran simbólicamente aspectos de la realidad social. Por eso subrayamos la palabra formadas, con la intención de introducir la noción de forma u orden. Así, las representaciones pasan a ser ideas sobre el mundo que ordenan a la sociedad.

Se introduce también la característica de comunicabilidad de esas ideas, pues si no son compartidas, difícilmente pueden cumplir la función ordenadora. La función ordenadora no implica solamente una forma conceptual, sino sobre todo, esta función ordenadora implica la regulación de las interacciones entre los sujetos sociales. El carácter estructurante tanto de las percepciones como de las interacciones que tienen las representaciones" ( Revilla, 2001:5).

#### **Tipos de representaciones:**

##### **Las representaciones sociales**

"La representación es un concepto clave para comprender la dinámica y complejidad de las relaciones sociales y de los constructos simbólicos. Surgen de las experiencias colectivas consolidadas, del cúmulo de prácticas, conocimientos, valores y fantasías de toda una comunidad. Y son reinterpretadas por cada sociedad para informar y dar sentido a los símbolos que sostienen sus relaciones. Son modelos que proponen determinadas maneras de ver, de interpretar y valorar a la organización social y lo que en ella acontece, generan una manera legítima, eficaz y confiable de apropiarse simbólicamente de la organización social" (Revilla, 2001:8).

"Representación nos remita a la idea de lo que esta en lugar de acá, es un modelo lo que se coloca en lugar de la realidad social"(Revilla,2001:9).

##### **Carácter cultural de las representaciones**

"Los humanos vivimos unidos en grupos por que así se obtienen ventajas en la producción de la vida material y aun en la reproducción de la sociedad o de la especie. La vida en comunidad ha establecido prácticas y relaciones benéficas/funcionales que, por tanto, se convierten en valores, más o menos explícitos, pero definitivamente aceptados por todos los miembros de esa comunidad"(Revilla, 2001:9).

## **Representaciones Ideológicas**

"Cada organización social sigue una especie de programa general que la caracteriza y distingue del resto de las sociedades a lo largo de la historia o a lo ancho de la geografía. Este programa es más o menos, la propuesta y dirección intelectual, moral, política y económica que imprimen los grupos hegemónicos a esa organización social específica.

Para ello deben satisfacer al menos dos necesidades como condición de funcionalidad: deben ofrecer una teoría de la sociedad y del individuo, y deben proporcionar gratificaciones cognitivas y afectivas. Es decir, toda ideología debe ofertar una explicación plausible y fácilmente reconocible de la manera en que está organizada y funciona la sociedad o aspectos concretos de ésta, donde se hallen indicaciones más o menos claras de cómo se espera que cada sujeto se conduzca en situaciones factibles y aceptadas" (Revilla, 2001:10).

## **Representaciones personales**

"Los individuos aprenden desde la infancia los modelos representacionales, lo cual quiere decir que aprenden cómo interactuar socialmente. Las representaciones personales se configuran, desde las culturas e ideologías, en una dinámica de prueba y ajuste, que permite al sujeto interpretar y sentir sus experiencias únicas. Las representaciones personales se tejen con los hilos de las filias y las fobias, se anudan con la fantasía y los recuerdos y se nutren con la imaginación, capacidad y conocimientos que cada quién posee, amplía y re juega a lo largo de su vida" (Revilla, 2001:11).

## **Habitus**

"Se puede observar este proceso de interiorización/adequación de los modelos representacionales desde el concepto de Habitus, lo cual nos aportará algunos otros elementos. El habitus se define como una especie de esquema de percepciones y apreciaciones del mundo social; estas percepciones entrañan una construcción — interiorización/adequación que se da en la práctica—prueba y ajuste del modelo representacional—y difícilmente alcanza el nivel de la explicitación. O sea que, los modelos representacionales, según la noción de Habitus, se aprenden y se ponen en juego sin pasar por el análisis ni la crítica conscientes, de ahí la metáfora del término Habitus, los modelos se aprenden como hábitos que son resultados de las prácticas cotidianas"

"El mundo u organización social se experiencia o se vive de distinta forma según la posición que se ocupa, del mismo modo que las representaciones ideológicas se asumen y se ajustan a la experiencia cotidiana, según la posición que se tiene; las expectativas, los intereses, el capital simbólico que se dispone para defender esos intereses y para intentar esas expectativas; la capacidad para generar nuevas representaciones o para adecuarlas a nuevas situaciones.

Esto es lo que añade la teoría del habitus al análisis de la dinámica representacional: la consideración a cerca de las posiciones que los sujetos/agentes sociales mantienen en el conjunto de la sociedad, ya que no es lo mismo soportar a la organización sociale que apoyarse en ésta. Es por esto que se puede decir, que es en el hábito donde se articulan los haceres y los pareceres, la vida presente y la vida representada". (Revilla, 2001:12)

#### **4.2.4 Definición de comunicación interna y organizacional**

Antes de entrar de lleno a lo que consideramos las propuestas de solución al problema detectado es pertinente definir lo que es la comunicación interna y organizacional ya que dichas propuestas se realizarán a partir de estas definiciones a nivel problema, área y organizacional.

Conceptualizaremos a la comunicación interna como "el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación ( instrumentos) que los mantengan informados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales" (Ponce, 1998:155).

Brevemente señalaremos que el tipo de comunicación que se da en SISCOM, en el área problemática no hay intermediaciones, en este caso el director debería de fungir como mediador pero no lo hace, en cuanto al proceso de la venta de los componentes electrónicos por ejemplo.

Las mediaciones que se llegan a establecer entre la gerente de ventas y la gerente son básicamente vía telefónica, en algunas situaciones, específicas, por ejemplo para dar instrucciones, o recados o avisos urgentes, o resolver dudas.

Respecto a la organización diremos que "una organización es una conversación, una red y una multiplicidad de conversaciones. La organización conversa, conversan sus miembros. La calidad de su comunicación deviene de cómo conversa la organización y cómo conversan sus miembros, entre ellos y hacia fuera. La comunicación emerge en las organizaciones como actividad social natural, en este caso acotada por los fines manifiestos y compartidos y por su carácter funcional-instrumental" (Ávila, 2001:58).

Ahora bien a nivel organizacional en SISCOM, los mecanismos comunicativos se daban a través de reuniones, pero estas sólo se dieron en un corto periodo, por que a veces no iban a las reuniones o llegaban ya muy tarde las personas, o también por que no se respetaban los acuerdos que se llegaban a tomar en algún momento se llegaron a considerar inútiles.

Por lo que se optó por la vía telefónica, o los simples recados en un pedacito de papel, o correr la voz, se hacia como una cadena a través del teléfono para coordinarnos y esto en ocasiones resultaba más efectivo que las reuniones, pero no siempre sucedía así, sólo servía para situaciones muy específicas y concretas, esto podríamos decir a nivel área ya que a nivel organizacional, no era tan eficaz.

Ni a nivel área, ni a nivel organizacional se lleva nada por escrito a excepción de la contabilidad, o de los registros de los clientes o de las ventas diarias o mensuales, fuera de ahí, por ejemplo no se escriben los acuerdos o los objetivos o manuales de procedimientos por ejemplo, o registros de las juntas y sus contenidos, todo se quedo en el aire, en algo en que en algún momento se contempló pero sólo se llevaba a cabo por poco tiempo o incluso a veces no llegaba a implementarse.

Lo que si se llevo a hacer fue la comunicación vía Internet, para comunicarse entre las sucursales, cuando alguna de las dos tenía problemas de esta manera llegaban a resolverse problemas técnicos o a veces de información, de comunicación, de solicitar alguna cosa o de avisar algo a alguien, por citar algunos ejemplos sencillos.

### **4.3 Análisis cualitativo de las causas detectadas a nivel comunicativo en el problema de la venta de los componentes electrónicos en SISCOM a partir de los actores involucrados**

#### **4.3.1 Metodología y técnica utilizada para detectar las causas del problema a nivel comunicativo**

La falta de flujos de información que se da entre la gerente y la gerente de ventas en el proceso de trabajo de la venta de los componentes electrónicos que se ofrece en SISCOM provoca que por la falta de coordinación entre estas dos personas los constantes retrasos en varias de las actividades que se tienen que realizar en dicho proceso, tales como los pagos a proveedores de los componentes electrónicos, la compra de los mismos, el conseguir los componentes electrónicos que los estudiantes requieren para sus prácticas escolares y las promociones que se tienen que hacer para su venta se vean seriamente afectados y esto repercute directamente en la productividad de la organización.

Esta incidencia en la falta de coordinación entre éstos dos miembros de la organización se da por no contar con un proceso comunicativo sólido y bien estructurado entre ellos, lo cual limita enormemente las posibilidades para llegar a los consensos, acuerdos y toma de decisiones pertinentes, lo que trae como consecuencia que el proceso sea afectado y esto se refleje en una mala calidad del servicio, una mala imagen de la empresa ante los clientes y proveedores, la falta de productividad y lo más importante que los errores se sigan acentuando por falta de comunicación adecuada, así como la falta de conciencia de tales problemas por parte de los miembros.

Por lo anterior plantearemos al respecto una hipótesis:

Si el proceso de trabajo de la venta de los componentes electrónicos se ve afectado por la falta de coordinación entre la gerente de ventas y la gerente lo cual se refleja en la productividad de la organización, entonces nos encontramos ante un problema de comunicación que incide constantemente por lo que es necesario indagar sobre las diferentes representaciones y percepciones que los actores tienen ante tal problema para conocer su subjetividad y como esta repercute para el buen funcionamiento de la organización.

Como parte de la metodología para poder realizar esta investigación y poder responder la hipótesis se requiere realizar lo que sería el planteamiento del problema, el objetivo general, los objetivos particulares y por último los objetivos específicos, estos se presentan en el siguiente cuadro.

## Cuadro metodológico

<b>Planteamiento del Problema</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Objetivos Particulares</b>	<b>Objetivos Específicos</b>
<p>En el proceso de trabajo de la venta de los componentes electrónicos que ofrece SISCOM a sus clientes se detectó una falta de coordinación entre la gerente de ventas y la gerente, lo cual provoca el atraso en las diferentes actividades que se tienen que realizar durante dicho proceso de trabajo, afectando con esto la productividad de la organización debido a la falta de flujos de información adecuados y de mecanismos de comunicación entre estos dos actores.</p>	<p>El investigador utilizará los conceptos y herramientas de investigación cualitativa en comunicación organizacional para detectar y diagnosticar la incidencia de los principales problemas de carácter comunicativo asociados a la falta de coordinación que se da entre la gerente de ventas y la gerente durante el proceso de trabajo de la venta de los componentes electrónicos, provocando con esto que el proceso productivo se vea seriamente afectado.</p>	<p>*Diagnosticar el problema comunicativo para indagar las causas, el sentido, las percepciones y la posición que cada uno de los actores tienen ante el problema detectado.</p> <p>*Determinar los problemas relacionados con flujos de información que provocan la falta de coordinación entre los dos actores del problema.</p> <p>*Explicar la importancia de las mediaciones en la organización.</p> <p>* Describir los conflictos que se dan en la problemática detectada y por ende a nivel organizacional.</p> <p>* Conocer los costos de la acción en el problema abordado.</p>	<p>*Entrevistar a los actores involucrados en la problemática detectada.</p> <p>*Transcribir las entrevistas realizadas a los actores.</p> <p>*Analizar las entrevistas realizadas a los actores que participan en el problema y ver el tipo de relación que hay entre ellos.</p> <p>*Explicar las causas informativas que generan el problema detectado.</p> <p>*Señalar por que los flujos de información no se llevan adecuadamente.</p> <p>*Explicar los tipos de mediaciones que se realizan en SISCOM.</p> <p>*Enlistar los tipos de conflictos que hay en la problemática detectada.</p> <p>*Señalar los costos energéticos, económicos, temporales y psicológicos en el problema.</p>

La herramienta o técnica a utilizar será la entrevista semidirigida la cual se aplicará a los principales actores involucrados en el problema detectado. Con la que se pretende obtener su posición, sus percepciones, sus representaciones, es decir, la subjetividad de la gerente y la gerente de ventas.

Los temas a explorar en la entrevista serán los relacionados con la experiencia que estos dos miembros han tenido en la organización desde su llegada a la fecha, así como aspectos relacionados a la comunicación, esto es, sus opiniones en relación a la motivación que se da en la organización, la importancia de su trabajo, los beneficios, expectativas, la libertad para desarrollar su trabajo, sus necesidades, sus relaciones de trabajo y la valoración que se les da dentro de la empresa.

Por lo anterior diremos que las técnicas cualitativas sirven para realizar una interpretación motivacional profunda a través de la observación directa. Se caracterizan por un contacto vivo, es decir, por una cierta interacción personal del investigador con los sujetos o grupos investigados bajo condiciones controladas. (Ortí, 1992:195).

También se puede señalar que lo cualitativo se refiere a las opiniones y actitudes de los sujetos y no a datos numéricos. "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. Exige precisamente la libre manifestación por los sujetos encuestados de sus intereses informativos ( recuerdo espontáneo), creencias ( expectativas y orientaciones de valor sobre las insatisfacciones recibidas y deseos ( motivaciones internas conscientes e inconscientes)" ( Ortí, 1992:195).

Los discursos producidos por la gerente de ventas y la gerente se caracterizarán por ser espontáneos y libres, a través de los cuales se reflejarán las relaciones complejas, difusas y encubiertas que se dan entre los seres humanos y que se constituyen en su propio contexto significativo y concreto.

Esta aproximación cualitativa de libre autodeterminación expresiva de los sujetos (relativamente) pretende crear una situación de auténtica comunicación entre el investigador y el sujeto entrevistado surgiendo así un proceso informativo recíproco por medio de un diálogo de carácter personal y proyectivo, en donde cada una de las frases del discurso adquiere sentido de acuerdo al contexto del sujeto permitiendo con esto dejar al descubierto la ideología del entrevistado. Con la entrevista conoceremos las motivaciones profundas que hacen que el sujeto actúe de tal o cual manera en una situación determinada.

Por último, la entrevista tiene la finalidad de analizar e interpretar aquellos aspectos más significativos de la conducta y de las representaciones de los sujetos involucrados en el problema quienes expresarán su manera de pensar y su postura ante la situación problemática a la que se enfrentan.

### 4.3.2 Análisis de los resultados obtenidos por medio de las entrevistas realizadas a los actores involucrados en la problemática detectada de la venta de los componentes electrónicos en SISCOM

Antes de entrar de lleno a los resultados obtenidos a raíz de la aplicación de la técnica cualitativa( la entrevista semidirigida) aplicada a los actores involucrados en la problemática de la venta de los componentes electrónicos en SISCOM, describiremos la manera en que se realizará dicho análisis, es decir, la manera en como se llegará al diagnóstico de carácter comunicativo, cabe señalar aquí que estos lineamientos fueron propuestos en el módulo 4 del presente seminario a cargo del profesor Xavier Ávila G.

Se llevarán a cabo los siguientes pasos para el análisis de las dos entrevistas:

1.- Se realizará una primera lectura de las dos entrevistas por medio de las transcripciones literales que se hagan de ambas.

2.- Una segunda lectura de las entrevistas se realizará al desarrollar las siguientes etapas que son:

a) El poder obtener de esta lectura las *partes más significativas* de las entrevistas, se comenzarán a sacar categorías de análisis, temáticas o los tópicos más recurrentes por parte del entrevistado durante la conversación.

b) Realizar otra lectura en la que se rescaten o vacien las referencias del entrevistado de manera literal para ejemplificar y con esto reforzar los señalamientos de manera clara y precisa que haga el entrevistado en relación a tal o cual tema o categoría que se desee destacar.

c) El de crear otras categorías diferentes a las de los tópicos más recurrentes que se señalaron con anterioridad, esto es, el crear otras categorías que a su vez nos sean útiles para ajustar o crear correspondencias o diferencias con otras que a lo mejor el investigador tenía en mente y que tal vez fueron o no mencionadas o retomadas por parte de los entrevistados.

3.- Finalmente se realizará lo que es en sí el diagnóstico del problema comunicativo por medio de llevar a cabo los pasos antes señalados, es aquí en esta parte en la cual se harán las interpretaciones correspondientes, las cuales puedes incurrir en las congruencias o incongruencias de lo que digan los entrevistados, en los matices que se puedan observar en sus discursos, en el sentido de que los actores le dan a determinadas situaciones que viven dentro de la organización, el conocer cuales son sus estrategias dentro de su proceso de trabajo, e incluso detectar por medio de este diagnóstico si tienen conciencia o no de la problemática, entre otros aspectos, así como sus diferencias y semejanzas de opiniones en cuanto algún tema determinado, para esto se procederá a realizar una comparación de los resultados (cuadros de análisis) que se obtengan de cada uno de los entrevistados.

El análisis de los resultados puede verse en los cuadros que se presentan a continuación y las interpretaciones de dichos resultados de cada una de las entrevistas hechas a los actores involucrados se presentan posteriormente.

## Presentación de los resultados obtenidos

### Entrevista a la gerente de ventas de SISCO

Tópicos más recurrentes	Referencias clave (citas textuales)	Otros tópicos abordados en la entrevista	Referencias clave (citas textuales)
<p><u>Motivación</u></p>	<p>"Bueno eh, creo que en cuanto a la motivación que encontré dentro de la organización eh fue alto por que por el desarrollo primero que nada personal que iba a tener ahí y después la forma en la que nos íbamos a integrar como organización a la sociedad o sea al mundo que nos rodeaba, la motivación la cree yo después ya dentro de la organización eh me motivaba el decir lo que esto iba realmente a servir a algo que yo quería que sirviera que no era un trabajo como los otros por que si encontré mucha diferencia, no era un trabajo en el que yo tuviera que pensar en que yo tuviera que pensar en que estaba trabajando para otros, el trabajar era para mí sabía que estaba trabajando para mí y que trabajando así estaba ayudando también a otros a hacer lo que ellos querían, entonces yo creo que es una experiencia muy grande por que en ninguno de los trabajos en los que yo había estado me había sentido de esa manera"</p>	<p><u>Responsabilidad</u></p>	<p>"Yo creo que aquí las responsabilidades es la manera de tomar las responsabilidades tenía mucho que ver con lo que tú querías ser dentro de la organización y lo que tú querías también que la organización fuera contigo por que sabías que dependía no nada más de las decisiones que tú tomaras tú jefe o tú compañero sino que dependía muchas veces de las decisiones que tú tomaras y que en ese sentido también te iba a beneficiar a ti como individuo, te estaba beneficiando directamente, no nada más en los beneficios que te iba a traer sino en el simple hecho de tomar la decisión e iba a beneficiar al grupo, a la organización, a la gente que estaba dentro de la empresa dentro de su grupo de trabajo".</p>

Tópicos más recurrentes	Referencias clave (citas textuales)	Otros tópicos abordados en la entrevista	Referencias clave (citas textuales)
<p><u>Libertad</u></p>	<p>"Eh otra de las cosas que creo que me gusto mucho de estar ahí en la organización fue la importancia de lo que yo hacia, la importancia que se le daba a lo que yo hacia a lo que cada uno de los miembros hacíamos dentro de la organización, creo que si fui escuchada siempre quizá una opinión, creo que si fui tomada en cuenta para tomar decisiones que nos afectaban o nos beneficiaban a todos creo y creo que si tuve la libertad de elegir mi forma de trabajo y mis tiempos de trabajo incluso algunas veces, los objetivos de trabajo eran objetivos comunes, estaban decididos algunos y otros los íbamos decidiendo conforme iba pasando el tiempo pero creo que si tuve mucha libertad más bien creo que no la había tenido tampoco en ningún otro trabajo y que bueno también con esa libertad muchas veces por que si a veces eh estas tan acostumbrada a que te digan que es exactamente lo que tienes que hacer cuando te encuentras con la libertad dices que hago no, y te estas pensando siempre ojalá y tuviera un trabajo donde me dejaran hacer las cosas como yo quisiera o encontrar un método propio de trabajo o este, decidir, incluso cuando yo entre estuvimos un tiempo a prueba para ver que horario era el que más nos convenia establecer para el negocio y ser incluso más honesto contigo mismo y con lo que estas haciendo y a mi me parece muy importante esa libertad y esa y la valoración de lo que haces por los otros por la gente que te esta acompañando en el trabajo y la gente que esta trabajando igual que tú para un objetivo común".</p>	<p><u>Insatisfacción</u></p>	<p>"Si me dejaron satisfecha muchas de las cosas que hice ahí, otras no tanto por que eh quizás también sobre todo el último periodo que estuve ahí coincidió con algunos problemas personales, entonces eh pues ya no puede aprovechar al máximo lo que hacia en la organización pero en general creo que si fue muy satisfactorio y dar cuenta de que podía desarrollar algo que yo creia que no me gustaba o sea darle un sentido diferente al que yo creia que podía tener este tanto la informática como la electrónica menos por que era como que más como que involucrarse un poco menos en este aspecto.</p>

Tópicos más recurrentes	Referencias clave (citas textuales)	Otros tópicos abordados en la entrevista	Referencias clave (citas textuales)
<p><u>Aspectos de indole comunicativo</u></p>	<p>"Quizás hubo un poquito de, un poquito de falta de coordinación en algunas cosas. A veces decidíamos algo y no lo llegábamos ha hacer por que no nos coordinábamos en lo que cada uno tenia que hacer para alcanzar el objetivo y era también por que creo que lo que si fallo fue el determinar las responsabilidades exactas de cada uno de los miembros dentro de la organización eh creo que eso si fue lo que nos fallo ahí falta de coordinación y el tener claro que es lo que iba ha hacer cada uno".</p> <p>"Es un poco paradójico por que esa misma libertad más bien esa misma pauta de esos conceptos no ser tan rígidos en las obligaciones de cada uno a veces nos hacia tener pocos resultados pero también a veces nos hacia como que atrasarnos en algunas cosas o no llevar a cabo otras por que no por que creíamos que el otro lo iba ha hacer o por que no sabíamos si teníamos que hacerlo nosotros y este y vamos si habia una falta de coordinación ahí y faltaba que todo estuviera previamente delimitado para que no sucediera eso no?".</p> <p>"Y para que si las cosas salian bien este fuera por que estuvieron planeadas así que no fuera por que no fueron planeadas o por acciones que salieran bien, sino por que hubo una planeación antes y todo eso. No puedo generalizar pero si en algunas cuestiones si nos fallo coordinación si creo que si eso fue lo que nos fallo".</p>	<p><u>Satisfacción</u></p>	<p>"Pero en la informática creo en si que le encontré sentido diferente a la informática y me causo satisfacción. Y bueno de lo que ya te habia hablado antes de la importancia de un trabajo de cómo lo valoraban, de la libertad con la que me dejaron y bueno muchas cosas".</p>

"En cuanto a las relaciones que tenía con los miembros de ahí del grupo creo que fueron siempre bastante buenas. Creo que si hubo comunicación, bueno si había respeto a lo que yo hacia yo respetaba también lo que ellos hacían eh quizás en cuanto a la falta de en si la comunicación no era tan completa, sino no se hubiera dado esta falta de coordinación en estos periodos en cuanto a la falta de coordinación pero yo se lo achacaba a esto que estamos enfrentando, bueno de mi parte a estar probando algo diferente, estar ejerciendo esa libertad que no había ejercido y pues estar experimentando cosas que cuando uno experimenta las cosas no salen como uno quiere, pues eh si no hay tolerancia al fracaso pues también es otro problema, entonces, aparte de que si nos costo trabajo hasta donde yo estuve creo que si nos costo trabajo este, el llegar pues a tener confianza es decir, eh, esto esta bien, esto esta mal, o plantear cosas eh que nosotros creíamos que no estaban funcionando".

"Y los planes que se fueron, que no se realizaron y que ya después se dejaron de lado, creo que fue también eh, por un lado eh, falta de comunicación, el estar diciendo tenemos estos planes que pasa con estos otros, o estamos cumpliendo con ello o no se, estamos dejando de lado estos o yo necesito cumplir estos planes, creo que si falto ahí, ahí fue donde falto la comunicación".

"Bueno es decir yo me doy cuenta que tú te das cuenta era como que bastante subjetivo a lo mejor no estaba de humor y creías que estabas haciendo mal y el caso es que la otra tenía un problema o no se, el caso es que si ahora que lo dices esa era la manera de darnos cuenta no había mucha claridad en cuanto a señalar ni los aciertos ni los errores".

Tópicos más recurrentes	Referencias clave (citas textuales)	Otros tópicos abordados en la entrevista	Referencias clave (citas textuales)
<p><u>Subjetividad</u></p>	<p>"Yo creo que en cuanto a eso, de hecho se buscaba un desarrollo integral, creo que si en algo nos separamos fue de esa parte de este pues de estar más en contacto con lo que éramos como seres humanos por que llego el momento en el que estábamos trabajando muy bien y decíamos ya dominábamos lo que estamos haciendo, más o menos teníamos una coordinación del trabajo que cada uno realiza y este las ventas iba para arriba y todo".</p> <p>"Pero así como que dejamos un poco de lado lo que eh el expresar la manera en la que estábamos sintiendo esos cambios y como nos estaban beneficiando y el ver como estaban beneficiando esos cambios y ahí a lo mejor nos surgían ideas de cómo enfrentar las cosas en un futuro y retomar las ideas que teníamos y eso creo que fue de las cosas que dejamos aun lado".</p>		

Tópicos más recurrentes	Referencias clave (citas textuales)	Otros tópicos abordados en la entrevista	Referencias clave (citas textuales)
<p style="text-align: center;"><u>Rotación de personal</u></p>	<p>"Yo creo que a los cambios de intereses, yo creo que el abandono de algunos de nosotros creo que se debe a los cambios de intereses eh no se lo que te satisface ahora quizás ya no te es suficiente después, eh hay creo eh un miembro del equipo que yo creo que es el que contagia el entusiasmo por los planes, A: quién es . B: es Heli, yo creo que es la persona que esta más segura de lo que es y de lo que puede llegar a ser de esta organización creo que tiene mucho que ver que las personas no se yo hablo de mi hablo de otra persona la que creo que quedará en mi lugar creo que por lo menos nosotras dos creo que entramos ahí eh si contagiados por el entusiasmo de Heli y ya dentro te das cuenta de que es posible hacer ciertas cosas y te das cuenta también de que el entusiasmo no lo es todo y que tienes que tener muchas otras cosas y que le entusiasmo ajeno además tampoco lo es todo, entonces yo creo que si el cambio de intereses y lo que te es propicio para realizar ciertos objetivos en tú vida ahora ya no lo es después no, o tienes que darle prioridad a otras cosas".</p>		

## Entrevista a la Gerente de SISCOM

Tópicos más recurrentes	Referencias clave (citas textuales)	Otros tópicos abordados en la entrevista	Referencias clave (citas textuales)
<p style="text-align: center;"><u>Motivación</u></p>	<p>"hemos tenido retos importantes en cuanto a la iniciación de esta empresa..."</p> <p>" las personas que la conformaban, hemos experimentado que mucha gente no tiene el valor de afrontar retos importantes".</p> <p>"La razón más importante por la que entre en la organización fue por que era un proyecto de vida".</p> <p>"Las satisfacciones que he encontrado en ella, que me ha dado han sido enormes hay muchas satisfacciones personales por que eh hemos sido los únicos que hemos sobrevivido en este reto, muchas personas tuvieron que salir pro la falta de ambición por que nosotros hemos tenido mucha ambición en cuanto a la empresa; hemos querido sacarla adelante y en este momento lo hemos logrado".</p> <p>"Los beneficios económicos han sido en la actualidad muy remunerables"</p> <p>"Bueno yo valoro mucho mi trabajo por que bueno eso es lo que día a día me hace salir adelante, el valorar el trabajo es lo más importante por que si uno no valora el trabajo y nada más trabaja uno por tener algo económicamente pues eso no es bueno, yo creo que el trabajo hay que tomarlo como algo que a nosotros nos gusta realizar es importante valorar el trabajo de los demás por que creo que cuando a uno le valoran el trabajo da mucho más de si".</p> <p>"Los objetivos de la organización serían básicamente que la empresa sea reconocida nacionalmente por nuestro trabajo".</p> <p>"Los aciertos y los errores se han hecho notar pero yo creo que superficialmente o sea se han hecho notar por ejemplo va mejor. estamos cayendo un poco, pero nunca se han hecho notar, por ejemplo escrito o no se han hecho una valoración de los aciertos y los errores documentados, es algo que nosotros hemos tratado de cambiar, en la actualidad estamos tratando de hacer un poco más este documentado todo el trabajo".</p>		

Tópicos más recurrentes	Referencias clave (citas textuales)	Otros tópicos abordados en la entrevista	Referencias clave (citas textuales)
<p><u>Expectativas y necesidades</u></p>	<p>"Las expectativas que podría mencionarte más que nada serían en el aspecto profesional que te dan en esta empresa es un desarrollo profesional amplio por que te dejan actuar libremente".</p> <p>"Considero que los demás miembros que han estado dentro de la organización no tomaron esa libertad muy enserio por que cuando se trató de presionarlos en cuanto trabajo ya no les gusto pero bueno yo creo que ellos fue su forma de tomar esa decisión hacia la organización pero si creo que no la tomaron muy enserio por que si no se les presionaba no trabajaban y fue el caso en que se les tuvo que presionar para estar aquí en determinado horario y no les gusto y entonces se tuvieron, bueno se fueron no se tuvieron que ir, ellos se quisieron ir y bueno entonces no supieron como manejar esa libertad".</p> <p>"Bueno yo creo que en cuanto a las necesidades profesionales si siempre estuvieron latentes para todos los miembros eh a lo mejor en cuestiones económicas no era las que nosotros quisiéramos por que bueno era una organización que empezábamos y sabíamos que tenía que tener limitantes pero las necesidades principales fueron cubiertas a lo mejor ellos no entendieron que el proceso era un poco largo y se tuvieron que ir".</p>	<p><u>Objetivos</u></p>	<p>"Bueno al principio fueron compartidos después creo que no fueron compartidos por que muchos de ellos se fueron su objetivo fue diferente pero el objetivo de la empresa sigue latente y los miembros que estamos aquí en la empresa es objetivo es el mismo".</p>

Tópicos más recurrentes	Referencias clave (citas textuales)	Otros tópicos abordados en la entrevista	Referencias clave (citas textuales)
<p><u>Rotación de personal</u></p>	<p>"al principio íbamos a tener limitaciones económicas, entonces yo pienso que eso fue lo principal de que ello los aleje de la empresa"</p> <p>"Yo no creo que sea falla a lo mejor hemos tenido que eh ver otras cosas en cuanto a organización eh hemos tenido que limitarnos un poco en cuanto a un desarrollo mayor por que, por que esto implica economía cuando no hay muchos recursos para poder realizar una empresa más grande pues se tienen que limitar algunas cosas pero más que nada yo siento que es un reto personal y que ellos no lo quisieron afrontar por que quisieron irse a buscar por otro lado y que en la actualidad ellos tienen una ambición de formar una empresa pero no quisieron formarla a horita a lo mejor ellos no cubrieron sus expectativas pero para nosotros siguen siendo lo primordial y a lo mejor el objetivo de la organización sigue latente".</p> <p>"Si afecta esta rotación de miembros pero en la actualidad hemos tratado de buscar personal que realmente este involucrado en la organización por que bueno que cuando entrevista a la gente este se ve muy entusiasmada pero cuando ya se trata de trabajar ya nos les gusta, ya no les gusta trabajar más de 8 horas entonces nosotros estamos acostumbrados a trabajar mucho más entonces la gente quiere además un reconocimiento total cuando su trabajo no ha sido para ser reconocido de esa forma, pero bueno en la actualidad por ejemplo en México pues generalmente la gente no esta acostumbrada a trabajar y a tomar retos importantes y más que nada yo siento que esto es lo que ha alejado a la gente de aquí, por que bueno para poder obtener lo que nosotros queremos es trabajo total sin tener que ver este hay que no me reconocieron o que si me reconocieron este más que nada yo creo que hay que trabajar dura para poder obtener lo que queremos".</p>		

Tópicos más recurrentes	Referencias clave (citas textuales)	Otros tópicos abordados en la entrevista	Referencias clave (citas textuales)
<p><u>Relaciones de trabajo</u></p>	<p>"Yo considero que en general fue bueno eh como todo al principio uno tiene hambre de hacer las cosas y fue excelente. Cuando se cambia el objetivo de esa persona ya no esta totalmente enfocada a su trabajo tiene otras expectativas entonces tal es el motivo de que se fue por que ya su objetivo no era esta empresa, entonces tenia otros objetivos entonces ya no le dedicaba totalmente el tiempo a la organización tenia otras metas y entonces se tuvo que ir para cubrir eso y bueno yo creo que fue lo mejor por que al final ya no daba todo ella , y habia cosas que ella siempre habia hecho bien y que ella ya no las realizaba, entonces ahí te das cuenta cuando ya la persona no esta totalmente involucrada, entonces bueno ella tuvo que tomar otro camino y pues adelante".</p> <p>"y ellos no quisieron afrontarlo por que bueno aqui seguimos y si la empresa yo siento que si no funcionara no seguiriamos, aqui esta y vamos un poquito lentos pero creo que al final será reconocido nuestro esfuerzo".</p> <p>"Yo creo que ese es uno de los errores por que yo creo que no estamos capacitados para hacer ese tipo de situaciones, yo creo que a lo mejor nosotros lo pensamos pero no lo decimos y la gente a lo mejor quisiera saberlo y decir es que hay este yo me quedo por que soy importante pero, el hecho de que no se los digamos no quiere decir que no sea importante para nosotros toda la gente es importante pero a lo mejor es eso hemos fallado por que bueno nosotros decimos pues si no quiere pues que se vaya , pero a lo mejor ellos necesitan escuchar eso a lo mejor si lo hemos pensado y bueno estamos en esa situación".</p>	<p><u>Motivos de salida</u></p>	<p>"Bueno yo en principio si pensé que era por eso no yo no dije si esta muy presionada por la escuela y ella quiere acabar la escuela lo más pronto posible pero después viéndolo ya objetivamente pues creo que fue un pretexto muy bueno que sabia ella que diciéndonos eso no le íbamos a preguntar nada más allá de eso".</p> <p>"Las razones que dijo que queria desarrollarse profesionalmente y bueno, ella su campo no esa este ella estudia algo totalmente diferente a esto ella quiso salirse por eso y bueno se considera por que no podemos decirle a las personas que se queden cuando ya no están a gusto y más que nada por que el campo de ella no era el que se cubre aqui".</p>

Tópicos más recurrentes	Referencias clave (citas textuales)	Otros tópicos abordados en la entrevista	Referencias clave (citas textuales)
<p><u>Relaciones de trabajo</u></p>	<p>"En cuanto a las relaciones de trabajo al principio todo fue excelente las relaciones eran totalmente buenas pero como fue transcurriendo el tiempo y hubo altibajos en la empresa bueno las relaciones ya no fueron tan buenas algunos querian tener provecho de ella muy rápidamente otros teníamos más paciencia entonces hubo una tensión muy grande entonces si se modifíco esa buena relación que teníamos en la actualidad hay una buena relación creo que las personas que estamos aquí tenemos, seguimos con el mismo objetivo de la empresa y bueno no hay ningún problema a horita con las relaciones".</p>		

## 4.4 Diagnóstico del problema comunicativo

### 4.4.1 Interpretaciones generales de la entrevista realizada a la gerente de ventas de SISCOM

Pone mucho énfasis en el hecho de que la organización en todo momento le brindó mucha *libertad*, mucho más que en cualquier otro lado, pero podemos hablar de cierta contradicción de su parte, pues habla de que tuvo la libertad de elegir su forma de trabajo, y en algún momento de la entrevista dice que en el área de la electrónica se involucraba en menor medida por que dicha área no llamaba su atención, cosa que no manifestó en ningún momento a los miembros de la organización, desde el inicio se le dijo que ella colaboraría en el proceso de trabajo de la venta de los componentes electrónicos y nunca manifestó algún desacuerdo o inconformidad, por el contrario dice en la entrevista que sus opiniones eran siempre respetadas y tomadas en cuenta.

No ejerció su libertad de acción ya fuera por que incluso ella no estaba consciente de dicho aspecto o por que tal vez no sintió la suficiente confianza ante la organización y permaneció en ese puesto durante dos años o por el hecho de que encontró algún beneficio necesariamente por que para realizar un trabajo por dos años es por que necesariamente algo le tuvo que llamar la atención, si no no hubiera desempeñado ese puesto tanto tiempo.

A lo mejor realmente si pudiera ser que haya existido un interés económico por parte de ella, a pesar de que ella durante la entrevista afirme lo contrario, por que se infiere que las personas en las organizaciones están por que de una u otra manera obtienen determinado beneficio por parte de la organización, en este caso, sin embargo, no queda muy claro si su permanencia se debió a un interés meramente económico (a pesar de que el ingreso no era necesariamente elevado) o por la constante y aparente libertad que menciona que se le permitió dentro de la organización y en comparación con sus trabajos anteriores sea esta verdaderamente la razón de su permanencia en la empresa SISCOM, donde tal vez encontró en esa diferencia que para ella resulta de suma importancia.

Otra variable que podría considerarse para explicar el hecho de su permanencia pudiera ser los lazos de amistad que tenía con una de las integrantes de la organización, pues lleva diez años de convivir con ella y a pesar de que no se encontraban en la misma área de trabajo convivían por mucho más que cuando no trabajaban juntas, ya que ella fue invitada por este miembro de la organización por lo que su convivencia aumentó, pasaban más tiempo juntas, iban a comer por citar un ejemplo, entre muchos otros, esto no se menciona en ningún momento dentro de la entrevista, no fue considerado por ella. Este aspecto no fue abordado por ella en ningún momento de la entrevista, pero puede considerarse para tratar de explicar su permanencia en la organización por dos años.

La gerente de ventas habla de lo que se hace por los otros, sin embargo, cuando ella tomó la decisión de irse de la organización no planteó la posibilidad de llegar a un acuerdo de negociar por ejemplo el hecho de trabajar menos tiempo en la empresa si hablaba de que la empresa era accesible, entonces por que no proponerles esto, es más ni siquiera lo comunicó, lo considero ella sola y de un momento a otro y dijo que se iba, esta decisión por parte de la gerente de ventas tomó totalmente por sorpresa a los integrantes de la organización, quienes tampoco se preocuparon en gran medida por convencerla de lo contrario eso se abordará en la entrevista realizada a la gerente.

Con su salida de la organización se contradice, pues habla de la reciprocidad que debe de haber dentro de la empresa de la correspondencia entre ambos, como afirma, "De hecho lo considere yo sola y lo considere pero no se los hice saber. Finalmente creí que esa era la mejor decisión", pero aquí cabe preguntarse ¿Para quién sólo resultado ser la mejor decisión? Finalmente sólo tomó en cuenta sus intereses particulares.

La gerente en conversaciones posteriores a la salida de esta persona comentó que los argumentos de la escuela fueron sólo un pretexto de su parte, pues notaba que ya no hacía bien su trabajo, pero que tampoco se ocupaba mucho de la escuela.

La entrevista muestra una conciencia de su *responsabilidad*, dijo que la responsabilidad se encuentra relacionada con lo que los individuos pretenden ser dentro de la organización y lo que a su vez esta espera de ellos y que ambos se verán afectados o beneficiados en la medida de sus intervenciones y relaciones.

Habla de la responsabilidad individual como algo fundamental para la organización y para ella misma como miembro de ella. Podemos considerar que la entrevistada se percató del equilibrio que debe de existir entre la organización y los actores, en donde cuenta el bienestar de ambas partes ni una más que la otra.

La gerente de ventas señala que el área de la informática fue la que llamó más su atención e incluso que le causaba mayor satisfacción por que logró desarrollar algo que pensaba que no le gustaba, le encontró un sentido diferente a esta área, que no tenía asignada, a pesar de ello intervenía en está, lo cual puede explicar el hecho de que tal vez en alguna medida pudiera descuidar su área de trabajo de la venta de los componentes electrónicos.

Ella misma señala que se involucraba menos en el área de la electrónica, y recordemos que ella se encargaba precisamente de la venta de los componentes electrónicos, esto llama mucho la atención puesto que esta era el área en que la que trabajaba, la empresa la ubicó en un puesto equivocado, no se percató de que le llamaba más la atención la informática, puesto que en la organización no se tiene un mecanismo para el reclutamiento de personal, pero si hubiera sido mejor que se ubicará en este caso a la gerente de ventas en el área que llamará más su interés.

Se encontraba en un área de trabajo que no le gustaba y que incluso no tenía nada que ver con su perfil profesional, esto se vió en el capítulo tres relacionado con el funcionamiento, actores y grupos en la organización ( módulo tres), en donde hay un apartado relacionado con el análisis de los actores, en el cual se abordan sus características básicas, y es aquí en donde podemos ver que su perfil profesional prácticamente no tiene nada que ver con el trabajo que desempeñaba dentro de la empresa.

Ya que su grado de escolaridad nos dice que se encuentra cursando el tercer semestre de la carrera de Ciencias Políticas y Sociales en la UNAM. Otro dato que nos refuerza el hecho de que no se encontraba en el área adecuada sería el hecho de que en sus expectativas en la empresa que también son parte de las características básicas a las que hacíamos alusión, consistían en que a corto plazo a la gerente de ventas le interesaba adquirir más conocimientos sobre computación y aprender a instalar redes y a largo plazo ella manifestó su interés por llegar a conformar la empresa de desarrollos informáticos.

*La paradoja sería:* que hace una persona trabajando en un área que no le gusta y con la cual se involucra en la menor medida posible, siendo que es su principal responsabilidad dentro de la empresa SISCOM por lo tanto no se puede hablar de que sienta algún compromiso con esta área y por tanto esto pudiera explicar el hecho de que en la entrevista no manifieste un conflicto visible con la gerente pues era esta quien realizaba las actividades y en la entrevista la gerente de ventas en ningún momento muestra algún desacuerdo al respecto legítima su autoridad de la gerente en el momento en que respeta las decisiones que ella toma, claro tomando en cuenta que esta última se encuentra respaldada por el dueño que es el director general y esta casada con él.

Pero como el área de electrónica como bien a dicho no le llamaba la atención y le ponía menos interés de alguna manera su estrategia era esa la de dejar toda la responsabilidad a la gerente y que esta última era la que contaba con mayores conocimientos sobre electrónica pues estudio esa licenciatura en el Instituto Politécnico Nacional (IPN).

El tema de la *satisfacción* lo abordó en general y nunca en relación a su área de trabajo.

Por último se hablará de los matices que se encontraron en relación al ámbito de lo comunicativo como otro de los tópicos más recurrentes en la gerente de ventas, resulta interesante por que en la entrevista afirmó esa falta de coordinación que se ha venido subrayando durante la investigación específicamente en el capítulo tres ( módulo tres) del funcionamiento real e ideal de la organización.

Y en la entrevista reconoce que los procesos de trabajo se veían afectados por esta falta de coordinación e incluso por el hecho de que los miembros de la organización no se expresaban y comunicaban de manera explícita, por lo que se dejaba a la libre interpretación de cada uno de ellos, ella señala que no sólo afectaba en un solo proceso, en este caso la venta de lcos componentes electrónicos, dice que en si era un aspecto que repercutía en toda la organización.

Dijo que se perdieron otros propósitos que la empresa pretendía realizar en un futuro debido a que no se realizaban alguna especie de recordatorios, por ejemplo, las juntas que se propusieron por parte del dueño sólo se mantuvieron por determinado periodo y después dejaron de realizarse.

Tal vez si estas se hubieran seguido realizando no se hubieran quedado en el olvido la esencia de la organización, no que al paso del tiempo se fueron perdiendo varios de los planes que se tenían en un principio para el desarrollo de la organización, señaló la entrevistada.

La falta de coordinación en el desarrollo de las actividades dentro del proceso de trabajo señalado es un factor constante que ha tenido la organización en general, esto se infiere a partir del hecho de que como bien señala la entrevistada " lo que si fallo fue el determinar las responsabilidades exactas de cada uno de los miembros dentro de la organización eh creo que eso si fue lo que nos fallo ahí falta de coordinación y el tener claro que es lo que iba ha hacer cada uno".

La organización pudo ser que cayera en el extremo de realizar las actividades de una manera excesivamente relajada, la gerente de ventas destaca este punto al afirmar el hecho de que la falta de rigidez en las obligaciones de cada una de las personas involucradas en la empresa provocaba la falta de resultados.

Así como el atraso en algunas otras actividades por el hecho de estar pensando o creyendo que le correspondía a otro de los miembros, o por estar esperando que el otro las llevará a cabo o por no saber si determinada actividad tenía que ser realizada por alguien en particular. La organización cayó en un punto de relajación total lo cual se vio reflejado en la falta de productividad.

Otro problema de comunicación que se detecta a ría de la entrevista consiste que no había la suficiente confianza para decir cuando las cosas estaban funcionando bien y cuando no se estaban haciendo de manera adecuada.

No se expresaban por el hecho precisamente de que los miembros de la organización no se saben comunicar, faltaron hacer más recordatorios respecto de las actividades que se tenían planeadas.

La gerente de ventas afirma que " no había mucha claridad en cuanto a señalar ni los aciertos ni los errores", por tanto la organización no sabía o no se daba cuenta más bien de cómo las cosas estaban funcionando, esto sería también un problema de indole comunicativo.

Y finalmente, en relación al tema de la rotación constante de personal considera que ocurre básicamente por los cambios de intereses por parte de los miembros, lo que te satisface ahora, ya no te satisface después, afirmó. Ella dice que llego a la empresa contagiada por el entusiasmo del dueño, y puedes lograr hacer ciertas cosas, pero también de que el entusiasmo no lo es todo y se requiere de muchas otras cosas más, apuntó.

#### 4.4.2 Interpretaciones generales de la entrevista realizada a la gerente de SISCOM

La gerente considera que las personas que han abandonada la organización ha sido por falta de valor y por que según sus palabras las personas no están acostumbradas a enfrentar retos importantes, de entrada tenemos que ella esta descalificando a los miembros que han estado en la organización una vez que estos deciden marcharse. Considera que por falta de ambición por parte de las personas que han estado en la organización es que deciden dejarla y afirma que las personas que si se han quedado en la empresa es por que si tienen ambiciones de sacar adelante a la empresa.

Aquí podríamos hablar de un doble discurso o más bien de una paradoja en el sentido de que, mientras están en y con la organización entonces son bien vistas pero si deciden irse entonces se les descalifica o considera como faltos de ambición por no tener los mismos intereses que la organización y si quieren irse pueden hacerlo nadie los detendrá.

La gerente muestra mayor interés en comparación con la gerente de ventas, por que para la gerente su finalidad es que la empresa sea reconocida a nivel nacional a pesar de ser una empresa pequeña que se encuentra en proceso de conformación todavía, y es para ella un proyecto de vida, tiene una familia, una hija por la que necesita trabajar, en cambio la gerente de ventas no esta en la misma situación, sólo tienen de dependiente a su mamá, pero aún así es diferente, a si tuviera hijos.

La gerente tiene una percepción muy diferente respecto a la productividad de la empresa, ella dice que en el sentido económico la organización ha sido muy remunerable, en tal afirmación podemos encontrar una contradicción, puesto que en el análisis del módulo tres se demostró numéricamente precisamente la falta de productividad de la empresa.

Ella esta homogeneizando las expectativas y las necesidades de los actores, ella esta considerando que todos los miembros de la organización deben de buscar los mismo pero a partir de lo que ella y el director general consideran que es lo más adecuado y pertinente para la organización y por que no decirlo también en función de sus propios intereses por ser ellos los dueños de la organización, sin ponerse en el lugar de los demás de lo que el resto de los miembros de SISCOM piensan, sienten, o desean, por que lo que a ellos les puede parecer lo mejor, lo más factible o lo más beneficioso y deseable no quiere decir que de igual manera o necesariamente lo sea también para el resto de las personas que trabajan ahí.

Menciona el anhelado desarrollo integral y profesional que las personas pueden alcanzar dentro de la empresa, sin embargo, ¿existirá realmente? Esto sería bueno definirlo, es decir, explicar a los miembros de la organización cual es su sentido y representación de los profesionales que ellos esperan tener en la organización y luego ver si ese ideal que ellos tienen concuerda con lo que el resto de los miembros piensa para poder tener algo en común ya que esto es parte de los objetivos de la empresa y como señaló la gerente de ventas algunos de los objetivos de SISCOM se fueron perdiendo, entre ellos puede encontrarse esta ya que era supuestamente la razón de ser y al paso del tiempo ese objetivo básico y primordial se fue perdiendo, se dejó de lado.

La gerente de ventas no lo menciona de manera clara y contundente pero puede inferirse que se refiere a esto ya que esto es lo que originalmente comenzó y sigue ofreciendo la organización como un aspecto que pueda llevar al éxito a la empresa.

Y ella no lo dijo de manera explícita, sin embargo la gerente en la entrevista sostuvo que la gerente de ventas le dijo que se iba por que quería desarrollarse profesionalmente y surge la pregunta y a la vez la paradoja ¿no se suponía que la organización era lo que le había ofrecido en un principio? Entonces, esto quiere decir o podría explicar el hecho de que la gerente de ventas se fuera de la organización, pudiera ser que la organización no cumplió con lo que prometió.

Y volvemos otra vez a la representación que tienen unos y otros de lo que cada uno de estos entiende por lo que debe de ser el desarrollo profesional, los directivos y el resto de las personas que laboran ahí tal vez no concuerdan o tienen el mismo ideal al respecto deben de tener variaciones.

Por lo anterior, la organización se encuentra ante un serio problema, que la gerente en algunas ocasiones con base en la entrevista confunde con el hecho de la libertad que también no lo tienen muy claro, pues habla de la libertad que supuestamente se daba a los miembros e inmediatamente después dice que se trató de ejercer presión sobre ellos para que cumplieran determinados horarios de trabajo y que si no se realizaba dicha presión las personas no trabajaban y como eso no les gusto a las personas optaron por irse, entonces donde esta la libertad de la que habla, en este caso se refiere a los inicios de la organización.

Por que como se puede notar en la entrevista de la gerente de ventas ella dice que si tenía libertad de acción, entonces esto puede interpretarse como un avance de la organización en que optó por no ser tan rígida en algunas cuestiones y comenzó a dar un poco de alternativas.

La rotación de personal la gerente no lo ve como un problema, no lo percibe como algo que afecte de manera importante a la empresa por que lo justifica cuando dice que en México la gente esta acostumbrada a no enfrentar retos importantes y a no trabajar más de 8 horas y aparte quieren que se les reconozca cuando no se han hecho merecedores para que dicho reconocimiento se les de, pero cabría preguntarse quien va querer trabajar tanto tiempo sin gratificación económica estable si la situación económica precisamente en México no es nada favorable y la gerente considera que lo más importante es trabajar y no es necesario que se les reconozca a las personas para ella lo más importante es el trabajo y es sólo así como se podrán obtener las cosas y el reconocimiento para ella no es algo importante.

La exigencia de trabajar mucho tiempo o de pretender que la gente trabaje a un ritmo de trabajo al que se encuentra acostumbrado es romperles el esquema y esto provoca que en lugar de lograr la productividad se consiga el efecto contrario, un problema que podemos encontrar en este aspecto es que los directivos no tienen la misma representación sobre el trabajo que las personas que trabajan, la gerente en la entrevista dice que precisamente esta es otra razón que aleja a las personas, es decir, el exigirles más de lo que están acostumbrados pero ella lo arregla con el hecho de que si no les parece ellos se van y esto no es algo que le preocupe mucho.

Dice que cuando los objetivos de las personas cambian esto también provoca la deserción de la organización y que ella se dio cuenta con la gerente de ventas cuando le dijo que quería dedicarse a otras cosas que tenía otros intereses y que bueno es como ella se explica ahora el hecho de que comenzó a descuidar el trabajo, que ya no le echaba las mismas ganas que antes que ya no le dedicaba todo el tiempo a la organización y ella lo toma como algo bueno por que la gerente de ventas ya no tenía el mismo rendimiento en el desempeño de su trabajo ya no tenía caso que siguiera por que ella notó que las cosas que siempre había hecho bien ahora las estaba haciendo descuidando.

Por lo anterior, llama la atención la visión que tiene la gerente y encontramos una contradicción en el sentido de que si estas dispuesto a dar todo tu tiempo a la organización adelante pero que si no lo estas entonces es mejor que te vayas, con esto no esta tomando en cuenta las necesidades y problemas que las personas pueden tener, las personas también tienen vida propia no se les puede exigir que estén tiempo completo en una organización en la que no reciben un ingreso económico suficiente para sus satisfacciones materiales.

Sin embargo, al final de la entrevista señaló como un error por parte de la organización el no hacerles saber a los miembros de la organización que son importantes para ella y cuando las personas deciden irse no les preguntan las razones solamente se limitan a decir bueno pues si quieres irte vete pero ya no preguntan las causas profundas que lleva a los miembros a dejar la organización al contrario lo ven como algo en donde considera que si ya no van a rendir en el trabajo es mejor que se vayan por que tal vez resulte contraproducente el que se quedarán, ni tampoco hacen por convencerlos de ofrecerles mejores cosas o de decirles que te motiva a irte de la empresa, no hacen nada por detenerlos aunque más que por retenerlos más bien por saber que es lo que paso es también un problema grave de comunicación.

## 4.5 Soluciones a nivel problema, área y organizacional

En este apartado se pretende dar sólo una aproximación de las posibles soluciones que se pueden proponer a nivel problema, a nivel área y a nivel organizacional respectivamente, ya que, es en el capítulo cinco en el cual se planteará a detalle las posibles soluciones por medio de una estrategia comunicativa basada en la cultura organizacional para los diferentes problemas detectados a lo largo de toda la presente investigación.

Una propuesta de solución a nivel problema consistiría en que el director, tomará el papel pero de manera auténtica de mediador, de arbitro, entre estos dos actores, más bien sería entre la nueva persona que entró a la organización, pero como es la hermana de la gerente, por lo tanto su cuñada del director, esto adquiere una característica y un matiz diferente.

Por eso es mejor proponer la solución el objeto de estudio que se midió, lo más pertinente sería que se hubiera dado una mediación y que el dueño fuera el que la hubiera desempeñado con miras a lograr el acuerdo entre la gerente de ventas y la gerente.

Otra observación que se considera pertinente, pero a nivel organizacional, consistiría en que debido al número de miembros con los que actualmente cuenta la organización sería conveniente el considerar abarcar menos procesos de trabajo como se recordará SISCOM ofrece los servicios además de la venta de los componentes electrónicos, los de la renta del equipo de cómputo y cursos de computación.

Podría ser que por el momento se pusiera mayor atención en el principal servicio que la ha sostenido hasta la fecha, y que es precisamente la venta de los componentes electrónicos considerará el hecho de trabajar solamente sobre ese servicio y una vez que lo tuviera bien afianzado comenzar a dar los demás.

La anterior propuesta se hace debido a que se considera que si se notaron grandes y claras deficiencias en el proceso de trabajo medido, esto nos da para poder inferir que tal vez los demás procesos tampoco se estén realizando de manera adecuada creando con esto un círculo vicioso por llamarlo de alguna manera y en donde la organización estaría repitiendo y cayendo en los mismos errores, lo cual en su conjunto están ocasionando en gran medida su mal funcionamiento y por tanto su Falta de productividad y lo más grave la rotación de personal. Y quiere abarcar mucho y no tiene sólidos recursos humanos ni financieros, lo cual le impide trabajar adecuadamente.

Otra sería( también a nivel organizacional) el retomar esas juntas que se hacían al principio para no olvidar los objetivos y las metas que la organización se planteo inicialmente o en su defecto el proponer otros pero con la finalidad esta vez de poderlos llevar a cabo y no dejar que se pierdan en la nada, estarlos recordando constantemente, esto es un apunte muy certero por parte de la gerente de ventas realizado en la entrevista semidirigida.

Determinar responsabilidades que deben cubrir los miembros dentro de la organización, el estar constantemente al tanto de los cambios dentro que se van suscitando en los procesos productivos de ésta.

La alta rotación de personal es una característica que se ha venido dando desde el surgimiento de la organización a la fecha, ya que la última persona que se fue de la organización (hace sólo unas cuantas semanas), precisamente fue la gerente de ventas, esto nos da cuenta de que estamos ante una organización que no se encuentra consolidada, por el contrario, carece de solidez y de cultura organizacional también en determinado momento, le hace falta experiencia, aprendizaje, esto da cuenta de que no se encuentra verdaderamente consolidada como una organización en toda la extensión de la palabra, pues carece de personal de base.

Esto podría interpretarse como que la organización tiene poco capital humano y esto es un foco rojo para la empresa y que no ha advertido o que en el peor de los casos le resta importancia, esto se pudo ver en la entrevista realizada a la gerente, quien dice que a las personas no se les incentiva por que no lo cree necesario o el hecho de hacerles explícito algún reconocimiento por su trabajo, lo que interesa más bien debe de ser el trabajo y que si los miembros de la organización en determinado momento cambian de objetivos es algo en lo que ya no se puede hacer nada por que están en su derecho.

Esto es una visión y una postura muy cómoda para la organización en el sentido de que bueno no se preocupa por las necesidades de los miembros y esto puede ser que a corto plazo les resulte más barato en términos económicos pero como se ha estado observando a lo largo de toda esta investigación, las consecuencias ya están haciendo sentir, por no pensar en invertir en el capital humano para que las personas no tengan que irse si se descubre a tiempo cuales pudieran ser sus motivaciones o con que se les pudiera dar un beneficio que para ellos sea considerable y con lo cual decidieran quedarse, por citar un ejemplo.

Lo que debería hacerse sería precisamente tratar de afianzar desde el primer momento de su llegada de los miembros a la organización el lograr una identificación con la organización, el conocer precisamente que es lo que buscan en ella y el tratar de brindárselos con el propósito de que no se de la rotación de personal, por que no se ha comprendido por parte de la empresa que hasta el momento eso esta ocasionando perdidas en el sentido de energía e incluso psicológico por el hecho de que no se cuente con una organización sólida, esto que seguridad podría darle a los demás miembros de la organización, más bien con esto se contribuye a que por el contrario, el resto de los miembros vea que la organización esta a punto de caer, al ver que entra y sale de la empresa.

Y la organización debería de comprender que hay un alto costo energético, psicológico y de tiempo por el hecho de volver a capacitar a las nuevas personas que entran a la organización, y esto a la larga como se esta viendo en la actualidad resulta ser un retroceso para la organización en lugar de un avance por que en lugar de ir logrando mejor productividad ésta se ve mermada por que hay que volver a empezar a capacitar a las personas nuevas.

SISCOM tiene que tomar en cuenta de que son áreas en las que generalmente, hasta el momento de la mayoría de personas que han permanecido en el puesto de gerente de ventas, no están familiarizados con el área de electrónica ni de informática, por lo que también sería conveniente pensar en contratar gente que este inmersa en dicha área.

El error se está cometiendo de nuevo, la gerente puso en el puesto de la gerente de ventas a su hermana, quien no cuenta con un conocimiento del área de electrónica y mucho menos de informática, se le esta capacitando, pero cuanto tiempo se está invirtiendo en ello y si al final no le gusta o pierde el interés.

Otra cosa, a ella si se le esta dando un mejor sueldo y trabaja menos tiempo, entonces también puede denotar que bueno, la gerente no confía en las demás personas y en cierta medida tendría razón sin embargo, esta decisión no ha sido la más adecuada tampoco. Pues su hermana también tiene otro trabajo que para nada se encuentra relacionado con la organización pues se encuentra en el área administrativa de la preparatoria abierta.

Y a lo mejor su hermana le ayuda por solidaridad a la gerente o por que el sueldo que le da es mejor e incluso trabaja menos tiempo que la gerente de ventas que estaba antes. Y que pasará si en poco tiempo se va por que no le gusta, independientemente de que reciba buen sueldo. La gerente le prefiere invertir y confía más en su hermana que en la anterior gerente de ventas, esto se explica por supuesto al hecho de que hay lazos afectivos, sin embargo no es todo lo que se requiere para desempeñar esa clase de trabajo.

Para evitar la rotación de personal la organización debería de ofrecer un plan de crecimiento, en donde incluya incentivos ya sean de carácter económico o de otra índole, atender sus principales necesidades de los miembros de la organización, preocuparse verdaderamente por saber cuáles son éstas, tener atención y detalles con las personas, es decir, verlos como un cliente interno, qué le podría agradar a la gente que trabaja en la empresa, podría ser un aumento salarial aunque no sea muy alto, pero el hecho de ver que su salario aumenta por poco que éste sea, puede crearle expectativas a la gente para pensar que las cosas van mejorando y no se trata de aumentarles las cantidades industriales de dinero, sino simples incentivos, por lo menos para ir empezando de alguna manera, permitirles salir temprano, en lugar de imponerles que tienen que trabajar todo el tiempo.

Realizar estudios sobre sus consumos culturales para saber que es lo que les gusta hacer y tratar de lograr que la empresa pueda proporcionarles ese tipo de cosas que a los miembros de la organización les interesa con lo cual se contribuye a pensar que la organización lo esta considerando, que lo toma en cuenta.

Es decir, no volver a cometer el mismo error que hasta la fecha se ha estado repitiendo constantemente más bien tratar de que a la gente que se va integrando a la organización aplicar otras estrategias y compararlas con la actitud que la empresa tenía anteriormente respecto a la importancia de cubrir o de tomar en cuenta algunas de las necesidades de las personas que trabajan para ella.

Y a nivel área y del problema medido debemos ser capaces de lograr establecer acuerdos a través de la comunicación, de lograr que los actores se involucren, de generar la participación dentro de los procesos de trabajo que realiza la organización y dicha participación pueda coordinarse y que esto se vea reflejado en las acciones que los individuos realizan con la única finalidad de evitar o por lo menos en el peor de los casos disminuir tensiones, conflictos, o problemas.

Por lo que se habla de que las actividades puedan realizarse de una manera conjunta con miras al buen funcionamiento y el logro de la productividad que se darán como resultado de la buena aplicación de las estrategias comunicativas.

En este ritual los códigos que son reconocidos y aceptados son considerados como *normales*, mientras que los códigos que salen fuera del orden establecido, que no son parte de las actividades cotidianas de la organización son vistos como *anormales*.

"Las disposiciones y escritos relativos a los premios y recompensas para los que se esfuerzan por comportarse de un modo apropiado, han ganado por sí mismas un importante puesto en la cultura y en la vida corporativa"(Morgan, 1998:108).

Las características de la cultura organizacional se pueden observar de manera evidente y cuando se hacen consientes por ejemplo: los modelos de interacción entre los individuos, los lenguajes que emplean, las imágenes y temas de conversación y los variados rituales de la rutina diaria. Cuando se analizan estos aspectos de la cultura, generalmente se pueden llegar a encontrar las explicaciones sobre el modo en que se hacen las cosas en la organización.

Para ejemplificar lo anterior podemos decir que otros rituales que se dan en la organización como parte de su cultura son la convivencia los fines de semana, el salir a andar en bicicleta o el ir de paseo a diferentes lugares, o el simple hecho de reunirnos en el lugar que sea, en estas actividades se fomenta la convivencia de los miembros y las actividades recreativas, también aquí se llegan a hacer propuestas nuevas para la organización.

Con las alternativas anteriores es como finalizamos este capítulo cuatro en nuestro quinto y último capítulo de esta investigación le presentamos a continuación al lector lo que es en si la estrategia comunicativa que se propone para la organización SISCOP, es decir, en este apartado se describe a detalle lo que será la propuesta de intervención fincada en la comunicación y en la cultura organizacional.

# Capítulo 5 La cultura organizacional en SISCOM

## 5. Panorama general de la importancia de la cultura organizacional

### 5.1.1 Orígenes del estudio de la cultura organizacional

Antes de definir lo que es la cultura organizacional, así como la consideración de otros aspectos que nos ayudan a explicar y reflexionar sobre ella, debemos remontarnos primeramente a sus orígenes para poder comprender como nace el interés por su estudio, su relevancia y la utilidad que tiene para las organizaciones.

La cultura es un factor relevante para el estudio de las organizaciones, el detonante para que se investigará a profundidad fue la crisis de los años setentas en donde USA perdió su liderazgo y competitividad frente a Japón, quien se caracterizaba por ser un país carente de los recursos necesarios, pero que a pesar de ello y a diferencia de su contrincante demostraba una gran capacidad de supervivencia, de éxito y desarrollo industrial.

Ante este desequilibrio inminente se cuestionó el valor y la aplicabilidad universal del liderazgo empresarial que USA había tenido a lo largo de la historia, lo cual originó "la tesis gerencial de que la competitividad empresarial y, con ella, la excelencia en la dirección de sus organizaciones, dependía esencialmente, de la correcta aplicación y manejo de los factores culturales" (Ruiz, 1995:213). Tal como lo había hecho Japón.

Aunado a esto el *principio de la racionalidad* implantado por la cultura occidental se puso en duda, pues era el criterio único y universal que explicaba la excelencia y la eficacia organizativa mundial. Y al descubrirse la existencia de otra lógica con la cual se obtenían mejores resultados organizativos y empresariales se cayó en la cuenta de que dicha racionalidad no era otra cosa más que un modo de pensar particular, un artefacto cultural concreto, específico y sustituible, tal y como ocurrió con las empresas japonesas que decidieron seguir un patrón diferente al establecido por occidente.

Esta *racionalidad* tiene sus bases en el capitalismo y es entendida como "orden", este orden debe aplicarse a las acciones humanas para que los resultados obtenidos sean seguros y previsibles, también la división del trabajo es considerado como otro aspecto que garantiza el logro de los objetivos organizacionales dejando de lado los intereses particulares que pudieran existir.

F. Taylor y H. Fayol son los principales exponentes de esta corriente y otros de los aspectos fundamentales que consideran son:

-Que la realización del trabajo tiene única y exclusivamente intereses económicos

-Para la realización de dicho trabajo debe de existir un sistema para controlar las actividades de cada uno de los individuos que intervengan en el proceso de trabajo.

-Debe de haber una especialización en el trabajo, es decir, responsabilidad de actividades específicas.

-Debe de existir una estructura jerárquica para establecer rangos dentro de la organización.

-La organización tiene que contar con un manual de procedimientos por escrito en donde se establezcan las reglas que deben de seguir los miembros de la organización.

-La toma de decisiones tiene que hacerse con racionalidad, para lo cual debe de estar fundamentada en informes por escrito.

Esta racionalidad dio como resultado una visión de carácter mecánico que aplicada a las organizaciones lograba beneficios como el hecho de que los individuos realizarán esfuerzos para un objetivo común, eran obedientes, eficiente, predecibles; se lograba implantar en ellos justamente los valores que la organización marcaba sin derecho a objeción.

Y se ignoraron por completo precisamente los comportamientos humanos como las emociones, las subjetividades, los intereses, lo informal, las aspiraciones e ideales de las personas, las costumbres, representaciones, es decir, todo lo afectivo.

Esto es lo que se criticó y luego vinieron otras corrientes como son la humanista, la sociológica, la psicológica y la socio psicológica que abordaron estos temas relacionados con la subjetividad de los individuos y como está influyó en su desempeño laboral desviando los resultados del trabajo.

Los temas del comportamiento y de las relaciones humanas fueron estudiados por Elton Mayo por los años 1924 y 1932, los trabajos se comenzaron a orientar en investigaciones referentes a los pequeños grupos, a la motivación, al rompimiento de la rutina, al liderazgo y percibieron "que lo que era interpretado como holgazanería, era en realidad una respuesta que el obrero dirige a un sistema de relaciones sociales impersonales, impuestas y contrarias a un buen rendimiento" (Pérez, 1998:13).

Otros autores como Henry Mintzberg abordaron los temas de flexibilidad, contingencia y coherencia, A.H. Maslow habló de la Jerarquización de las necesidades humanas, Lawrence y Lorsh Sobre la Teoría de la Contingencia (Organización adaptable a situaciones específicas) y P. Durcker sobre la Administración por objetivos. Coordinación de objetivos de empresa y motivaciones personales, entre muchos otros autores (Pérez, 1998:15).

Esta nueva visión señaló la importancia de la relación de los individuos con la empresa a través de las representaciones, las cuales son las que determinan sus comportamientos y estas son el elemento primordial para la cultura organizacional. Con este nuevo hallazgo es que se inician las actuales investigaciones sobre cultura organizacional, ¿pero cómo debemos definirla? Esta pregunta se responde en el apartado siguiente.

### 5.1.2 ¿Cómo concebir a la cultura organizacional?

Primeramente diremos que el interés por la cultura organizacional radica en el hecho de que se le considera como el instrumento para lograr la eficacia y la competitividad en las organizaciones, busca la excelencia y la fortaleza de las empresas, es decir, potenciar su desempeño. Otros aspectos que han despertado el interés por la cultura organizacional son la baja productividad a raíz de los problemas económicos de la sociedad occidental, las fallas y contradicciones halladas en los modelos económicos que se ven reflejados en las organizaciones.

Una razón más consistiría en el hecho de " la insatisfacción con la teoría de la dirección de empresas que fracasa cuando se aplica a empresas en diferentes entornos culturales dado que lo que puede resultar en un entorno cultural puede acarrear un fracaso total en otros" (Ruiz, 1995:226).

La relevancia que han tomado los ritos y ceremonias, en donde la tendencia de los trabajadores ya no se limita a esperar solamente un simple salario, sino que aspiran a sentirse parte de la comunidad de trabajo de la organización que va más allá de la división del trabajo como norma suprema es considerada también como otro aspecto digno de tomarse en cuenta dentro de la cultura organizacional y a través de ella se busca integrar y articular de manera efectiva los niveles de desempeño y rendimiento de la organización.

Por lo anterior, la cultura organizacional es un proceso por medio del cual se puede obtener la eficiencia y la eficacia para alcanzar la productividad de la empresa, siempre y cuando se ponga atención en el *factor humano* como el elemento primordial para su construcción y en donde es indispensable tomar en cuenta los siguientes aspectos que interviene como son los ideales, aspiraciones, intereses, el sistema de valores, costumbres, tradiciones, modos de vida, emociones, impresiones y actitud ante la organización de la que forma parte el individuo, si se logran armonizar todos estos aspectos se llegará a la construcción de una *identidad* propia para la organización.

La organización requiere estar articulada y para tal efecto es necesario que exista en ella el consenso y el compromiso por parte de sus miembros, pero siempre en la mayoría de los casos no se logra por la diversidad de intereses, valores, costumbres y emociones, en otras palabras los individuos no tienen los mismos objetivos que su organización por el contrario en ocasiones se contraponen y esto es lo que causa toda una serie de conflictos que afectan de manera importante a la productividad de la empresa.

La cohesión es un factor indispensable para la existencia de la organización y para lograrla se proponen por un lado la vía del control y de la supervisión y por el otro la vía del consenso, el compromiso y la lealtad hacia la organización (Pérez, 1998:17).

### **5.1.3 Enfoques de la cultura organizacional. La orientación funcionalista y la orientación crítica**

#### **La orientación funcionalista**

Hay varias perspectivas a través de las cuales se puede abordar el estudio de la cultura organizacional entre ellas tenemos la *orientación funcionalista* que aplica el concepto de cultura para garantizar y potenciar la regulación y la eficacia empresarial. Destaca la importancia que los elementos culturales poseen en el desarrollo organizativo y atribuye un papel excepcional a la dirección formal de las organizaciones. Sus funciones centrales son:

La cultura como *función simbólica*, "en cuanto que es realmente una representación de esa realidad compleja que es la vida social de un grupo" (Ruiz, 1995:228), es decir, el significado e importancia que los miembros de la organización le dan a las cosas.

En cuanto a la *función identificadora* "debido a su carácter simbólico, la cultura se convierte en la referencia principal de la pertenencia a un grupo o a una sociedad. La cultura expresada a través del comportamiento del individuo le hace parecer integrado en el grupo con el que se identifica (función integradora)" (Ruiz, 1995:228).

Y por último, en cuanto a la *función instrumental* de la cultura, diremos que, "es utilizada por todos los grupos como medio para conseguir los objetivos anteriores (función simbólica e identificadora), así como para potenciar cambios sociales considerados oportunos en un determinado momento"(Ruiz, 1995:228).

La corriente funcionalista contempla cinco concepciones de la idea de cultura que son:

**1. Dirección comparada.-** Compara los estilos de liderazgo en diferentes entornos sociales y deduce los elementos más funcionales para la efectividad de la organización. Se enfatiza la función instrumental.

**2. Cultura corporativa.-** Se producen productos culturales para moldear y configurar la cultura interna con el propósito de integrar a los miembros de la empresa, "la cultura es entendida como un pegamento normativo o social que mantiene la organización unida, expresa los valores e ideales compartidos por todos" (Ruiz, 1995:229). Se enfatiza la función integradora.

**3. Conocimiento organizacional.-** Tiene que ver con la auto imagen de la organización a partir del conocimiento con la finalidad de descubrir las reglas, cómo los sujetos perciben y describen su mundo, cuales son sus creencias y que acciones son llevadas a cabo por los miembros de la organización a raíz de sus interrelaciones. Se enfatiza la función identificadora.

**4. Simbolismo organizacional.-** Se considera a la cultura como un "patrón de discursos simbólicos" que es preciso comprender e interpretar para poder entender el significado y la manera en la que influye él la conducta cotidiana de las personas dentro de la organización. Se enfatiza la función simbólica.

**5. Procesos inconscientes de la organización.-** "Las formas organizacionales no son sino proyecciones de procesos subconscientes que son analizados a la luz de los procesos de comportamiento consciente" (Ruiz, 1995:230). Se enfatiza la función instrumental.

La importancia de este enfoque consiste en que se preocupa por el estudio de la cultura organizacional como un fenómeno social a través del cual se generan y moldean significados que son determinantes para la existencia de la organización.

A raíz de esto se crean diferentes postulados que explican el tipo de cultura que puede existir en las organizaciones y son:

**a) El postulado de la economicidad:** Considera el prevalecimiento de la organización de carácter empresarial o comercial cuyo único objetivo es el lucro económico.

**b) El postulado de la subsidiariedad:** Se desprende del postulado anterior y se señala que el objetivo primordial debe ser la competitividad antes que cualquier otra cosa.

**c) El postulado de la unicidad:** Se considera el predominio de una cultura oficial a la que se pueden añadir subculturas pero que no son importantes, se les considera como secundarias o de menor importancia.

**d) El postulado del liderazgo:** La dirección empresarial (a cargo de los líderes) debe de ser la única encargada de crear, fomentar y controlar la cultura de la organización.

Todos los aspectos anteriormente señalados son los que son considerados como los más importantes dentro de esta corriente y que son los que influyen en el grado de funcionalidad de la organización por medio del tipo de cultura que se lleve a cabo, ésta determinará los efectos positivos o negativos para la realización de los objetivos organizacionales.

Finalmente diremos que la influencia de la cultura puede concebirse de dos maneras distintas la primera relacionada con el hecho de que la cultura es entendida como algo que impulsa a una corporación a la acción, orientando sus políticas y determinando sus estrategias, estructuras y procedimientos de la organización. Y la otra que a diferencia de la anterior se considera que influye sobre las percepciones, define situaciones, logra la socialización de los miembros, la identificación con su grupo logrando así la productividad de la organización (Ruiz, 1995:234).

### **La orientación crítica**

Otra postura entorno a la cultura consiste en que rechaza "la idea de un concepto unitario de cultura, prefiere hablar de culturas en plural, con subculturas y contraculturas, que se interfieren unas con otras y cuya administración debe ser objeto de equilibrios, compromisos y reconocimientos mutuos. Las culturas emergen desde la base, y difieren y aún se enfrentan a las de los líderes y la élite de la organización." (Ruiz, 1995:237).

Esto es que las organizaciones están formadas por varias subculturas que en ocasiones pueden contribuir a la integración, y en otros casos ocasionan conflictos que pueden ser por diversas causas como el estatus, los departamentos, la profesión, etc., el interés radica en identificar precisamente bajo que circunstancias se dan los conflictos y en cuales no.

Esta corriente destaca dos enfoques centrales que son el de la *diferenciación intraorganizacional* que consiste en que los miembros de las organizaciones crean y consumen símbolos y valores a través de la comunicación y de las relaciones sociales que guardan con el resto de los individuos que pertenecen a la organización.

El otro se refiere a las *funciones ideológicas de los objetos culturales* como pueden ser las historias, destaca las bases sociales desde dentro como desde fuera de la organización, se preocupa por describir las atribuciones que realizan los miembros para explicar la vida y la realidad organizacional.

Por último, los directivos pueden a través de los productos culturales (mitos, discursos, etc.) manejar la ideología de los miembros de la organización, a su conveniencia, por supuesto, con el fin de controlar y planificar el futuro de la empresa, promoviendo el compromiso, la asimilación de los valores centrales, moldear los comportamientos que para ella son aceptables, alterando los canales y códigos de comunicación, es decir, a través del líder modificar las diferentes percepciones que tienen los miembros de la organización (subculturas).

#### 5.1.4 Otras corrientes teóricas

Para continuar explicando cuál es la relación entre cultura y organización cabe mencionar otras escuelas que también se han preocupado por reflexionar entorno a la cultura organizacional. Tal es el caso de la escuela antropológica, con la cual finalizaremos este apartado relacionado a los diferentes enfoques teóricos que se han encargado de estudiar a la cultura organizacional.

Dicha escuela concibe dos visiones distintas al respecto una es la que habla de las versiones que integran la vida social y cultural, se habla de la existencia de coherencia entre estos dos parámetros, se dice que hay un sólo modo de integración entre la sociedad y la cultura. Y la segunda es la que tiene que ver con lo contrario, es decir, con las versiones que establecen una diferenciación entre la vida social y la vida cultural, en donde se habla de que hay diferentes modos de integración.

A su vez, en esta segunda visión se contemplan otras dos visiones, una en la que se enfatiza a la cultura como un producto espiritual que soporta y sostiene la vida social y otra que señala a *la cultura como un conjunto de signos y símbolos colectivos*, esta última visión es la que nos interesa, debido a que en nuestra investigación estamos considerando a la cultura desde esta perspectiva teórica y dicha visión es representada por la escuela simbólico-semiótica en donde sus principales representantes fueron Clifford Geertz y D. Schnieder.

Esta escuela considera a la cultura como "un sistema de símbolos y significados que sirven para interpretar y dar sentido a las experiencias subjetivas y a las acciones individuales, así como también para solicitar o racionalizar su compromiso con la organización. Se manifiesta a través de ideologías, mitos, valores, etc. (Pérez, 1998:62).

## **5.2 Campo de acción de la cultura organizacional**

### **5.2.1 Relación de la cultura con el entorno organizacional**

En este apartado básicamente se reflexionará acerca de la relación existente entre la cultura y el entorno, esto es, como se afectan entre sí estos dos elementos y por supuesto su influencia en las organizaciones. Los señalamientos que podemos hacer al respecto son los siguientes:

Primeramente y retomando a la escuela ecológico-adaptacionista la cual sostiene que la cultura son los comportamientos transmitidos a través del medio social y tienen la finalidad de integrar a las comunidades humanas a su entorno natural. Aterrizando esta consideración al ámbito de la cultura organizacional esta visión señala que se da una "contingencia externa, a partir de cuya interacción, las organizaciones reflejan en diversos grados, los valores y la cultura de la sociedad. Y se tienen que llevar a cabo tareas de adaptación por parte de las organizaciones a su entorno"(Pérez, 1998:57).

En el caso de las empresas de servicios su entorno esta conformado por los clientes, competidores, proveedores, los que se encuentran en constantes cambios y depende de la capacidad de la organización para responder y adaptarse a dichos cambios ya que le afectan directamente, el ambiente puede caracterizarse por ser turbulento o estable.

Cuando las organizaciones desean reflejar lo que son hacia el exterior (entorno), por medio de la creación de una imagen propia que sea capaz de diferenciarlas de las demás lo pueden hacer a través de la cultura. Esta imagen es transmitida al ambiente que las rodea y por supuesto influye en él y viceversa, es decir, se afectan mutuamente.

La organización les transmite señales (valores, creencias) que influyen en su manera de como es percibida la organización por parte de su entorno a través de las representaciones que se forma el ambiente de ella al estar en constante contacto.

Por ejemplo, si la empresa se caracteriza por ser poco seria en los servicios que ofrece, no cumple a tiempo en las entregas, sus productos y servicios no son de calidad, no cumplen con lo que prometen al cliente, no respetan los contratos establecidos con los proveedores, etc., este tipo de situaciones son determinadas por el tipo de cultura organizacional que se tenga en la empresa, y esta mala imagen es percibida por los clientes al decidir adquirir o no el servicio o producto, esta es la manera en como se afecta a la organización, es decir, si la organización no lee este tipo de aspectos tendrá como consecuencias la falta de productividad.

Cuando la organización tiene muchos competidores y no los considera, esto afecta de forma negativa a la empresa y por no saber leer su entorno, esto le ocasionará también problemas por que no será contingente ante los cambios que se den a su alrededor, por lo tanto requerirá de la implementación de mecanismos que contribuyan a su fortalecimiento en las respuestas a hacia su ambiente.

La estrategia ante este tipo de sucesos consistiría en lo comunicativo y en lo cultural, así que esto se abundará con mayor amplitud en el apartado correspondiente a la estrategia de intervención que se propondrá para la organización SISCOM que es el objeto de estudio.

Podemos también añadir dos ideas más para enfatizar la importancia acerca de la cultura organizacional, la primera que la cultura de la organización es el reflejo del contexto social en el que se desarrollan los individuos y la segunda, que la cultura es también, el vehículo que exporta y transmite la identidad de la organización hacia el exterior.

Por otro lado, consideremos el tema de las *fronteras* retomaremos a Johnsen (1998), quien considera que "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".

Ahora bien, el concepto de frontera llevado al plano de la cultura organizacional tiene un sentido más amplio por el hecho de que la organización no tiene una sola cultura, sino varias y que no necesariamente una de estas culturas ejerce una fuerza dominante sobre las demás, más bien existe una homogeneización, por tanto, podemos decir que la frontera cultural no coincide necesariamente con los límites estructurales de la organización, ni tampoco se trata de que la cultura organizacional debe ser forzosamente única y común a toda la organización (con lo cual ya se estaría hablando de fronteras pero en un sentido reduccionista), sino que el campo de acción de la cultura organizacional también abarca una delimitación de fronteras pero a diferentes niveles.

Como señala Meryl Louis, quién considera a las fronteras como "límites experienciales", a través de los cuales la organización crea procesos de expansión y penetración culturales formados a partir de lo histórico, lo social y lo psicológico que puede favorecer o entorpecer tal expansión. Sugiere cuatro clases de fronteras que son:

- 1.- "La difusión o extensión de un determinado contenido cultural dentro y fuera de la organización". La expansión de un elemento cultural se da en diferentes grados puesto que los individuos no le otorgan el mismo valor de importancia a un elemento determinado, lo que para unos es importante para otros no lo es.
- 2.- "La homogeneidad o consistencia, con sus correspondientes variaciones de aceptación del contenido". Consiste en que uno o varios elementos culturales propios de un grupo es compartido de igual manera por los miembros de otro grupo.
- 3.- "La estabilidad o intensidad de la presencia a lo largo del tiempo". Se refiere al grado de perseverancia con la que un elemento cultural difundido mantiene su participación a lo largo del tiempo en la organización.
- 4.- "La dirección en la que se orienta un rasgo cultural concreto (a favor, en contra, marginalmente..)". Hace referencia al sentido en el que la expansión cultural tiene lugar. (Merly, 1985:73-93).

Y advierte que sin la fijación de estas fronteras toda iniciativa gerencial de la cultura organizacional estaría condenada al fracaso.

Podemos concluir este apartado con la siguiente cita a manera de conclusión después de haber realizado la explicación anterior: "La cultura organizacional, diseñada o espontánea, nunca nace ni se desarrolla en un vacío sociocultural, siempre esta en relación con un entorno del que constituye una cristalización o hacia el que se orienta como campo de acción" (Ruiz, 1995:257).

## **5.2.2 Relación de la cultura con la teoría y práctica de la organización**

Las tipologías de la organización que se han sugerido a lo largo de la historia por diferentes autores tales como: Talcott Parsons, Renate Mayntz, Peter Blau y William Scott, Daniel Katz y Robert Kahn, entre otros, contribuyeron a su comprensión y son relevantes por que nos ayudan a explicar que también se originan de acuerdo a las necesidades del contexto social y si hemos dicho que las organizaciones son la cristalización de los contextos en los que se ven inmersas, entonces es aquí en donde la cultura organizacional tiene cabida.

Y las organizaciones tendrán por tanto características que las diferencien de acuerdo a sus contextos y que en la mayoría de los casos los modelos organizacionales no podrán ser implantados fuera de sus contextos por que carecerían de funcionalidad y correrían el riesgo de fracasar. Se ha hablado de posibles adaptaciones lo cual si es más factible en determinado momento, sin embargo tampoco es garantía de éxito.

La *filosofía, misión y visión* son la agrupación de elementos que de manera formal se considera que deben de existir en una organización y como están conformados básicamente de ideas y valores que fundamentan la razón de ser de la organización y de su actuación dentro de la sociedad, son éstos precisamente delimitados dentro del marco de los parámetros culturales que contempla la cultura organizacional.

Los *objetivos* de la organización son fundamentales para su existencia, pues son entendidos como la guía que orienta la toma de decisiones de la organización, los que determinan las actividades y procesos que deben llevarse a cabo para que esta alcance sus fines. Los objetivos también permiten distinguir los diferentes tipos de organizaciones que existen en la sociedad.

Renate Mayntz en su libro de la Sociología de la Organización señala que "cuando menos interesado esté un grupo de miembros en el objetivo de la organización, menos se identificará con él y menos luchará por él" (1996:83). Es aquí entonces donde diríamos que podría intervenir la cultura organizacional pues su papel consistiría precisamente en lograr homogeneizar los criterios valorativos de conducta, en este caso, sería en función de lograr la identificación de los miembros con los objetivos corporativos, esto a través de la manipulación ideológica de la que se valga la organización para lograr esto.

Otro aspecto interesante que señala el autor que destaca el hecho de que los intereses de los miembros de la organización pueden ir cambiando con el transcurso del tiempo y para contrarrestar esto la organización tiene que prever tal fenómeno, es por esta razón que debe de tener un objetivo general "flexible" por llamarlo de alguna manera, es decir, en donde se encuentren inmersos otros objetivos particulares que puedan satisfacer de alguna manera las nuevas necesidades de los miembros.

La cultura organizacional puede evitar los *conflictos de objetivos*, pues su función debe de consistir en homogeneizar los criterios como ya se ha mencionado en algún momento, ya que tales conflictos se dan cuando la organización persigue de manera simultánea diferentes objetivos o cuando los grupos de la organización no están de acuerdo con el objetivo que la organización debe de seguir, es en estos casos en donde radica la importancia de la cultura organizacional ya que debe contribuir a evitar la *desviación del objetivo*.

En cuanto al poder y la autoridad como parte de la estructura formal de las organizaciones tenemos que la cultura organizacional interviene aquí para generar consensos entre los miembros y homogeneizar las percepciones sobre la legitimidad de autoridad y el rango de los puestos. Por medio de dar ciertos valores e ideas que justifiquen las posiciones, creando percepciones válidas y que justifiquen los rangos, los papeles que desempeñan cada una de las personas que conforman la organización.

Sobre la legitimidad de la autoridad, Shein señala que la autoridad legítima implica la obediencia de las normas de manera voluntaria, lo cual quiere decir que aceptan al sistema bajo el cual están regidos, los miembros están reconociendo el derecho que tienen algunas personas para mandar dentro de la organización y están de acuerdo en la posición de la estructura jerárquica que tienen cada uno de los miembros de la organización dentro del organigrama. (1982:23).

La *socialización* dentro del proceso formal como parte de la estructura formal de la organización es muy importante ya que aquí se le enseña a los miembros como deben de comportarse en la organización, que normas y reglas tienen que seguir, es decir, la manera en la que funciona la organización.

También la motivación es parte de la cultura organizacional, pues es la manera en que la organización reconoce la importancia de sus empleados y esto es la cultura de la organización que toma en cuenta el factor humano. Por ejemplo, en las organizaciones mexicanas el aspecto de la motivación no es parte de su cultura y por lo tanto no lo promueven su importancia. Las motivaciones pueden ser de carácter material y no material. Ambas motivaciones son determinantes para el buen desempeño de los empleados y por ende el alto rendimiento en la productividad de la empresa.

### **5.2.3 Relación de la cultura con el funcionamiento, los actores y los grupos en la organización**

El papel del líder en la organización es fundamental, pero para que él pueda influir en el resto de los miembros de la organización requiere hacer un uso adecuado de los elementos culturales, es aquí entonces en donde encontramos la importancia y trascendencia de la cultura para el buen funcionamiento de la organización, ya que a través de ella se puede ejercer el control, pues el líder debe encargarse de exhortar e inspirar a los miembros con miras al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El líder es el encargado de generar y definir la filosofía, valores y creencias que han de ser aceptadas y asumidas por los miembros, su papel también debe consistir en fomentar la integración entre los diferentes grupos que existan en la organización y tiene que fungir como elemento de socialización y como trasmisor de la cultura a las nuevas generaciones que surjan en la organización.

La importancia del líder radica también en que los observadores (miembros de la organización) tienden a atribuir resultados a las personas más que al contexto en vistas de lograr un control, esto es que el líder es el ejemplo a seguir y por lo tanto los miembros le dan más valor a las acciones que él realice ya sean positivas o negativas, pero es a partir de él en que se puede fincar la relevancia de la cultura.

Las funciones simbólicas que el líder implementa están enfocadas a la justificación de sus acciones y por lo tanto son avaladas por los miembros de la organización puesto que entran dentro del marco de lo aceptable y se encuentra legitimado por todos, ya que se encuentran plenamente identificados.

Ahora bien, en cuanto a lo relacionado con los grupos podemos rescatar las siguientes ideas de como interviene la cultura organizacional en los individuos como grupos, de como influye la cultura en ellos.

Las organizaciones en este sentido las debemos entender como creadoras del potencial cultural de las personas y grupos que las conforman, en ellas se reúnen con determinada continuidad con la finalidad de realizar y hablar sobre las cosas que les interesa, es un contacto diario.

Los individuos dependen unos de otros para efectuar su trabajo y socializar en la organización, creando con esto intereses comunes o enfrentados, a veces expectativas paralelas y otras que se contraponen, se desarrollan los recursos culturales (ritos, mitos, leyendas, historias, etc.), se establecen objetivos, se crea la lealtad y surgen sentimientos de diferente índole (Ruiz, 1995:245).

Añadiríamos aquí, que los diferentes grupos que pueden existir en una organización debido a las características que se mencionaron en el párrafo anterior pueden ser los *grupos apáticos, los estratégicos o conservadores* y los llamados *erráticos*, esto de acuerdo a la clasificación que plantea Crozier (1990:44).

También podemos añadir que además la estructura formal que de alguna u otra manera existe en las organizaciones no basta para la buena productividad de la organización, ya que, el funcionamiento, el desarrollo de los procesos de trabajo se ven modificados por los comportamientos de los actores organizacionales.

Como apunta Schein "aunque la organización planea las actividades de cada individuo, es la persona quien hace el trabajo. Los hombres traen consigo muchas actitudes, sentimientos y percepciones que no están previstas por la organización y que por tanto tampoco encajan dentro de su plan de operación" (Schein, 1982:29).

Y es aquí en donde se articula el papel de la cultura organizacional al funcionamiento de la organización, puesto que estos comportamientos se encuentran determinados por los valores, las creencias, por las visiones particulares, por los ritos y prácticas de las personas, viéndose reflejados en las relaciones y actos que se encuentran guiados por las representaciones e intereses propios de los individuos en el momento de interactuar entre sí.

La *manipulación* es otro elemento importante dentro del lo que es el funcionamiento de las organizaciones ya que se puede ejercer de manera afectiva o ideológica (o ambas) como estrategia para lograr la integración de los comportamientos. La cultura organizacional interviene por ejemplo en el hecho de que la filosofía es precisamente un elemento de manipulación ideológica, por tanto, es parte fundamental de la manera en como se les inculca la cultura de la organización a los miembros.

*El margen de libertad del actor*, resulta trascendente para la cultura organizacional ya que a través de las *negociaciones* que establece con la organización puede manejar un cierto grado de autonomía que le permita una *conducta* (comportamiento) que se da en función de las posibilidades que tenga para agruparse con sus colegas, para ser solidario con ellos, para entablar relaciones encaminadas, para poder comunicarse o para hacer y deshacer alianzas y soportar los conflictos.

Por lo anterior, estos aspectos van encaminados hacia la búsqueda de la identidad entre grupos y con la propia organización, es decir, aquí el papel de la cultura organizacional, es precisamente el de afianzar estas alianzas para poder comunicarse, identificarse y llegar a la negociación con los superiores. El manejo de la ideología como recurso de la cultura organizacional es un buen elemento que contribuye a lograr esto.

Todos estos aspectos son los que determinan a la cultura de las organizaciones. Es bajo estas condiciones en que se desarrollan las actividades de los diferentes actores que participan en ellas.

#### **5.2.4 Relación de la cultura con la comunicación en las organizaciones**

La cultura organizacional puede contribuir a evitar los quiebres organizacionales, para tal efecto debe enfocarse primordialmente al factor humano al que incansablemente se ha hecho referencia. Auxiliándose de la comunicación con la finalidad de establecer las negociaciones y acuerdos necesarios para lograr el mejoramiento de las organizaciones.

La cultura organizacional es determinante dentro de las organizaciones por que por el mosaico cultural que existe en ellas se dice que hay una gran diversidad que va configurando la identidad, la manera de ser y la unión entre los miembros de las organizaciones, pero para que esto ocurra debe de encontrarse algo que tenga en común dicha diversidad cultural para lograr que el trabajo de los seres humanos se haga en las mejores condiciones posibles ya que la mayor parte de su vida la dedica a las organizaciones.

Aquí la importancia del valor que los individuos atribuyen a las cosas, en el sentido de que "es bueno o malo para mí", esto podría considerarse como un costo psicológico el cual es definido así "es la movilización del aspecto mental del ser en comportamientos, para pasar de la inercia a la acción y a su cumplimiento" (Moles, 1982:53).

Pero si por alguna razón los individuos no actúan de esta forma en la que Moles lo describe quiere decir que los individuos les hacen falta otro tipo de motivaciones como pueden ser las de carácter financiero, por ejemplo, y por tanto no ejecutarán el acto que se requiere.

Las representaciones afectan los juicios de valor y los comportamientos, es por esta razón que la cultura organizacional tiene que trabajar sobre las representaciones que tienen los individuos que forman a las organizaciones ya que es a partir de ellas y por medio de un proceso de comunicación eficiente en que se puede lograr precisamente los cambios en los comportamientos de los actores que intervienen en los procesos de trabajo de las organizaciones. El proceso de la retroalimentación es el que permitirá llegar a los acuerdos y a los consensos.

Por medio de las representaciones que los individuos tienen se pueden detectar las diferencias y es a partir de ellas como puede conocerse cuales son sus maneras de ver la vida organizacional y por tanto actuar en consecuencia.

Podría sugerirse que como parte de la cultura de las organizaciones se establecieran códigos de ética pero que no sólo se quedarán en el papel, sino que verdaderamente se respetarán. La congruencia en las organizaciones podría ser una alternativa muy trascendente, ya que los miembros de la organización constantemente ven las incongruencias de las organizaciones al no cumplir lo que prometen por ejemplo, o cuando son ellas mismas las primeras en no respetar las normas y los reglamentos y a pesar de ello exigen a los demás miembros que las lleven a cabo. Y esto crea un malestar en la organización.

Habermas establece los siguientes principios éticos que debería de tener cualquier organización, los considera universales y son: a) Igualdad, b) Autenticidad, c) Pertinencia, y d) Acuerdo.

La comunicación interna dentro de la organización resulta primordial por que al considerarse como todas aquellas actividades que realiza la organización para crear y mantener las buenas relaciones entre sus miembros por medio del uso de diferentes instrumentos que tienen la finalidad de mantener informados y motivados a los miembros para que contribuyan en la realización de los objetivos organizacionales a través de su trabajo.

Es por medio de los instrumentos que la cultura organizacional tiene como podría auxiliarse a la comunicación interna, tales como la explotación de la cultura por medio de la filosofía, transmitirla de manera adecuada, acentuar la importancia de la gente, la creación de héroes, los cuales pueden ser los directivos de las organizaciones o los productos que ofrecen, los ritos y las ceremonias, las prácticas más comunes y que se realizan con más frecuencia dentro de la organización, reforzamiento de la ideología organizacional, dar relevancia a lo simbólico, creación por ejemplo de historias, relatos, leyendas y mitos organizacionales, detectar los hábitos organizacionales ver la trascendencia del tótem y su pertinencia en el caso de que no existiera dentro de la organización.

### 5.3 Recursos culturales para generar procesos de socialización y de enculturización

Los recursos culturales son utilizados con la finalidad de crear la identidad de las organizaciones a través de diferentes mecanismos que están encaminados a realizar la identificación entre los actores y así lograr que actúan de manera favorable a los intereses y objetivos de las organizaciones.

La organización por medio de la cultura tiene que lograr la identidad colectiva de sus miembros, y el papel de los símbolos para lograr esto es fundamental pues son portadores de sentido, "los símbolos definen las cosas establecen el contexto, la forma y sirven para crear la identidad individual y de grupo" (Abarbanel, 1992:39).

La identidad individual se alcanza cuando los gerentes perciben la lealtad por parte de sus miembros, la identidad individual se vuelve colectiva cuando las personas se atribuyen el *nosotros*. Y la identidad colectiva se da cuando se crea un lenguaje propio que es compartido por los demás. "La cultura da forma a la realidad y al pensamiento, establece nuevas maneras de obrar y ofrece oportunidades de pretender y contribuir a una meta colectiva" (Abarbanel, 1992:39).

Ahora tratemos de explicar cual es la función de cada uno de los recursos culturales considerados para el proceso de socialización en las organizaciones, en donde hay que señalar que se retomará el texto del profesor Jaime Pérez Dávila titulado "Recursos culturales de la organización" que fue escrito en el año de 1998 para explicar cada uno de ellos.

Nos referiremos primeramente a los *valores* y a éstos los debemos entender como los conceptos que guían el comportamiento de los sujetos. Intervienen moldeando su actitud y mejorando la voluntad de las personas en función de los objetivos de la organización. A través de ellos se obtiene un alto grado de convicción, de autocontrol, de confianza en las personas. Se fomenta por medio de los valores la lealtad hacia la organización. Sirven para normar y controlar la acción ya que la dirigen y orientan con acciones coordinadas.

La *misión o propósito* establece con exactitud hacia donde va la organización, por medio de la misión se establecen metas claras que definirán el curso de las acciones que emprenda la organización. Orienta el trabajo diario para evitar realizar trabajos y gasto de energía innecesarios. Es conveniente que los empleados se vean reflejados en ella les debe de inspirar confianza.

La *claridad organizacional* " es la identificación y eliminación de las confusiones, dudas, ambigüedades, incertidumbres, etc. Que obstaculizan el funcionamiento de la organización e impiden el desarrollo de su potencial" (Pérez, 1998: 28). Ordena y sistematiza el esfuerzo para evitar el desgaste y dispersión de la energía y por el contrario lograr su óptimo aprovechamiento.

Consiste en tener información suficiente y adecuada para posibilitar el trabajo, define las expectativas dentro de la organización, determina cuales serán los criterios de evaluación.

El *conocimiento* "es el conjunto de habilidades, saberes y experiencias que potencian y hacen efectivo el funcionamiento de una empresa" (Pérez, 1998:33).

La *participación* se entiende como la responsabilidad de planear y organizar la empresa. Trae consigo el compromiso y la convicción de los actores con el trabajo que se ha acordado, se enriquece la organización con las aportaciones de todas las personas que participan y fomenta la unidad.

El *liderazgo* es un proceso participativo que exige responsabilidad por parte de los directivos, es decir, que sean congruentes en sus actos y en sus pensamientos lo que se entiende como una conducta ejemplar. Proporcionara la integración y eficacia de la organización si se da el liderazgo en un proceso participativo.

Desde el punto de vista cultural el liderazgo se encarga de interpretar y reforzar la identidad y el sentido colectivo de la organización y da autoridad en determinadas situaciones.

Los *ritos organizacionales* son comportamientos aceptados que se deben seguir con cierta frecuencia y determinan la jerarquía, el éxito, la responsabilidad y la pertenencia. Implica un alto grado personal y participativo. Sirven para reforzar el ánimo y la identidad, consolidan las actitudes y los valores.

El *tótem corporativo* es un objeto simbólico que representa el interés común, proporciona estabilidad, crea orden, coherencia.

La *ideología organizacional* exhorta a la acción colectiva, rige las percepciones, señala los límites de comportamiento aceptable, da legitimidad al control, da recompensas por la buena conducta.

La *comunicación organizacional* "instrumento que orienta una actuación o un comportamiento organizacional altamente efectivo" (Pérez, 1998:45). Canaliza las acciones hacia el logro de objetivos, integra a la organización, permite la eficiencia de la organización.

## 5.4 Diagnóstico

### 5.4.1 Metodología para la realización del diagnóstico

Primeramente "¿qué es un diagnóstico? El diagnóstico es la identificación de las situaciones problemáticas o competitivas". Y ¿qué es lo que tiene que considerar un diagnóstico? Si la visión que se tiene de la organización es de concebirla como un sistema abierto, complejo y flexible como es el caso de SISCOM, entonces, tendremos que tener una "visión multidimensional que concibe al funcionamiento de la organización como dependiente de múltiples variables internas y externas" y finalmente ¿cuáles son las características de este tipo de diagnóstico? Se trata "de encontrar las situaciones y procesos en gran medida por la voluntad, la libertad y la motivación humanas" (Pérez, 2001:4), considera las expectativas del comportamiento humano en la búsqueda de soluciones.

A continuación se diagnosticarán aquellos problemas que se encontraron a lo largo de la investigación, es decir, aquellos relacionados con el entorno, con el aspecto formal, con el funcionamiento, actores y grupos, y finalmente los relacionados a lo comunicativo que en conjunto afectan el correcto funcionamiento de la organización SISCOM para alcanzar la eficiencia y eficacia hacia la productividad de la empresa.

Una vez realizada esta descripción de problemas se proseguirá a realizar una jerarquización de los mismos para posteriormente realizar la estrategia comunicativa pues sería muy complejo el pretender abarcar todos los problemas que se encontraron durante todo el trabajo de investigación y los alcances de esta investigación tampoco lo permiten, de hecho sólo se llegará a la propuesta de la estrategia comunicativa y no se llegará a la aplicación y evaluación de la misma.

También dichos problemas se enfocarán desde la perspectiva de la cultura organizacional que es el enfoque a través del cual se pretende plantear la estrategia comunicativa como un instrumento que integre y construya aspectos en común para los integrantes de la organización, lograr el compromiso, la voluntad humana en beneficio de los objetivos organizacionales y personales de los miembros, pero para esto también es necesario el ser capaces de distinguir tanto las fortalezas como las debilidades de la organización objeto de estudio con el propósito de modificar o mantener aquellos aspectos que contribuyan al mejoramiento organizacional a través de la articulación de la empresa, esto es, lograr que todos los miembros de la organización la vean de la misma manera, identificando y manteniendo las representaciones que unifiquen criterios, posturas, puntos de vista, etc.

A continuación se establecerá la problemática de la organización la cual no necesariamente se encuentra en las categorías establecidas (listado de problemas) sino que también pueden ser los hallazgos encontrados a lo largo de toda la investigación y pueden ser de toda índole.

Así, pues debemos decir que el diagnóstico es la " identificación de las situaciones problemáticas o competitivas" (Pérez, 2001:4), y lo que debe considerarse en un diagnóstico son las variables tanto internas como externas que intervienen en el funcionamiento de la organización, considerándola como un sistema abierto, complejo y flexible en este caso en particular.

Por lo tanto, este tipo de diagnóstico se preocupa por encontrar las situaciones y procesos tomando en cuenta la voluntad, la libertad y la motivación humana, considerando las posibles soluciones desde una visión en la que se consideren las características y las expectativas del comportamiento humano.

#### **5.4.2 Diagnóstico listado de problemas encontrados a lo largo de toda la investigación**

##### **Diagnóstico del entorno**

1. El auge e importancia de Internet, así como los componentes electrónicos, han contribuido al constante crecimiento de la competencia, por tanto, la organización requiere no perder de vista en ningún momento este aspecto que es fundamental ya que si no es competitiva podría desaparecer, para evitar esto necesita dar servicios de calidad a los clientes.
2. Pertenece al ramo económico y por lo tanto su ambiente relevante es el económico y tiene precisamente la carencia de los recursos económicos, su permanencia se ha logrado por los ingresos que ha obtenido con los servicios que ofrece y también por que el dueño invierte de su dinero, esto es lo que le ha permitido sostenerse. Pero se requiere de inversiones constantes para poder ofrecer los servicios y si no se cuenta con el dinero suficiente no se logra implementar todo lo necesario.
3. Otro problema al que tiene que enfrentarse es la innovación tecnológica, tiene que estar al día pues es una exigencia del medio, tiene que adaptarse para sobrevivir y si la competencia demuestra ser mejor en este aspecto los clientes se irán al lugar en donde puedan cubrir sus necesidades si es que SISCO no es capaz de cubrirlas. Hasta el momento lo ha hecho pero no de la mejor manera como se quisiera hacen falta más conocimientos al respecto pues no todos los miembros se encuentran capacitados esto es un grave problema pues no todos tienen conocimientos de computación y de electrónica.
4. Requiere leer con más precisión el ambiente relevante, reducir la incertidumbre que tiene al respecto de los proveedores tanto de Internet como de los componentes electrónicos, de los clientes y de la competencia en general a través de la información como fuente para reducir dicha incertidumbre.

5. La organización tiene cierto grado de contingencia, sin embargo, no se encuentra al cien por ciento, más bien el nivel es bajo.
6. Se encuentra en un ambiente turbulento, hostil, escaso, por los constantes cambios en el entorno.

### **Diagnóstico de lo formal**

1. La filosofía de la organización sólo la conocen unos cuantos miembros de la empresa que serían el dueño y sus familiares, lo cual no basta e incluso puede llegar a perderse si no es difundida, reforzada y de hecho afecta a la productividad de la misma, no se encuentra plasmada en ninguna parte, por lo tanto los demás miembros de la organización la desconocen y esto les impide conocer hacia donde se dirige la organización y por tanto el hecho de que es lo que deben esperar de ella. Por muy "bonita" o por muy buena que sea la filosofía esta no servirá de nada si sus miembros no la conocen. Falta de difusión de la filosofía y de los valores de la organización.
2. Falta de claridad en la definición de objetivos. Falta de preservación de los objetivos de la organización, no se tienen presentes de manera constante y se pierden de vista. Falta de cumplimiento en los objetivos de la organización y en algunos casos las actividades que se están realizando no necesariamente se hallan en función de cumplimiento de dichos objetivos, lo que se define como la desviación de objetivos, también hay casos en los que las actividades se han estancado no han progresado o no se han renovado como para encaminarse precisamente al logro de los objetivos establecidos para el cumplimiento del objetivo general. Los objetivos no son compartidos por todos los miembros de la organización. Los intereses de los miembros cambian con el transcurso del tiempo y lo que esperan de la organización también. Falta difusión de los objetivos, falta consenso entre los miembros que son familia y los que no lo son, puede existir oposición. Falta de adaptabilidad de los objetivos hacia los intereses de los miembros de la empresa.
3. Falta de recursos humanos, la constante rotación de personal que afecta a la estructura de la empresa por que provoca constantes cambios en la estructura de la organización. Por ejemplo no se puede establecer un organigrama formal por que por la rotación de personal cambian a veces los puestos o se incrementan las actividades para los miembros, ya no es sólo una tarea en particular. O los puestos a veces cambian, no se mantienen.
4. Falta de delimitación de perfiles en el reclutamiento de los miembros de la organización. No se ha definido cual es el área o campo de acción que debe de tener cada uno de los miembros de la organización, es decir, (zapatero a tus zapatos).

5. Una organización poco configurada en su estructura formal.
6. Falta de incentivos, motivaciones.
7. Falta de liderazgo.
8. No hay jerarquización de actividades, un orden, las cosas se van dando como van saliendo. Falta de planeación para determinar prioridades de la organización.

### **Diagnóstico del funcionamiento, los actores y grupos**

1. Las reglas no son cumplidas por parte de los miembros de la organización
2. Falta de productividad originada por los retrasos que se dan en el proceso de trabajo de la venta de los componentes electrónicos.
3. La gerente tiene el respaldo del director por lo tanto se impone su punto de vista ante la gerente de ventas.
4. Falta de coordinación en las diferentes actividades que se tienen que realizar para la venta de los componentes electrónicos.
5. Falta de comunicación entre estas dos personas.
6. Falta de valoración al trabajo de la gerente de ventas por parte de la gerente y del director, pero a la vez también cierto grado de legitimación del poder hacia la gerente por contar con el apoyo del dueño y por los conocimientos necesarios sobre electrónica y computación.
7. La pertinencia del puesto de la gerente de ventas (es necesario su puesto)
8. Los flujos de información no están siendo adecuados
9. Hay conflictos comunicativos por la falta de coordinación
10. Falta de interacción entre los actores
11. Falta de identificación entre ambas personas
12. Falta de apoyo y cooperación entre ambas personas

## **Diagnóstico comunicativo**

1. Problemas de carácter comunicativo por la falta de coordinación entre estas dos personas para la realización de las actividades para la venta de los componentes electrónicos
2. Rasgos de imposición de poder
3. Conflictos comunicativos
4. Falta de flujos de información
5. Falta de comunicación
6. Los constantes atrasos en la venta de los componentes
7. Falta de integración entre los miembros involucrados en la problemática de la venta de los componentes electrónicos

### **5.4.3 Jerarquización de los problemas diagnosticados**

1. Tiene un alto grado de incertidumbre por lo tanto requiere leer con mayor precisión su ambiente relevante que esta conformado por los proveedores, los clientes y la competencia tanto de Internet como de los componentes electrónicos esto por medio de la información como herramienta para reducir la incertidumbre. Se encuentra en un ambiente turbulento, hostil, escaso, por los constantes cambios en el entorno.
2. Falta de claridad en los objetivos y en la filosofía de la organización, pues los miembros de la organización.
3. Alta rotación de personal
4. Falta de liderazgo
5. Falta de productividad por la falta de comunicación, coordinación y flujos de información entre los miembros de la organización durante el proceso productivo de la venta de los componentes electrónicos.

#### **5.4.4 Perspectiva cultural de cada una de las problemáticas detectadas en la organización SISCOM (Traducción de los problemas diagnosticados)**

Primeramente diremos que la organización tiene que ser capaz de poder transmitir de manera adecuada sus valores y creencias a su ambiente relevante en este caso los competidores, los clientes y los proveedores de los cuales depende la empresa para su permanencia. De hecho la organización cuenta ya con una cultura, pero lo importante aquí es encaminar esa cultura de manera positiva hacia el exterior retomando aquellos aspectos que transmiten la esencia de la empresa para que esta pueda ser percibida por su ambiente, requiere difundir sus valores al entorno.

La intensidad y la dirección con la que sé la transmisión de la cultura organizacional influirá de manera determinante en su desempeño. Así pues tenemos que el campo de acción de la cultura organizacional estará determinado por su entorno y en función de esto debe de buscar la adaptación a las situaciones adversas o favorables que este le presente.

La organización tiene que estar alerta para poder ver cuales son las demandas y expectativas del entorno ya que si no se percata de ello no podrá funcionar adecuadamente. Con esto contribuye a reducir el grado de incertidumbre que tenga la organización y al leer adecuadamente su entorno esto repercutirá favorablemente en la productividad, eficiencia y eficacia de la organización.

El segundo problema que se detecta es el de la falta de la claridad organizacional en cuanto a los objetivos y la filosofía de la empresa SISCOM, al respecto diremos inicialmente que para comprender lo anterior debemos señalar que es lo que tenemos que entender por claridad organizacional y tenemos que "la claridad organizacional es la identificación y eliminación de las confusiones, dudas, ambigüedades, incertidumbres, etc., que obstaculizan el funcionamiento de la organización e impiden el desarrollo de su potencial" (Pérez, 1998:28).

Ahora bien, la manera en la que afecta esta falta de claridad en la organización es la siguiente: repercute en los beneficios que pudieran obtenerse si los objetivos y la filosofía fueran claramente difundidos y conocidos por todos los miembros pues el aprovechamiento y desarrollo de estos recursos humanos lograría que cada uno de los integrantes diera lo mejor de sí al verse comprometido e identificado con la empresa por medio del conocimiento de dichos aspectos y se lograría también activar su potencial.

Si los miembros contaran con la información necesaria en su trabajo se lograría que ellos comprendieran mejor a su organización entenderían lo que tienen que hacer, cómo, por qué se hacen determinadas cosas y el tiempo adecuado en el que debieran de realizarse las actividades de las que requiere la organización para alcanzar sus metas.

Al hablar de claridad organizacional, estamos hablando de toda aquella información necesaria para cada uno de los miembros para desempeñar con eficiencia y eficacia sus labores. Pues se daría el proceso de integración tanto de las metas personales como de las organizacionales, evitando con esto los conflictos.

Otro aspecto sería el de sensibilizar a los miembros con relación a la importancia de su función dentro de la empresa, que comprenda cada quién cual es su papel, importancia y trascendencia que tiene su trabajo en la repercusión de los resultados que se desean obtener en la empresa. Él por qué de las cosas que hacen, en les puede beneficiar a ellos y a su empresa.

Esta claridad contribuiría también a muchos otros aspectos como son: la participación y colaboración mutua de los miembros, se determinarían responsabilidades, se tendría la información basta y necesaria sobre el producto o servicio que la empresa ofrece al consumidor y con esto se logrará obtener la calidad.

Con la claridad organizacional se pretende dar a conocer las reglas que deben de seguirse en la empresa con relación a los procesos y funcionamiento, así como determinar y justificar el comportamiento esperado de los miembros dentro de la organización, las cosas que están permitidas y las que no lo están. Con este aspecto se cubre también que el empleado sepa que es pieza clave para la obtención de resultados favorables para la organización como para él.

Otros aspectos que se lograría sanear con la claridad organizacional a través de la cultura organizacional serían la revaloración de los individuos, respeto por su trabajo, la adaptación de las condiciones de la empresa a las cualidades del individuo para lograr resolver los conflictos que impidan el buen desempeño, por tanto, también se podrá establecer la lealtad del individuo para con su organización y a su vez la empresa podrá ser capaz de determinar lo que puede ofrecer al empleado, la creación de expectativas por medio de la cultura organizacional encaminará a la realización de un proyecto de vida por parte de los trabajadores, se creara intereses para ambas partes, logrando precisamente la identificación de intereses entre ellos.

Por último, el tener definidos de manera clara y estable los principales valores que la empresa desea transmitir a sus empleados, la forma en que la organización desea que actúen, se podrán también establecer mecanismos de retroalimentación que reorienten la actuación de las personas a través de los comentarios que surjan por el trato diario. Trayendo como beneficios por un lado que el empleado sé de cuenta de sus grandes capacidades y que su actuación cambie con respecto al trabajo con el propósito de que lo realice de una mejor manera.

La importancia de la claridad organizacional también se ve reflejado en el entorno de la siguiente manera pues se logra establecer un modelo de organización deseable y se llega también a que en el caso de los clientes tengan una percepción de la organización favorable y que a su vez esta les responda a sus demandas y expectativas al igual que con los proveedores ya que ellos también requieren respuestas por parte de la organización.

En SISCOM el factor humano es importante para la empresa, desde el momento en que lo toma en cuenta en su ideario (filosofía), y es precisamente de este elemento del que carece, es paradójico, por lo que no basta que sólo lo tenga contemplado en su filosofía, sino que realmente dicho factor humano debe de ser tomando en cuenta, es decir una vez que logra captar algunas personas interesadas en el proyecto debe la empresa preocuparse por sus motivaciones y necesidades y el hacer sentir a todas las personas que están ahí que son parte de lo mismo y de todo lo que se pretende realizar en SISCOM, que todos seamos cómplices para poder llegar a la meta. Esto como una estrategia que contribuya al aumento de la productividad a través del crecimiento espiritual de las personas que trabajan en ella.

Podemos decir que SISCOM no tiene rasgos de racionalidad marcados o de alto grado por el hecho de que el dueño de la organización considera su objetivo a largo plazo, no lo tiene medido, no tiene una fecha establecida para su cumplimiento, si hay una planeación pero esta se da por medio de un proceso de crecimiento e interrelación interna a largo plazo, esta es su concepción que el dueño tiene, no esta preocupado por el hecho de que si los objetivos se cumplen o no durante un periodo en específico, no hay una organización formal, no hay un control rigido.

Y es esto, precisamente es el reflejo de la cultura organizacional que tiene SISCOM, sin olvidar que viendo a la empresa como un sistema abierto también se encuentra influida por su entorno (contexto) como son los proveedores de Internet, de componentes electrónicos, Telmex para las líneas de teléfono, los clientes y la competencia. Y que el conocimiento que tenga de la existencia de dicho contexto es determinante para su sobre vivencia, debe saber leer su contexto.

Algunos de los parámetros culturales de la organización que hay que considerar son la *misión o propósito* como ya se mencionó en el capítulo dos de esta investigación (módulo dos) SISCOM no tiene de manera formal ni por escrito su filosofía o misión, sin embargo existe y consiste en lo siguiente:

La realización de sus actividades se hace de forma profesional buscando siempre la realización humana y por ende un bienestar económico para sus miembros. Su filosofía e ideología se constituyen básicamente por valores tales como la perseverancia, el trabajo constante, la dedicación, el estudio, el profesionalismo, la disciplina, la voluntad, la libertad, el desarrollo intelectual y humano.

En SISCOM se cuentan con algunos elementos importantes que forman su idiosincrasia como ya se señalo anteriormente su filosofía es parte de esta, pero se ha dejado de lado, por lo que valdría la pena recuperarla y tratar de construirla y transmitirla de nuevo a todos los miembros de la empresa, junto con la implementación de otras estrategias que permitan el afianzamiento, unión entre los miembros, con lo cual se contribuya a crear condiciones propicias para su mejor desarrollo y funcionamiento.

Otro parámetro importante que debe de tomarse en cuenta es el *comportamiento* de los actores al respecto podemos decir que en SISCOM cada uno de los miembros tiene una cosmovisión particular, es decir, una manera propia de ver el mundo a partir de la cual arma su realidad organizacional que afecta o beneficia en gran medida a la empresa de acuerdo a las estrategias que los actores implementan dentro de sus actividades laborales.

El lograr entender las representaciones de los empleados de SISCOM por los valores y las creencias que tienen contribuye enormemente para poder explicar precisamente cuales son esos valores y creencias que los unen o desunen y como su actuar se determina por estos factores.

El comportamiento de los miembros de la organización no se encuentra influenciado por alguna creación premeditada por parte de la organización como puede ser un tótem, esto es, no hay una escultura representativa o un objeto a través del cual se dé una imagen que represente un valor determinado para los miembros que los encamine a actuar de la manera en que la organización desea.

Tal vez sería conveniente crear alguna imagen que represente lo que la organización desea proyectar hacia el exterior pero primero debería hacerlo desde su interior para que esto sea un reflejo, por ejemplo, la idea de que es "un proyecto de vida", o la "unión entre los miembros" que se supondría debiera de existir, que de hecho la hay pero, hablaríamos más bien de lograr consolidar esas representaciones, de afianzarlas, otro valor sería por ejemplo la libertad, lograr representar esos valores a través de un tótem que sea el que en todo momento les recuerde a las personas que laboran en SISCOM esos valores, y por que no decirlo en lograr crear en ellos un espíritu que fortalezca a nivel interno a la empresa y que ese fortalecimiento se denote en la manera en que actúan las personas dentro de SISCOM.

En cuanto a la alta rotación de personal en SISCOM, esto puede explicarse también precisamente por esta falta de claridad organizacional que hay tanto en los objetivos como en la filosofía, si los actores no encuentran ningún motivo, beneficio, satisfacción ya sea de tipo económico o de otra índole, si su trabajo no es reconocido, si no se identifica, si no hay respeto por su labor dentro de la empresa, si no encuentra algo que lo aliente para permanecer en la organización por pequeño que esto sea, y por el contrario encuentra siempre conflictos, desconfianza, falta de motivación, no se siente a gusto, no le ve sentido o razón de ser a su permanencia en la empresa, etc., es por estas razones que se da la rotación constante de personal por lo tanto es imprescindible crear los mecanismos para evitar que esto se siga dando y esto se puede lograr por medio de la claridad organizacional y por la implantación o fortalecimiento de la cultura organizacional, a través de la creación de valores, creencias y todos aquellos elementos que permitan la integración para la articulación de la organización.

Otro de los problemas diagnosticados a lo largo de toda la investigación fue la falta de liderazgo y esto lo podemos explicar de la siguiente manera, tenemos que en SISCOM aquello que impacta en gran medida a la empresa es la personalidad del director general (el dueño de la empresa) tanto por su filosofía como por su carisma y cosmovisión.

Pero en la problemática diagnosticada en los módulos 3 y 4 no se encontraba inmerso, sin embargo, lo podemos considerar como un elemento valioso para el análisis de la cultura organizacional por el impacto que provoca en la empresa y por el hecho de que es considerado como el líder de la organización y también por que la gerente de ventas renunció y el objeto de estudio se ha modificado por esta razón.

La manera de pensar del director general, es la corriente dominante que impacta a los demás actores por su forma de ver la vida en general y la manera en que concibe a la empresa, sin embargo, dichas características no se han explotado de manera adecuada para beneficiar a la organización.

El líder se considera pieza fundamental dentro de la organización, sin embargo, en SISCOM es algo a lo que no se le ha dado importancia, por decirlo de alguna manera, o incluso también puede ser el caso de que ni siquiera se tenga una conciencia clara de la importancia y trascendencia que puede llegar a tener el líder en la organización, el mismo director no ha asumido su liderazgo siendo que es el que debe de dirigir al grupo hacia la meta fijada. No basta con que él sea el único que tenga claro que es lo que se va a hacer y como se va a hacer y por esta cuestión se necesita que el papel del director como líder del grupo tenga mayor impacto en los miembros de la empresa. La imagen del dueño debería ser más explotada, destacar los rasgos positivos con los cuales se identifican los miembros y detectar que piensan y que imagen tienen de él.

El dueño de la empresa sabe claramente hacia donde va, que quiere obtener y como lo conseguirá, es necesario e indispensable que esa claridad sea transmitida de manera constante a los miembros de la organización y con ello determinar si la comparten o no, cuales podrían ser los posibles puntos de coincidencia para poder reducir por ejemplo las incertidumbres de los miembros sobre a donde hay que dirigirse, o para que en el transcurso del tiempo no se pierdan los propósitos o fines de la empresa y también para lograr la unión entre los miembros por el hecho de compartir la misma filosofía.

Enfatizar al dueño como líder con lo cual se fortalezca y se cree un mayor impacto que determine y logre una identificación por parte de los miembros esto en beneficio de SISCOM, impactar de manera positiva. El líder tiene que asumir su papel y también no tiene que delegar toda las responsabilidades y la toma de decisiones, si él es la cabeza del grupo por tanto debe de asumir su papel, lo que pasa es que tal vez no este consciente de esto por que él es el que inspira al grupo, lo alienta, le da confianza, pero sólo son llamaradas y tiene que ser algo permanente no solamente cuando las cosas marchen mal, tiene que estar presente siempre, en todo momento de la organización, estar más al pendiente de lo que ocurra y quitarse la venda de los ojos de que todo es perfecto siendo que hay varios problemas.

Y finalmente la falta de productividad por la ausencia de la comunicación como mecanismo que ayuda a la eficiencia y eficacia de la empresa, así como una falta de coordinación en las actividades y flujos de información entre los miembros de la organización durante el proceso productivo de la venta de los componentes electrónicos, lo que provoca el mal funcionamiento de la empresa.

Los aspectos que pueden explicar esta problemática son que los individuos no comparten las mismas representaciones en relación al trabajo puede ser que no le den la misma importancia, por ejemplo en el caso analizado en el proceso de la venta de los componentes electrónicos los intereses cambiaron según las entrevistas realizadas, en el caso de la gerente de ventas la organización ya no cubría sus expectativas, sus intereses cambiaron de manera importante hasta llegar al punto de renunciar por que la organización ya no cubría sus necesidades y en cambio para la gerente es un proyecto de vida.

Al tener ambas personas percepciones distintas del trabajo, esto es lo que afecta el proceso productivo, es el reflejo de la manera en que se sienten en la hora de desempeñar el trabajo, las aspiraciones y motivaciones son diferentes, por ejemplo lo que para una de ellas es importante, tal vez para la otra no lo sea y esto es en donde no hay consenso y por tanto falta de flujos de información para llevar a cabo adecuadamente el proceso de trabajo de la venta de los componentes electrónicos en este caso y al existir los cuellos de botella en la información que deben de tener cada una de ella esto provoca que se de la falta de coordinación en las actividades y por ende la baja productividad de la organización.

Por todo lo expuesto anteriormente concluiremos que en SISCO actualmente se está dando una crisis por la falta de comunicación entre los actores de la organización y se está dando también un caos por no contar con una comunicación organizacional adecuada y que si esto no se logra solucionar puede llegar el momento en que se creen los conflictos que resulten insalvables y que como consecuencia si no se atienden a tiempo estas cuestiones por medio de una estrategia comunicativa pertinente el quiebre organizacional será inevitable.

## **5.4.5 Debilidades**

### **Debilidades en relación al entorno**

Un bajo grado de contingencia por la falta de mecanismos adecuados para leer su entorno por lo tanto al tener incertidumbre de su ambiente relevante la capacidad de respuesta por parte de la organización es ineficiente e ineficaz. Le hace falta información de su entorno como es la competencia, el mercado, las necesidades de los clientes, de su mercado cautivo. El flujo de información es escaso. Se encuentra en un ambiente turbulento, hostil, escaso, por los constantes cambios en el entorno. Otra debilidad es que tiene precisamente la carencia de los recursos económicos.

La innovación tecnológica, son muy pocos los miembros de la organización que cuentan con conocimientos especializados en cuanto a la innovación tecnológica, en esta caso en lo relacionado a los conocimientos más recientes sobre informática y electrónica. Esto impide que la respuesta al ambiente relevante no sea muy rápida por parte de la organización, pues requiere estar al día. No todos los miembros se encuentran capacitados. La organización tiene cierto grado de contingencia, sin embargo, no se encuentra al cien por ciento, más bien el nivel es bajo.

### **Debilidades con relación a lo formal**

La constante rotación de personal, falta de claridad en los objetivos y filosofía, el reclutamiento de las personas se realiza sin tener un perfil en específico de las características deseables de las personas que ingresan a la organización en relación a los conocimientos que requieren tener.

### **Debilidades en relación al funcionamiento, actores y grupos**

El modelo (ideal) o establecido en los procesos de trabajo no se respetan, no se toman en cuenta las actividades que se han acordado realizar las pocas reglas que hay no son respetadas por los actores de la organización se dan los retrasos de manera constante en las actividades que se realizan dentro de los procesos de trabajo.

Se encontraron intereses diferentes entre los actores, se encontró también falta de valoración por el trabajo que se realiza. Repetición innecesaria de las actividades que intervienen en los procesos de trabajo lo que provoca desgaste humano y material. Falta de coordinación y de comunicación. Falta apoyo y cooperación entre las personas de la problemática detectada.

### **Debilidades en relación a lo comunicativo**

Hay costos en las acciones humanas que lleva a cabo la organización, hay conflictos y problemas comunicativos por la falta de coordinación entre los miembros, las representaciones de los actores con respecto al trabajo son variadas en el sentido de que persiguen diferentes intereses, no hay identificación ni integración. Hay deficiencias en la comunicación interna y externa de la organización.

## 5.4.6 Fortalezas

### Fortalezas en relación al entorno

En cuanto a los aspectos tecnológicos se ha tratado en la medida de lo posible de contratar a los mejores proveedores de Internet, se busca que la conexión sea lo más rápida posible, se experimentan opciones y al final se decide la más adecuada.

La fortaleza en relación al entorno consistiría en el hecho de que el ambiente proporciona gran diversidad en este caso de proveedores ya sean de Internet o de componentes electrónicos, es decir la organización cuenta con varias opciones dentro de su entorno para elegir la más pertinente y esto es algo muy importante por que con esto no se encuentra limitada en cuanto a las alternativas que puede tener.

Otra fortaleza consiste en que se busca explotar los beneficios del sistema operativo Linux ya que se han encontrado grandes ventajas y se maneja como algo innovador, se ha buscado complementar Windows y Linux en lugar de enfrentarlos, se buscan las virtudes y que tareas se pueden desempeñar mejor con uno y con otro. Esto se les hace saber a los clientes se les da dos opciones que les pueden ser útiles.

También cabe destacar que los orígenes y su filosofía que tiene de fondo dicho sistema (Linux) concuerda con algunos aspectos de la filosofía de la organización SISCOM, aunque cabe señalar que más bien el director de la empresa se identificó con la filosofía que se maneja a nivel mundial con el uso de este sistema operativo por lo que la organización ha retomado algunos de estos aspectos para poder proyectar y transmitir una filosofía diferente a la que generalmente se tiene en relación a esta área de la informática.

El ambiente geográfico como parte del ambiente relevante de la organización se considera una fortaleza en el sentido de que la ubicación de la empresa es muy buena por que se encuentra muy cerca de las escuelas más importantes en las que se imparten carreras en las que se requieren de los materiales de electrónica y de los cursos de computación e Internet. Algunas de ellas son la ESIME Zacatenco ahí se imparte la carrera de Ingeniero en comunicación y electrónica y esta también la escuela "Justo Sierra" en donde también se imparte ese tipo de carrera, otra es la Escuela Superior de Computación (ESCOM).

En esta última escuela los estudiantes van a pedir asesoría o cursos de computación y nosotros promovemos el sistema Linux y llegan a interesarse por él ya que el tener mayores conocimientos siempre es mejor y es la idea que difundimos de que no se queden sólo con Windows y que hay otra opción e incluso en esta escuela ya les dan algunas cosas sobre Linux y lo que hemos averiguado es que los demás negocios no tienen conocimientos de Linux, esto sería una fortaleza para nuestra organización el contar con un conocimiento extra que los demás no tienen. Y están son las escuelas más importantes que se encuentran cerca de la organización también hay otras de nivel secundario y preparatorias de las cuales asisten a adquirir algunos materiales y servicio de renta de computadoras.

## Fortalezas en relación a lo formal

El contenido de la filosofía, es decir, sus bases, valores son buenos, sin embargo se requiere su difusión por que de lo contrario no sirve de nada que solamente el creador de la organización la conozca. Y su adecuada difusión contribuiría al mejoramiento del trabajo en la empresa y se buscaría que sus miembros se identifiquen con la filosofía.

Aprovechamiento de la jerarquización que se da entre los miembros, esta se realiza en base a los conocimientos que cada uno de los miembros tienen, es decir, aprovechar lo que saben cada uno de ellos explotarlos al máximo en beneficio de la organización.

La *imagen interna y externa* que caracteriza a SISCOm es el de la informalidad por ser una organización de carácter familiar y es en este sentido que esto es parte de la construcción de su cultura organizacional que ha tenido desde el inicio a la fecha, sin embargo, no se trata de ver su informalidad como un problema o como algo que necesariamente deba cambiarse, es decir, el pensar en formalizarla no sería la mejor alternativa.

Dicha informalidad podría pensarse como una oportunidad a través de la cual pueda sacarse un beneficio para la empresa. Detectar en que casos y situaciones esta informalidad beneficia a la organización por que como se ha visto a pesar de todo hasta el momento la organización se encuentra funcionando. El manejar de manera adecuada esta informalidad, encaminándola aunque suene un tanto contradictorio, hacia el logro del buen funcionamiento de SISCOm, estableciendo bajo que circunstancias y situaciones los miembros perciben la informalidad y como esta afecta su desempeño laboral, en que ocasiones se hace de manera productiva y beneficia a la organización.

Las *prácticas o ritos* que se realizan en la empresa no necesariamente se habían establecido de manera formal, como son las convivencias entre los miembros, más bien eran actividades que se daban de manera espontánea por los lazos de amistad entre los miembros de la empresa y por el hecho de tratar de integrarnos e integrar a las personas que recién llegaban.

Se hacían salidas a comer, a hacer ejercicio en bicicleta, o las juntas informales precisamente durante esas actividades para ver que iba ocurriendo y la manera en la que se estaba o deseaba trabajar. Pero estas actividades se han ido perdiendo y la frecuencia con la que se realizan a disminuido y también sólo algunos miembros las llevan a cabo, pero se consideraron prácticas en las que los miembros de la organización se identificaban y esto integraba más a los miembros, la importancia de la salud a través de la actividad física es un punto que tenían en común varios de los miembros de la empresa y el hecho es de que a la fecha algunos practican algún deporte, pero ya no se ha insistido sobre esto a aquellas personas de la empresa que no hacen ninguna actividad física.

Por ejemplo para el director, la importancia de la salud es un factor básico para el buen desempeño de las personas que trabajan en SISCOM, también es que por iniciativa de él se hacían estas salidas, se llegó a plantear la posibilidad de un gimnasio pero la respuesta por parte de los miembros no fue muy satisfactoria, al principio hubo entusiasmo pero después se olvidó este interés y ya no se recordó la importancia de la actividad física siendo que este era también uno de los principales aspectos y rasgos que deberían de caracterizar a SISCOM.

Que sus miembros al contar con una buena salud y motivación gracias a la actividad física, esto era algo que se quería proyectar al exterior. Y en la actualidad sólo contados miembros de la organización realizan alguna actividad física.

Este aspecto resultaría importante retomarlo o en su defecto detectar cuales son los principales intereses y motivaciones de las nuevas personas que actualmente se están integrando a la organización precisamente para lograr esta construcción de la identidad de SISCOM por medio de la construcción de una cultura organizacional que logre homogeneizar algunas preferencias de actividades, valores, prácticas o creencias que unan a los miembros.

Ya sea retomando algunos de los planteamientos iniciales por parte de la empresa o elaborando unos nuevos.

### **Fortalezas en relación al funcionamiento, actores y grupos**

Disposición entre los miembros de la organización para poder llegar a las negociaciones necesarias que contribuyan al mejoramiento de la organización. El líder puede ser el mediador para que las diferencias que se generen entre los miembros durante el proceso de trabajo lleguen a consensos ya que el director es una persona respetada por los dos miembros que se encuentran inmersas en el conflicto de la venta de los componentes electrónicos, tiene autoridad y esa autoridad es respetada.

Las personalidades de los actores analizados como no son aparentemente explosivas entre sí esto puede contribuir a que se pueda llegar a los acuerdos entre ellos, a las negociaciones ya que no hay un predominio marcado de carácter, por ejemplo que sean como el agua y el aceite por decir algo, digamos que son capaces de convivir y que consistiría en crear las consideraciones necesarias para tal convivencia.

## Fortalezas en relación a lo comunicativo

En SISCOM los símbolos y valores que podríamos decir que configuran la cultura organizacional a partir de las relaciones que se dan entre sus miembros son: la idea de la libertad como parte fundamental de la empresa, que se traduciría básicamente en la libertad de acción, otros serían la profesionalización de los miembros, proporcionar un desarrollo integral. Lograr la realización profesional desarrollando un trabajo que les guste a los miembros de la empresa como aspecto encaminado a alcanzar la felicidad y por ende un beneficio económico que se vaya incrementando en función del desempeño de las personas que trabajan en SISCOM.

Esto como consecuencia por el esfuerzo de trabajo realizado dentro de la empresa, pues en la medida en que las personas se esfuercen, mayor será la satisfacción y la remuneración económica.

Se pueden percibir que las representaciones que podrían compartir los miembros de SISCOM serían el hecho de concebir a la empresa como un proyecto de vida, esta idea ha sido la razón de ser de la organización, en donde los miembros encontrarán libertad en la realización de sus actividades e incluso su participación constante será importante dentro de la organización, es decir, su libertad de acción.

En SISCOM se han dejado de lado algunos aspectos culturales por la falta del conocimiento de la importancia que tienen estos rasgos culturales que en alguna medida se encuentran inmersos en la organización pero que también por poner atención a las cuestiones económicas y de rotación de personal se han olvidado.

El *valor simbólico* como otro de los parámetros a tomar en cuenta para el análisis de la cultura organizacional de SISCOM y que explique a la fecha su sobre vivencia, a pesar de todos sus problemas a los que se ha tenido que enfrentarse tanto a niveles económicos como de desestabilización por el alto número de rotación de personal, podría ser el hecho de los lazos familiares que hay con algunos miembros de la organización y él tenerla como "un proyecto de vida", se considera una razón muy importante para su permanencia en la actualidad, esto es lo que en gran medida motiva y une a los miembros y este espíritu es lo que ha sentado las bases de la organización por decirlo de alguna manera.

En este hecho podemos ver que lo material es importante para los miembros, pero no es determinante. Si lo material fuera lo más importante, es decir, el valor económico, el dueño ya no se molestaría en invertir en ella, ni las personas, en este caso, sus familiares continuarían ahí al pie del cañón como se dice, tal vez por esta representación de unión familiar y de bienestar y beneficio mutuo entre ellos, por esta cuestión personal y que es compartida entre estas personas es que pudiera explicarse el aferrarse a este proyecto que si bien a la fecha se han detectado carencias y trabajo ineficiente por la falta de coordinación y comunicación, se pretenden resolver y continuar hasta que sea posible llegar al logro de la meta que la empresa se ha fijado.

Para esto se requiere de la colaboración de más personas por la visión que se tiene a largo plazo de crear una empresa de desarrollos informáticos con reconocimiento a nivel nacional, a la fecha las experiencias que se han tenido sirven como elementos a considerar para retomar aquello que ha funcionado y lo que no se está haciendo bien modificarlo, es un constante proceso de aprendizaje por el que ha tenido que pasar la empresa.

Con las representaciones antes descritas podemos dar cuenta del valor simbólico que la empresa tiene para los miembros de la organización, podríamos decir la visión dominante. Aquí podemos notar la contraposición entre lo racional y lo espiritual, por el tipo de filosofía y el valor simbólico que tiene SISCOM para algunos de sus miembros.

## **5.5 Diseño de la estrategia comunicativa para SISCOM**

### **5.5.1 Presentación (Introducción)**

Una vez realizada la reflexión teórica sobre la cultura organizacional así como su definición, corrientes teóricas que la han estudiado, los ámbitos de acción en los cuales repercute y los recursos de los que se vale la cultura organizacional para fomentar la socialización y enculturización en este apartado se describirán el diseño de estrategias comunicativas, los planes, los programas, los procesos y los productos comunicativos con las cuales se intervendrá a la organización SISCOM para lograr solucionar algunos de los problemas detectados a lo largo de toda la investigación desde una perspectiva meramente comunicativa y cultural.

Como ya se ha mencionado a lo largo de la investigación y en este caso para el diseño e intervención de las estrategias tampoco debe perderse de vista el hecho de que para trabajar dicho diseño debemos considerar las diferentes voluntades humanas que se hallan en juego en la organización SISCOM, de lo contrario no se obtendrán los resultados esperados, se tiene que lograr la articulación de éstas voluntades.

La visión que se pretende dar aquí es la de el respeto a las diferentes voluntades de los miembros de la organización, pues pensar en su eliminación o sólo en la unidireccionalidad de las posiciones como instrumento regidor para las soluciones a los problemas no llevaría a nada. Más bien se fomentarán los acuerdos a través del diálogo y esto llevará al buen funcionamiento de las actividades organizacionales.

La cultura y la comunicación pretenden establecer las condiciones necesarias dentro de la organización para que la diversidad que existe en ella pueda llegar al consenso y por tanto se permita la convivencia entre los actores organizacionales. Con el trabajo de diseño de estrategias se pretende lograr la armonía, la cohesión y la articulación de la empresa aunado a la adecuada selección de los recursos culturales y las técnicas comunicativas.

## 5.5.2 Plataforma Estratégica

La plataforma estratégica está conformada por los siguientes aspectos con sus respectivos contrarios: las debilidades o problemas y las fortalezas o ventajas, los factores que separan o pueden hacer estallar a la organización y aquellos que posibilitan su unión e integración.

La consideración de los elementos antes señalados permitirán la construcción del proyecto organizacional ideal que le es necesario a la empresa SISCOM con lo cual se busca alcanzar la integración y unidad de los actores organizacionales en cuanto al proyecto empresarial o institucional que se diseñará.

El proyecto organizacional tiene que tener perfectamente bien delimitados los siguientes aspectos que son: el nombre, los objetivos, la finalidad, su justificación, las políticas o normas de acción, la estructura organizacional requerida, así como su adecuado modo de funcionamiento.

También esta plataforma debe de incluir los planes de desarrollo y expansión, así como las estrategias en específico para realizarlos. Los programas y acciones que se propongan fincados en la cultura organizacional que permitan la operatividad de lo que se propone, debe de ser viable y adecuado a la situación real en la que se encuentra la empresa.

### Debilidades o problemas que hay en SISCOM

1. No lee adecuadamente su entorno y tiene un alto grado de incertidumbre respecto a su ambiente relevante, por lo tanto, tiene bajo grado de contingencia. Falta de información.
2. No todos los miembros cuentan con los conocimientos necesarios sobre electrónica e informática.
3. Constante rotación de personal
4. Falta de claridad en los objetivos
5. Falta de claridad en la filosofía, misión y visión de la empresa
6. No hay perfiles determinados en la selección del personal que labora en la organización
7. Se encontraron intereses diferentes entre los actores, se encontró también falta de valoración por el trabajo que se realiza. Repetición innecesaria de las actividades que intervienen en los procesos de trabajo lo que provoca desgaste humano y material.
8. Falta de coordinación y de comunicación. Falta de apoyo y cooperación entre las personas de la problemática detectada.
9. Las representaciones de los actores con respecto al trabajo son variadas en el sentido de que persiguen diferentes intereses, no hay identificación ni integración. Hay deficiencias en la comunicación interna y externa de la organización.

## Fortalezas o ventajas que hay en SISCOM

- 6 El ambiente proporciona gran diversidad de proveedores de Internet y de componentes electrónicos, la empresa puede elegir del entorno la alternativa que más le convenga y no se encuentra limitada en cuanto a las opciones para conseguir lo que requiere para funcionar.
- 7 El contar con dos opciones de sistemas operativos para que los clientes puedan trabajar ya sea en Windows o en Linux. Hay cierto grado de identificación con la filosofía que se maneja en el sistema Linux con las expectativas del dueño de la organización.
- 8 La ubicación geográfica de la organización es muy buena, pues esta cerca de las principales escuelas que requieren de los servicios que se ofrecen.
- 9 Las bases de la filosofía, su contenido y valores son muy pertinentes para lo que se pretende lograr en la organización, sin embargo requiere ser estructurada y difundida a los miembros de la organización para que sé de la identificación.
- 10 La informalidad de la organización es un rasgo que puede tomarse como una oportunidad para la organización siempre y cuando se sepa manejar y no lleve a la organización al caos, o desastre o en la relajación total.
- 11 Las prácticas o ritos como son las convivencias o salidas a comer o a desayunar o andar en bicicleta los fines de semana, beneficia en la integración de la organización, valdría la pena enfatizar estos aspectos y que no se pierdan ya que a últimas fechas se hace con menor frecuencia, pero es muy importante el conservarlas.
- 12 La importancia de la actividad física para el buen desempeño es una idea del director a la que le da mucha importancia, pero falta afianzarla, esto serviría de imagen también al exterior.
- 13 Disposición del líder para aceptar las críticas y las propuestas, esta es una gran ventaja ya que si el líder o el director o dueño no se prestan para el cambio resulta difícil pretender resolver los problemas.
- 14 Se pueden percibir que las representaciones que podrían compartir los miembros de SISCOM serían el de concebir a la empresa como un proyecto de vida, al menos entre los que tienen lazos familiares, esto es lo que los ha unido desde su origen a la fecha y este espíritu es el que une e integra a estos miembros.

### **Los elementos que separan o fragmentan a SISCOM son:**

1. El bajo grado de contingencia, pues la incertidumbre que tiene por la falta de lectura de su ambiente relevante (proveedores, clientes, competencia) provoca su mal funcionamiento. Y por lo tanto se encuentra la organización inmersa en un ambiente turbulento, hostil, escaso, por los constantes cambios del entorno.
2. Falta de claridad en los objetivos y en la filosofía de la organización, pues los miembros de la empresa no los tienen claros, en el caso de los objetivos y respecto a la filosofía no se difunde por que no existe como tal de manera adecuada y no es recordada, sólo la conoce el dueño por que él fue el que la propuso.
3. Alta rotación de personal. Falta de capacitación para los miembros que integran la empresa, falta de perfiles profesionales.
4. Falta de liderazgo
5. Falta de productividad por conflictos en el proceso de comunicación, coordinación y flujos de información entre los miembros de la organización durante el proceso productivo de la venta de los componentes electrónicos.

### **Los elementos que unen a la organización SISCOM son:**

1. Los lazos familiares, los lazos de amistad.
2. La disposición del dueño para poder implementar cambios en la empresa.
3. La organización se encuentra ubicada en un lugar geográfico estratégico que puede aprovechar de mejor manera, ya que hay muchas escuelas a las cuales se pueden ofrecer los servicios de SISCOM
4. La diversidad de proveedores tanto para Internet como para los componentes electrónicos.
5. La informalidad de la organización
6. La importancia de la actividad física
7. La representación de la organización como un proyecto de vida es predominante entre los miembros de la empresa esto es lo que los une.

### 5.5.3 Proyecto ideal de organización para SISCOM

El proyecto ideal para la organización SISCOM que a continuación se presenta pretende unir, integrar a los miembros de la misma con el propósito de poder construir un proyecto empresarial que logre reactivar la productividad de esta organización. Consiste en reinventarla, es decir, qué aspectos deben modificarse y cuáles deben permanecer para el buen funcionamiento en los procesos que desempeña la organización.

Los problemas de incertidumbre, de claridad organizacional, de alta rotación de personal, de liderazgo y de productividad se pretenden neutralizar con mecanismos culturales y comunicativos.

A continuación se establecen el nombre del proyecto, sus objetivos, la finalidad de su creación y su pertinencia, así como la justificación, las políticas o normas que deberán de regir su actuación y si su estructura actual tiene que ser modificada radicalmente o mantenerla y cual sería el funcionamiento adecuado.

#### **Nombre del proyecto:**

"SISCOM desde la perspectiva de la cultura organizacional como alternativa innovadora para mejorar su funcionamiento"

#### **Objetivos:**

Aumentar su grado de respuesta ante los estímulos que recibe de su ambiente, hacerla más contingente y reducir su grado de incertidumbre

Erradicar el alto grado de rotación de personal

Lograr la identificación de todos los miembros de la organización a través de la difusión adecuada de la filosofía.

Implantar el liderazgo del dueño por medio de acciones concretas que permitan darle a conocer a todos los miembros de SISCOM el rumbo de la organización, para que todos los esfuerzos de cada uno de los actores se encaminen hacia la meta deseada.

Hacer que la organización se vuelva productiva a través del correcto manejo de la información que cada uno de los miembros requiere en el proceso de trabajo de la venta de los componentes electrónicos.

Destacar la importancia de los perfiles profesionales que requieren tener los miembros de la organización para su mejor funcionamiento.

### **Finalidad:**

El proyecto tiene como propósito el poder modificar los aspectos que le están causando problemas a la organización y que por tanto afectan su buen funcionamiento, así como reforzar y mantener aquellos que la están beneficiando, esto, desde una perspectiva comunicativa que logre unir a sus miembros y logre que se de la identificación de ellos para con la organización.

### **Justificación:**

La importancia de este proyecto radica en que a lo largo de toda la investigación realizada se detectaron varios problemas que en gran medida están afectando el desempeño de la organización que esta provocando su falta de productividad y la alta rotación de personal, para este y otros problemas es que aquí se propone la visión comunicativa y específicamente la utilización de la cultura organizacional como mecanismo idóneo para el tratamiento de dichos problemas, no se pretende una solución mágica, si no por el contrario, hablamos de que la mejor alternativa desde esta perspectiva son los consensos, los acuerdos, las negociaciones entre las personas ya que el aspecto humano es al que le daremos importancia y relevancia para este enfoque, serán soluciones a corto, mediano y largo plazo básicamente.

### **Normas de acción o políticas que deben de realizarse en SISCOM**

Considerar como elemento primordial al factor humano dentro de la organización y con esto evitar la alta rotación de personal.

Crear y difundir la filosofía dentro de la organización y lograr que los miembros la comprendan y a su vez se identifiquen con ella.

Lograr que los miembros de la organización tomen a la empresa como un proyecto de vida, por tanto que le vean sentido a su trabajo y a su permanencia en ella durante y fuera de las horas de trabajo que se sientan parte de ella logrando que desempeñen su trabajo con agrado y no solamente por obligación con lo cual obtengan un beneficio personal y por ende organizacional.

### **La estructura organizacional requerida**

La estructura organizacional requerida para este proyecto ideal de organización que se desea proponer para SISCOM consiste en que su estructura de origen debe mantenerse, es decir, el rasgo de la informalidad no es un aspecto que deba de sustituirse por la burocratización necesariamente, sino que más bien debe saber la organización orientar esa informalidad que la ha caracterizado, hablaríamos de una organización flexible, tolerante para con sus miembros. Sin caer en los extremos como pudiera ser el hecho de la rigidez total o la falta de ciertas normas necesarias en toda convivencia humana que por simples que parezcan son necesarias, como podrían ser el respeto, los acuerdos, etc.

## **Planes de desarrollo a corto plazo:**

El plan lo debemos entender como un "curso de acción prevista con antelación. Es un proyecto general de actividades" (Pérez, 2001:1).

Antes que nada se busca lograr la sobrevivencia y permanencia de la empresa SISCOM, esto a través de la implantación de bases sólidas internas que permitan la articulación de todas las voluntades humanas existentes para encaminarlas hacia objetivos comunes que permitan crear una identidad colectiva propia de la organización, a través de un lenguaje propio que la distinga y que por supuesto dicho lenguaje sea compartido y utilizado por todos sus miembros.

Como sabemos esto no se hace de la noche a la mañana, ya que son procesos que incluso entrarían en los planes de mediano y largo plazo, sin embargo, lo que se está buscando primeramente en el corto plazo es realizar precisamente los cimientos de esa identidad colectiva que se origina primeramente en los valores con los cuales se pretende guiar el comportamiento de los sujetos y por tanto ir moldeando sus actitudes, dirigir y orientar sus acciones y también, por otro lado, el lograr controlarlas, así como, fomentar la confianza y el respeto, entre otros aspectos.

Y para lograr esto se propone la participación de los miembros actuales de SISCOM en la creación y elaboración de la filosofía, de la misión, la visión, los objetivos, así como un código de ética, los cuales rijan a la empresa, y luego una vez convencidos los propios miembros de la organización, el paso siguiente sería difundirlo al exterior, pero claro, eso ya sería un plan a mediano plazo, en el cual se abundará posteriormente, ya que aquí lo que interesa es el plan a corto plazo, sin embargo, como podemos darnos cuenta no pueden ser planes aislados por el contrario son planes que se influyen entre sí y que tienen que tener una continuidad en su desarrollo, al menos para nuestro objeto de estudio en particular, ya que no son independientes por el contrario la relación que deben de mantener estos planes debe de ser estrecha.

Para esto también podría retomarse en alguna medida la visión que tiene el dueño de la organización con respecto a la filosofía y los objetivos, considerando esto como una pauta o guía para iniciar.

Por lo anterior, con esto se busca tener un acercamiento para fomentar la integración y la participación, pues si partimos de que la filosofía, la misión, el código de ética, etc. engloban la forma en la que las personas dentro de la organización deben de conducirse y también a lo que aspira a ser en un futuro la organización, en este caso se está haciendo que sean los propios miembros de SISCOM los que establezcan y elijan precisamente eso, cual es la forma en la que desean relacionarse mientras se encuentren conviviendo dentro de la organización.

Al lograrse llegar a un consenso de cuáles son aquellos aspectos que para los integrantes de SISCOM son importantes para su convivencia en la organización se logrará un avance significativo y por lo tanto la permanencia de la empresa porque todos estarán de acuerdo y a diferencia de otras organizaciones de carácter formal y con mayor número de integrantes, las personas cuando llegan a este tipo de organizaciones, se encuentran con que ya están establecidos previamente las normas a seguir, mientras que en SISCOM la diferencia radicaría en que serían los mismos miembros de la empresa quienes las propondrán y, por tanto, ellos sentirán también que están siendo tomados en cuenta y no lo considerarían como una imposición, sino más bien sería una oportunidad que la organización les brinda y ellos al sentirse tomados en consideración es algo que apreciarán y valorarán de su organización.

Y así, una vez, sentado todo esto a nivel interno se implementaría la forma de dar a conocer de manera externa los valores de la organización, lo cual ya entraría en los planes a mediano plazo, pero no perdamos de vista que primeramente esto debe de darse a nivel interno y que también si se logran cimentar bases sólidas y se consigue precisamente esa estabilidad interna se podrá contrarrestar la alta rotación de personal y esto se vera reflejado en el buen funcionamiento de la empresa y por ende se proyectará al exterior, pero lo primordial y esencial es sentar la bases internas antes que ninguna otra cosa. Por que la alta rotación de personal es el foco rojo y el indicador más grave y más claro de que internamente la organización tiene problemas, lo cual también se ve reflejado en su falta de productividad.

Para lograr lo anterior se pretende hacer uso de los recursos culturales que son como ya se vio en apartados anteriores los que contribuyen en los procesos de socialización de los miembros. En concreto nos estamos refiriendo a la exaltación de los valores que los miembros de SISCOM consideran importantes para ellos, por medio de los cuales se lograra la identidad colectiva entre ellos.

Las ideas y propuestas de los miembros de la organización pueden ser plasmadas en la página de Internet de SISCOM, que de hecho tiene muy poco tiempo de haberse adquirido ese dominio o espacio en el cual se pretende difundir a la organización. Los miembros en su conjunto deberían de participar en su construcción en cuanto al contenido que debe de difundirse en ella, así también se sentirán tomados en cuenta y esta es una opción muy viable y de bajo costo ya que el dominio cuesta aproximadamente 900 pesos por dos años.

Otro aspecto consistiría en el hecho de hacerles ver a los jefes de SISCOM que los miembros de la organización son una pieza fundamental y que por lo tanto ellos tienen que valorar el trabajo que las personas desempeñan y que tienen que hacérselos saber a sus empleados, pues si los empleados no se sienten valorados y motivados esto influye en la falta de permanencia de las personas que trabajan para la organización y lo toman como un trabajo de paso y por eso duran poco tiempo.

Si los jefes no le dan el adecuado valor a las personas y a las funciones que se encuentran desempeñando cada una de ellas, por creer que cualquier persona con un poco de capacitación puede hacer el trabajo que hacia la otra persona a la que están sustituyendo es un desgaste para la empresa tanto a nivel económico por que se da la falta de productividad y a nivel interno por que se tiene que estar dando un constante acoplamiento entre los miembros de la empresa por la entrada y salida de las personas y esto provoca que los procesos de trabajo se vean afectados provocando con esto el rezago o atraso de las actividades que se necesitan desarrollar en la organización.

En el caso de la gerente ella tiene que involucrarse más con las personas con las que se encuentra trabajando y les debe de hacer sentir a sus empleados que son piezas importantes dentro de la organización esto debe ser de viva voz por parte de ella, es decir, comunicación cara a cara. Y cuando vea que las cosas están funcionando mal debe expresarlo al igual que cuando las cosas están yendo bien, ya que ella como se diagnostico en el capítulo cuatro ella no acostumbra expresar claramente las cosas, y es por esta razón que se da la falta de coordinación.

Crear canales de comunicación que permitan a los miembros poder comunicarse de manera adecuada para lograr que el proceso de la venta de los componentes electrónicos se realice de forma adecuada. Diseñar un proceso de comunicación a nivel interno con el propósito de fortalecer la relación entre los miembros que forman la empresa. Fomentando la confianza, la participación, crear flujos de información adecuados para que no se den cuellos de botella en los procesos de trabajo.

Para lo anterior se propone la creación de un "coordinador", usando la terminología de Fernando Flores, pero a nivel micro por el tamaño de esta empresa o en términos más sencillos un responsable en cada área o en cada uno de los procesos de trabajo que se realizan en la empresa, con la finalidad de supervisar y estar constantemente al tanto de los requerimientos en los procesos de trabajo tanto en aspectos materiales como humanos. Cuya finalidad es precisamente "conversar", dialogar por medio de la construcción de una red de comunicación interna primeramente.

Dicho coordinador o responsable fungirá de mediador entre los directivos y la parte operativa de SISCOP, con lo que evitar cualquier quiebre organizacional ocasionado por las incongruencias en la falta de cumplimiento entre el decir y el hacer.

Saber administrar la comunicación con miras al ahorro de energía y realizándola de manera interpersonal ( cara a cara) para su mayor efectividad y por que en sí SISCOP es una organización pequeña tanto en el espacio físico como por el número de miembros.

Otros planes que se pueden contemplar serian el implementar el espíritu de equipo en la organización, logrando integrar lo distinto. También motivar a las personas por medio de incentivos por el buen desempeño de su trabajo y su responsabilidad en el cumplimiento de las actividades.

Fomentar un alto grado de compromiso por parte de los miembros de la organización, esto a través de que la organización también se comprometa con sus empleados respondiendo a sus necesidades y expectativas o cuando estos soliciten algún favor por parte de la empresa con la organización. Ellos también responderán cuando la empresa lo requiera y se sentirán comprometidos por que la empresa se ha portado bien con ellos.

Emplear la comunicación para lograr el ajuste, es decir, los acuerdos y negociaciones que lleven a obtener resultados, en lugar de emplear una comunicación lineal y unidireccional. Algo muy importante también es dar seguimiento a los acuerdos establecidos por la organización. Lo que diga los sostenga y que también su actuación sea en consecuencia de lo que dice.

Mejorar la lectura del ambiente relevante de SISCO, ya que por los constantes cambios que se dan en él provoca que la empresa se vea afectada por no poner atención a estos cambios de manera oportuna.

La creación de un área que se encargue precisamente de la comunicación organizacional.

### **Planes de desarrollo a mediano plazo:**

Una vez sentadas las acciones a corto plazo estas permitirán continuar con las acciones de mediano plazo que consistirían en la creación de imagen de la empresa SISCO hacia el exterior por medio de actividades que nos den a conocer con los proveedores y clientes principalmente.

Para el problema del liderazgo tenemos que un aspecto fundamental es que el dueño de la organización no esta asumiendo su papel por lo que sería pertinente hacerle ver sus errores como el hecho de que el delegar la mayoría de sus responsabilidades en su esposa no es la mejor alternativa, el hacerle ver que en determinadas situaciones su presencia es indispensable por que el a diferencia de su esposa tiene el carisma e incluso la claridad para el desarrollo y el manejo de ciertas situaciones que imperan en la organización, como el hecho de la motivación a los empleados, ya que el dueño es algo que maneja a la perfección y esto se puede observar en las entrevistas que realiza a las personas cuando se hace el reclutamiento informal, mientras que su esposa es al contrario un poco más callada y sería, esto repercute en algunas ocasiones en la organización, en donde a veces se requiere la presencia del dueño y el manda a su esposa.

Implementar programas de capacitación tanto en el área de electrónica como de informática con lo cual lograr ser competitivos con el resto de las organizaciones que se dedican a esta misma área. Y por tanto abarcar más mercados y tener mayor número de actividades de las que actualmente se realizan en la organización.

Si se pretende hacer una empresa de desarrollos informáticos podría pensarse en el hecho de reclutar gente con conocimientos de informática o carreras afines, en este caso, podría armarse una convocatoria para los estudiantes de las escuelas cercanas a la organización y explicar claramente que es lo que desea obtener la organización con la participación de las personas interesadas, y que beneficios ofrecería la empresa para el desarrollo profesional de estas personas.

Esto con el propósito de comenzar a realizar proyectos encaminados a lo que es la idea original de la empresa el de poder resolver y cubrir las necesidades de los clientes, desarrollando sistemas informáticos, para lo cual se requerirá que las personas que ya están en la organización y que son expertas y especialistas en el área de la informática capaciten a las nuevas personas que se interesen por el proyecto.

### **Planes de desarrollo a largo plazo:**

Brindar servicios para poder resolver las necesidades de las empresas a nivel informático ofrecer los sistemas de programación y desarrollar estas actividades a nivel nacional, que la empresa pueda lograr a posicionarse en el área y que ya tenga una imagen interna y externa sólida con la cual respaldarse y poder enfrentar los problemas que se le presenten. Tener de clientes a las empresas y ser capaces de ofrecer soluciones y alternativas viables a los problemas que presenten.

### **Programas y acciones de comunicación para realizar el proyecto ideal que se propone para SISCOM**

Un programa es definido como el "proyecto en el que se indican los pormenores del desarrollo de un plan y de una acción". Otra definición sería. "Partes de las que se componen ciertas cosas" (Pérez, 2001:1).

Dicho proyecto como ya se ha reiterado en contadas ocasiones se elaborará básicamente desde la perspectiva de la cultura organizacional y los recursos culturales serían precisamente los mecanismos encargados de lograr los consensos entre los miembros sobre las acciones más pertinentes para poder lograr tal proyecto, por lo tanto proponemos lo siguiente:

Aquí se describirán sólo de manera general los programas y acciones que se piensan llevar a cabo, pues para éstos se hará un apartado especial para describirlos con mayor detalle destacando su importancia y aplicabilidad dentro de la organización objeto de estudio.

Primeramente hablaremos de como lograr la participación de los miembros dentro de la organización ya que se detectaron rasgos de falta de cooperación en el problema medido de la venta de los componentes electrónicos y de falta de coordinación y de comunicación en el trabajo.

Para lograr el consenso lo que se tiene que hacer en la organización en este caso el establecimiento de cual es la mejor forma de resolver los problemas presentados en el proceso de la venta de los componentes electrónicos tenemos que podría ser pertinente el que los miembros encargados de este proceso se distribuyeran mejor el trabajo por medio de la comunicación constante y proponerle a la gerente que confié en las decisiones de los demás miembros, resaltar la confianza que debe de existir, el respeto.

También se podría proponer el motivar el compañerismo para cuando la gerente no este de acuerdo con alguna de las decisiones tomadas, la manera de decirlo a los demás debe de percibirse con el único propósito de llegar a la mejor alternativa y que no importa quien la tome más bien lo importante es resaltar la viabilidad de las decisiones, con lo cual hacer notar que no sé esta pasando por alto ni la autoridad de la gerente y que también los subordinados, empleados tienen el derecho de que sus opiniones sean tomadas en cuenta pero esto a través del diálogo interpersonal ya que son únicamente dos personas las que se ven involucradas en este proceso de trabajo.

El tener un diálogo previo a cualquier toma de decisión beneficiara en gran medida y por ende se conseguirá que los procesos no se repitan y por tanto el gasto de energía material y humano disminuyan, así como las percepciones que cada una de las personas pueden desarrollar si no tienen claras las cosas que tienen que realizarse, con esto se lograra quitar la percepción de la falta de valoración que existe por el trabajo que en este caso desempeñaba la gerente de ventas.

En cuanto a los estímulos que debería de realizar la organización para con sus empleados se tiene que preguntar cuales serían aquellas cosas tanto materiales como no materiales que los empleados les gustaría recibir y no los que se impongan o se crean que son los más adecuados según el criterio del director, ya que para lo que a él le puede parecer estimulante y motivante, esto no quiere decir que para el resto de los miembros lo sea también, a lo mejor para el director el aspecto del ejercicio lo motiva por ejemplo, el salir a comer, etc pero a lo mejor los demás desearían tener otro tipo de actividades que no necesariamente fueran las de carácter físico o les gustaría complementarlas en algunos otros casos con otro tipo de cosas.

También la creación de la misión resulta de mucha importancia ya que en SISCOM no existe de manera explícita y se tiene que lograr que todos los miembros sepan cual es el sentido de las actividades de la empresa, que conozcan hacia donde se dirigen, estamos hablando de la creación de la filosofía ya que no existe, esta fue intuida durante la investigación a través de una entrevista realizada al director y sólo él y algunos miembros la conocen y se identifican con ella por lo que se requiere homogeneizar este aspecto con el cual se lograra la cohesión, integración, identificación de todas las personas que trabajan en ella. También entraría aquí el aspecto de la visión y que también fuera compartida por todos con lo que se tendría en cuenta el futuro de la empresa.

En cuanto a los procesos de socialización y enculturización se pretenden realizar por medio de la difusión de la filosofía en donde se exalten los valores que desde el origen de la organización se han tenido pero que no han sido difundidos y orientados hacia el buen funcionamiento de la empresa por ignorar la importancia que tienen estos valores y que son deseables que se vean reflejados en todos los actos que realizan los miembros de la empresa y que se de una conciencia de que el actuar en base a ciertos valores son deseables y trascendentes para la organización.

El conocimiento es indispensable en SISCOM ya que no se realiza de manera adecuada la capacitación y el reclutamiento de las personas no tiene un perfil establecido para su contratación y por esta razón hasta ahora con la alta rotación de personal se ha demostrado desde su origen a la fecha que no únicamente se requiere de muchas ganas sino que también hace mucha falta el que las personas tengan conocimientos muy amplios sobre la informática y la electrónica cuestión que se perdió de vista y que a afectado de manera considerable en la empresa y que esto se ve reflejado en los procesos de trabajo que se realizan en ella, por no contar las personas encargadas en las diferentes áreas con conocimientos bastos y suficientes sobre algunas cuestiones requeridas y el hecho de esperar a las personas que si tienen esos conocimientos implica pérdida de tiempo y de dinero.

El liderazgo es otro de los aspectos fundamentales en los que SISCOM no ha puesto atención, pues por el hecho de creer que todos pueden tomar decisiones se perdió de vista que necesariamente debe de existir un líder a nivel organizacional y puede ser que también a nivel de procesos de trabajo por las siguientes razones. El líder existe es el dueño, pero no se ha dado a conocer como tal por el hecho de la pluralidad y lo democrático sin embargo las decisiones las toma el dueño, por lo tanto lo que tiene que hacer la organización es legitimar esa autoridad, el destacar su papel y la importancia de la existencia de un líder ya que se requieren tomar decisiones urgentes que no pueden esperar hasta realizar todo el consenso con todos y cada uno de los miembros.

Hay que promover en sí el liderazgo y el liderazgo situacional ya que en SISCOM prácticamente no existen por el hecho de pensar que todos somos lo que tenemos y debemos tomar las decisiones pero esto llevado a la práctica tenemos que es imposible y que si se llega a realizar resulta no ser factible y esto se vio en el problema de la venta de los componentes electrónicos por que se originaban los retrasos, la falta de coordinación, el tomar decisiones equivocadas, el desgaste económico y humano y en otros casos era el dueño el que finalmente decidía. Es por eso que aquí es donde radica la importancia de destacar el liderazgo y si este liderazgo es reconocido y aceptado no habrá conflictos por el contrario se dará la identificación y el apoyo.

Y por otro lado, el destacar los líderes situacionales consistiría en el hecho por ejemplo de que como en el caso de la venta de los componentes electrónicos finalmente la gerente era la que tomaba las decisiones, sin embargo ella, estaba respaldada por tener mayores conocimientos y por lo tanto era la más apta para tomar las decisiones sólo que aquí el error es que esto es lo que debe de hacerse notar al resto de los miembros para que no se sientan mal y crean que su trabajo no es necesario.

Y que comprendan que tienen que existir personas, en este caso los líderes situacionales con la autoridad para decidir sobre las cuestiones por el hecho de contar con más conocimientos y experiencia y que esto no debe de ser tomado a mal, sino simplemente como parte del proceso de trabajo, la organización tiene que lograr precisamente este consenso para que no se den las malas interpretaciones o representaciones al respecto de que no soy tomado en cuenta, más bien se tiene que hacer comprender que no todos podemos estar en todo como se había manejado al inicio de todo esto, por que esto es simplemente imposible por más democráticos que queramos ser.

En este caso no se trata de esto, sino más bien por ser áreas muy específicas es que se requiere la especialización y el hecho de que zapatero a tus zapatos. Esto por que no todos saben de electrónica e informática. Por esta razón también el reclutamiento de los nuevos miembros que se requieran para la organización tiene que ser más específico en cuanto a los perfiles que la empresa requiere que serían ingenieros de electrónica y comunicaciones, así como en el área de informática.

La claridad organizacional es otro factor que es necesario poner en juego ya que es a través de ella en como los miembros de la empresa aceptarán las reglas de actuación que sean marcadas por los miembros ya existentes, pero esto último no debe de ser una imposición, sino más bien se debe de llegar a la articulación de esas reglas en base a las expectativas y proyectos de vida que cada uno de los miembros tenga.

Para esto si esto es un proyecto familiar sería pertinente el hecho de que esa misma idea sea transmitida a los demás en el sentido de que puedan llegar a ver a la organización como su familia postiza por llamarla de alguna forma, que tengan la seguridad, el respaldo, la identificación que incluso no se llega a encontrar en algunos casos en la propia familia, esto es, el crear una familia alternativa y que sientan que esta se preocupa por ellos en todos los sentidos y que no única y exclusivamente las relaciones deben y tuvieran que ser sólo laborales.

Que al llegar se sientan a gusto, que encuentren un buen ambiente en el cual desarrollar y proponer sus proyectos el pasar muchas horas de trabajo con gusto y no por obligación o por buscar el beneficio económico por poco que este sea, que no tengan esa visión de estar de paso, como ha sido el caso de algunas de las personas que han estado en la empresa. Que tomen el proyecto de la empresa también como propio.

Para reforzar el pensamiento anterior es pertinente el desarrollo de rituales como ceremonias en las cuales se promueva el espíritu y la filosofía de la organización y se logre el reconocimiento entre los miembros y esto se vea reflejado al exterior. La importancia de la ideología es otro de los aspectos indispensables para mejorar el funcionamiento de la empresa ya que por medio de ella se logran implantar los sistemas que guían y orientan la actividad de la organización.

Por último la importancia de la comunicación radica en que se utilizarán los instrumentos de transmisión más adecuados que permitan difundir, comprender e identificarse con los valores, ideas, de la empresa. Aunada a ésta se establecerán las negociaciones necesarias que deben de existir para que la construcción del proyecto se lleve a cabo y se perciba como algo en común entre los miembros. Que se entienda que los esfuerzos de todos son indispensables para que todos lleguen a un punto o a una meta en común.

## **5.6 Estrategia de comunicación**

Una vez descrito brevemente el proyecto de empresa para SISCOm enseguida se requiere la elaboración de la estrategia de comunicación de acuerdo a la situación que impera en la organización objeto de estudio.

Pero ¿qué debemos entender por estrategia?, la estrategia puede concebirse desde la perspectiva teórica de Fernando Flores como el diseño, esto es, el término de diseño se emplea "para denominar todas las prácticas cuyo propósito es anticipar los quiebres. El diseño se general en la prudencia y la prudencia nace de una inquietud por anticipar lo que puede venir, de la capacidad para evaluar el futuro como una manera en que el presente se reinterpreta así mismo"(1989:54).

Otras definiciones que podemos retomar son las siguientes:1) "La estrategia es el conjunto de acciones orientadas a conseguir una ventaja competitiva sostenible" y 2) "La estrategia son acciones aplicadas a toda clase de situaciones competitivas para colocarse en ventaja. Hace alusión a la correlación de fuerzas. No entra al detalle" (Pérez, 2001:1).

Para la estrategia de nuestro objeto de estudio primeramente tendremos que retomar los cinco problemas detectados a lo largo de toda la investigación con el objeto de definir que planes, programas, procesos y productos comunicativos se requieren realizar para su solución.

Los problemas que se detectaron son que la organización requiere leer su entorno pues no lo lee de manera adecuada y esto le provoca tener incertidumbre respecto de la competencia, de los proveedores, los clientes que serían su ambiente relevante y que cualquier cambio o modificación que en ellos se de esto afectara en gran medida el desempeño de la organización, su ambiente es considerado turbulento, hostil, escaso, por los constantes cambios del entorno.

Otro de los problemas consiste en la falta de claridad en los objetivos y en su filosofía la cual prácticamente no es conocida por que no ha sido difundida ni plasmada en ninguna parte en donde pueda entenderse cual es su filosofía y solamente el director es quien tiene claro que es lo que desea y hacia donde va y sabe que valores son los que desea que prevalezcan en su empresa, sin embargo esto no basta. Se requiere que todos la conozcan y por lo tanto se aplique.

La alta rotación de personal es algo que ha caracterizado a la empresa desde su inicio a la fecha por el hecho de que los intereses de los miembros difieren, por que no se encuentran identificados con los objetivos que también no se encuentran muy claros dentro de la propia organización, ni tampoco se recuerda constantemente hacia donde va la organización, que se espera de ella y que espera ella de los empleados, la falta de integración y de cohesión, la falta de compromiso, coordinación y comunicación existentes son factores determinantes para que se de la constante rotación de personal.

El no considerar el aspecto del liderazgo y la importancia que este tiene para la empresa es otro de los aspectos que se requiere considerar para el mejoramiento de la empresa ya que si no hay un líder que le dé la pauta hacia donde seguir por el hecho de creer que todos los integrantes pueden tomar decisiones, sin embargo, esto a provocado su mal funcionamiento. Y siempre existe quien finalmente tome las decisiones, independientemente de si sea las correctas o no. Pero es difícil e imposible que las decisiones las tomen todos los miembros más bien se requiere llegar a los consensos lo cual es muy diferente.

Todo lo anterior ha provocado la falta de productividad en donde la falta de comunicación, coordinación que se han diagnosticado entre los miembros impide que se lleven los flujos de información de manera adecuada para poder realizar las actividades necesarias que se requieren en los procesos de trabajo de la empresa.

Por todos estos problemas detectados es sumamente importante fincar la estrategia de comunicación en un mensaje institucional que pueda ser transmitido a los miembros y por supuesto entendido.

## **5.7 Mensaje institucional que se desea ser transmitido**

El mensaje institucional tiene que contener la importancia del trabajo diario como forma de alcanzar las metas propuestas y que sea una forma de alcanzar la felicidad realizándolo de manera profesional con el cual obtener satisfacciones tanto económicas como personales. Que se considere al trabajo como una forma de realización humana y profesional.

Difundir que los servicios tienen que ser de calidad y que los esfuerzos realizados deben de estar con miras a la creación de una *Empresa de Desarrollos Informáticos* y que a aquí los tiempos para desarrollar las actividades necesarias para alcanzar la meta son indispensables. Por lo que la participación de cada una de las personas que intervienen y su buen desempeño sé vera reflejado en la organización a la cual los miembros la tienen que concebir como un proyecto de vida en el cual invertirán su tiempo y dedicación en donde los beneficios obtenidos serán para todos y no sólo para unos cuantos.

Destacar la importancia de la cooperación, del compañerismo, de los consensos en la resolución de los problemas, la importancia que cada persona tiene para la organización, es decir que se identifiquen con ella para que su desempeño laboral sea el mejor. Que se pongan la camiseta y que siempre estén dispuestos a cooperar con la organización. Y que a su vez con su trabajo están beneficiando a la sociedad quien podrá dirigirse a nosotros convencida de que podremos resolverles sus problemas que competan a nuestra área.

Los valores que se desean transmitir por medio de dicho mensaje institucional son: la perseverancia, amor al trabajo que se desempeña en la empresa, dedicación, estudio, profesionalismo, disciplina, voluntad para realizar las cosas, libertad, desarrollo humano e intelectual. Con el mensaje institucional se pretende transmitir la ideología y tiene que dar a conocer los objetivos y la filosofía de la empresa. Destacar quien es el líder de la organización, que en este caso es el dueño de la empresa, pero este tiene que asumir también su papel.

Las metas que se pretenden alcanzar con la difusión de este mensaje serían lograr la integración, la cohesión, la identificación, la permanencia de las personas en la empresa, que sepan todos los que trabajan en ella hacia donde van y que es lo que obtendrán, que se sientan a gusto en su lugar de trabajo, que vayan por gusto y no por obligación, que sepan que en ella pueden encontrar también apoyo y que en la empresa no se les considera como objetos o piezas que pueden ser sustituibles, sino por el contrario que esta rotación de personal se erradique. Lograr la unidad y concientizar a las personas que trabajan en ella que las acciones que cada uno de los miembros tomen afectarán de alguna u otra manera y que todos en alguna medida también dependemos unos de otros y estas relaciones entre mejor se den y entre menos conflictos existan lograremos avanzar para conseguir lo que se desea.

El propósito de este mensaje también consistiría en cambiar las representaciones que los miembros tienen para que adopten aquellas que la organización desea que tengan para poder lograr la identificación entre empresa y empleados para que se den los consensos, que los significados sean comunes para todos. Lograr ganarse la voluntad de las personas y saber que es lo que cada una de ellas necesita y con esto lograr que realicen de la mejor manera posible su trabajo. Hacer que todos los miembros se enfoquen hacia el mismo punto u objetivo por medio de las representaciones.

Lograr acercarse a la gente para poder conocerla y llegar a entender lo que sienten, sus representaciones, expectativas laborales y su visión acerca de la vida y del mundo que las rodea. Con todo lo anterior se pretende lograr la articulación de la empresa en donde todos compartan la misma visión sobre ella. Y que se logre su preservación de la empresa ya que con la alta rotación de personal, se encuentra en gran peligro por que no podrá mantenerse por mucho tiempo por más entusiasmo que tengan unos cuantos.

Aprovechar la disposición que hay en los miembros para lograr llegar a las negociaciones y lograr la comunicación que se requiere e implantar una cultura organizacional adecuada para las personas que trabajan en ella.

Y una vez lograda esta identificación poder proyectarla al exterior para que los clientes y proveedores tengan una imagen diferente de la organización y pueda ser tomada en consideración por ellos.

El proceso de comunicación que se utilizará para realizar la transmisión del mensaje institucional puede darse por diferentes vías como pudieran ser el diálogo interpersonal, la interacción grupal por ejemplo. Con los cuales se pretendería llegar básicamente al público interno de la organización en donde las formas de aproximación a cada una de las personas será distinto en el sentido de que debido precisamente a estas diferencias individuales es pertinente dirigirse de acuerdo a las características que se marquen.

Se presentan los planes, programas, procesos y productos de comunicación que serán empleados para la realización de la estrategia comunicativa, los cuales serán descritos y explicados a detalle en el apartado que continuación se presenta.

## **5.8 Planes, programas, procesos y productos de comunicación con los cuales se intervendrá a la empresa SISCOM**

### **Vocabulario Rector:**

La terminología, las palabras, frases o lemas que se requieren para dar énfasis y dirección al proyecto que se propone se enfocan principalmente en el hecho de destacar los valores o recursos culturales, pues la estrategia comunicativa se base en dichos recursos que contribuirán para generar la optimización de los procesos productivos de la organización SISCOM. Aspectos tales como la filosofía, los objetivos, la misión, los valores tales como la perseverancia, el trabajo profesional, la dedicación, el estudio, el profesionalismo, la disciplina, la voluntad, la libertad, el desarrollo intelectual y humano son palabras y frases claves para la construcción de los planes de comunicación que se llevarán a cabo.

### **Plan para lograr que la empresa SISCOM lea su entorno**

Necesita estar al tanto de la innovación tecnológica ya que cambia constantemente y si su finalidad es dar servicios que tienen que ver con el desarrollo de sistemas informáticos es algo que no tiene que perder de vista. Pues necesita dinero para adquirir el equipo necesario y contar con el personal adecuado ya que si la competencia esta mejor equipada y preparada esto será un gran obstáculo para su desarrollo e incluso su permanencia. La empresa tiene que ser productiva para poder estar actualizada ya que con los ingresos obtenidos se pueden comprar más y mejores equipos en cuanto a computación y mayor cantidad de componentes electrónicos.

También requiere estar al tanto de los principales proveedores de Internet y de componentes electrónicos, así como de las necesidades de los estudiantes por que la organización tiene que ser capaz de satisfacerlas o si no perderá a los clientes que ya tiene o no podrá ganar más.

## Programas:

Básicamente consistirían en implementar que los miembros asistieran a exposiciones de alta tecnología y esto se puede encontrar en diferentes instituciones educativas por lo que los precios no serían muy elevados con esto se daría una herramienta a los empleados para que estuvieran actualizados y supieran los cambios que se van teniendo en la tecnología, o también llega a ver eventos gratuitos o de bajo costo en otro tipo de instituciones que no son por ejemplo ni la UNAM ni el Politécnico Nacional, por ejemplo.

Si hay mayores conocimientos en comparación con la competencia entonces se podrán dar mejores servicios y se tendrán más clientes y por lo tanto mayores ingresos económicos en la organización.

Inscribirse a revistas encargadas de difundir conocimientos sobre informática y proporcionarlas a los miembros de la organización, pero también sería pertinente preguntarles que es lo que sería de su interés, para que así, leyeran por gusto y no por obligación. Y así ir cambiando, la idea es que por algún medio se de la actualización a los miembros, esto se considera conveniente por que no sería muy caro ya que si se hace una suscripción anual a alguna revista es mucho más económico que si se compra cada que la publicación sale a la venta.

Leer el entorno en el caso de los estudiantes como los clientes potenciales de la organización consistiría en no esperar a que los estudiantes lleguen a la organización y pidan el material para laboratorio que necesitan, es decir, los componentes electrónicos, sino que la organización, ya tenga conocimiento de cuales son los materiales exactos que requieren en sus prácticas y obtenerlos para así difundir que cuenta con ellos para que los estudiantes ya no pierdan tiempo en ir al centro a conseguirlos, esto sería el ir un paso adelante, ya que se podría ir a las coordinaciones de las escuelas por las prácticas que cada semestre tienen que realizar los alumnos y así tener el material listo con tiempo de anticipación y avisarles a los estudiantes que ya esta en existencia en nuestra organización.

Conocer que tipo de cursos necesitan los estudiantes y capacitarse en ese aspecto para poder brindar ese servicio.

## **Procesos:**

Los procesos que podrían implementarse para llevar a cabo los programas anteriores consistirían tanto en la interacción grupal como en la entrega individual selectiva, en donde en la primera se podría pasar a los salones de las escuelas a difundir los materiales con los que se cuenta en la organización y que obviamente tienen que ser los que requieren los estudiantes y de paso se aprovecha para difundir los demás servicios con los que cuenta la organización. Esto puede ser a través de volantes o carteles, por citar algunos ejemplos. Esto se podría llevar a cabo por medio de una presentación informal o formal, en el caso de que fuera informal se les daría la información a los alumnos y si fuera formal se trataría de convencer al profesor de que nos permitiera hablar con el grupo para darnos a conocer.

Y si fuera por medio de la segunda, es decir la entrega individual selectiva, esto sería directamente en el negocio y se le entregaría e incluso se le darían a conocer los materiales con los que cuenta la organización a cada uno de los clientes que fueran a adquirir material para sus prácticas.

Preguntar a los estudiantes cuales son los tipos de cursos que más les interesan para que se implementen en la organización y luego poder ofrecerlos.

## **Productos comunicativos:**

Informar oportunamente a los miembros de la organización los principales eventos que están por presentarse a través de un cartel o de obtener precisamente la información de primera mano, el tener volantes o posters o carteles sobre la información de todos los pormenores del evento.

Para que los estudiantes se enteren de los cursos elaborar volantes, propaganda, carteles, elaborar algunos folletos con el logo de la empresa, resaltando los colores, también por que no la señalización de las instalaciones, poner un croquis, agregar algún calendario o algo para que no tiren el material, poner alguna promoción atractiva para el cliente y que se sienta atraído por la oferta, pero con un previo análisis de lo que los clientes necesitan (una encuesta por ejemplo).

## **Plan para la falta de claridad en los objetivos y en la filosofía de la empresa SISCO**

Para abordar el problema de la falta de claridad de los objetivos y de la filosofía de la organización el plan consiste precisamente en crearlos de manera clara y precisa y luego él difundirlos de manera adecuada para ya no estarlos infiriendo o intuyendo cada vez que se requieren, por ejemplo cuando se integra una nueva persona a la organización el director es el que tiene que entrevistar a las personas lo cual es correcto y es él el que conoce la filosofía u los objetivos de la empresa, sin embargo esto no es suficiente, ya que si todos los demás miembros los conocieran, esto daría cuenta del conocimiento que existe sobre ellos por parte del resto de los integrantes.

Pero como no es así, los miembros no pueden ir introduciendo al recién llegado por que hay que esperar al director para que platique con esa persona y esto no sería correcto en principio para la imagen que de entrada se le daría al nuevo miembro pues notaría que si los miembros no saben ni por que están ahí, podría pensar que es lo que puede esperar de una organización en la que los que están ahí no saben, ni tienen clara la razón del para que están ahí.

Otro aspecto consistiría en que los objetivos y filosofía tampoco son recordados constantemente por esta falta de claridad y de difusión, por lo que esto puede ocasionar el olvido de aquellos aspectos que puedan llegarse a tener en relación esto, y por tanto el perder de vista hacia donde se pretende llegar con el trabajo diario de la organización, es aquí donde radica la importancia de crearlos y de darlos a conocer a todos los miembros de la empresa.

Con el plan anterior también se pretende atacar la alta rotación de personal puesto que se infirió a lo largo de toda la investigación que este problema pudiera darse por el hecho de falta de identificación de los miembros para con la organización y que al no perseguir los mismos objetivos esto provoca su salida. Lo que hace que la organización no se encuentre integrada y que esto evite su consolidación por la constante entrada y salida de miembros y en donde es pérdida de tiempo el estar capacitándolos constantemente cada vez que entran e incluso también se da un desgaste psicológico para el resto de los integrantes por que se siente que no hay un avance y por tanto una consolidación como empresa.

### **Programas:**

El programa que se requiere para el plan expuesto anteriormente consiste principalmente en un programa de comunicación interna, en donde el factor principal consistiría en dar la información necesaria que contenga los objetivos y la filosofía de la empresa y así los empleados sabrán por que es importante su trabajo.

La creación de flujos de información adecuados o también el reforzamiento de aquellos que ya existen dentro de la empresa con lo cual propiciar la interacción entre las personas, en SISCOM lo que ya existen y tendrían que reforzarse son las convivencias informales por que ahí es donde se da la oportunidad para que los miembros intercambien sus puntos de vista, pues en la semana por las actividades que se tienen que realizar no dan oportunidad para intercambiar ideas o experiencias que se han tenido en el trabajo.

Para difundir la filosofía y objetivos sería conveniente que el estilo y la estructura comunicativa para la difusión de estos siguiera siendo de manera informal, sólo que ahora se buscaría tener mayor contenido y claridad en los mensajes, por ejemplo utilizando un lenguaje claro y preciso, empleando las palabras claves y en donde el programa buscaría que se recordarán o que fueran asociadas por parte de los empleados, crear el ambiente propicio para darlos a conocer.

Como por ejemplo el ambiente a configurar para que se puedan dar las condiciones apropiadas para la realización de los programas consistiría en destacar su importancia y el convencer de que a través de estos elementos ( la filosofía y los objetivos) contribuirán para el buen desempeño de la organización y que si los miembros de la empresa los conocen y se identifican con ellos se dará un gran paso, esto sería en primera instancia convenciendo al director(dueño de la empresa) lográndolo convencer de que si esto se implementa esto puede contribuir de manera favorable a la empresa.

Para esto un modelo de mediación que propondríamos aquí, sería el papel del director ya que a él se le respeta y se le tiene en un buen concepto por el hecho de ser el hermano mayor, por el hecho de ser una persona con iniciativa, por ser una persona perseverante, abierta, y por que es él quien dirige todas las decisiones. Ponerlo a él de mediador para tratar de convencer al resto de las personas de la importancia que esto tendría obviamente haciendo concordar su actuar con su decir principalmente y que sea él quien de el ejemplo de todo lo que se pretende realizar, ya que si él no lo hace, puede darse la falta de credibilidad o de decir "si él que es el director no lleva a cabo las cosas que dice menos nosotros", por poner un ejemplo, así que la importancia del dueño es muy importante aquí si se pretende dársele el papel de mediador en los conflictos y contradicciones de la organización.

### **Procesos:**

Los procesos de comunicación que se pueden implementar para poder llevar a cabo los programas de comunicación pueden ser la interacción grupal o la entrega individual por las siguientes razones: en el primer caso tendríamos que si estamos hablando de una reestructuración y creación de los objetivos y de la filosofía sería pertinente reunir a los miembros de la organización para que precisamente en grupo se den las diferentes opiniones y ahí ver que es lo que piensa cada una de las personas que están actualmente, para tener muy claro que es lo que todos desean habrá diferencias pero para esto se realizarán los consensos de que es lo más pertinente.

Se considera a la interacción grupal por el reducido número de miembros lo cual contribuye para que esto pueda realizarse por medio de alguna reunión en la que se establezca la finalidad de dicha reunión y crear dinámicas en las que se puedan establecer y plasmar las ideas de cada una de las personas que integran la organización, estamos hablando de aproximadamente de unas 8 personas, entonces se podrían hacer equipos pequeños para poder establecer los objetivos y filosofía que la organización desea tener.

Ahora bien en cuanto a la entrega individual selectiva esta se utilizaría para la difusión en si ya de la filosofía y los objetivos por medio de plasmarlos en la computadora y que cada que se prenda el equipo antes de iniciar en si las actividades de trabajo se lea la pantalla de la computadora con la filosofía y objetivos y esto serviría no sólo para los miembros de la organización y para los nuevos integrantes con lo cual se estaría recordando constantemente, sería como un lavado de cerebro diario. Si no que también para los clientes podría utilizarse para darnos a conocer, esto cuando rentan las computadoras. Y para que sea una entrega individual selectiva se podría poner en cada computadora dentro del programa que desplegara la filosofía y los objetivos el nombre de las personas, que introdujeran su propio password, con su nombre por ejemplo, y así no habría confusiones con los clientes.

### **Productos comunicativos:**

Los productos comunicativos tienen la finalidad de explicar a detalle cuales son todos aquellos pasos, procedimientos o acciones que se requieren llevar a cabo para la implementación de los programas anteriormente expuestos.

Señalaremos aquí la manera en cómo deben de aplicarse dichos productos comunicativos y lo que se espera obtener con su implementación en la empresa.

El producto comunicativo que se propone para la transmisión de la filosofía y de los objetivos organizacionales una vez que se hayan reestructurado, es la creación de un software en el cual se elaboren presentaciones de la imagen de la empresa, de su filosofía ( su ideario organizacional), objetivos, logotipo, el decir quienes somos y hacia donde vamos, etc., al inicio de sesión de cada uno de los miembros en la organización, por ejemplo cuando se les da la capacitación sería pertinente incluirla y así en cada una de las sesiones que tengan verán esa información de su organización.

También esta se podría personalizar en cada una de las cuentas o computadoras de los miembros de la empresa, es decir, poniendo sus datos y diciéndoles que esa información es especialmente para ellos, para que sepan que son importantes para la empresa, como parte de la motivación que en algunos casos hace falta entre los miembros de la organización.

Este tipo de presentaciones también podría utilizarse a su vez para los clientes, para cuando van a rentar el equipo de computo, el aprovechar para mostrarles quienes somos y que es lo que pueden encontrar en la empresa, aprovechar para que no sólo vayan y busquen su información o a elaborar sus trabajos, sino que sepan que otros servicios podemos ofrecerles e ir creando en ellos una imagen propia que nos distinga de las demás. En este tipo de presentaciones destacar el logotipo, el nombre, etc.

También como ya se esta implementando en desarrollo de los sistemas informáticos, este tipo de presentaciones ayudaría para cuando contactamos los clientes, pues les daríamos a conocer nuestra imagen, por ejemplo al contactar a un cliente que desee un sistema de desarrollo hacer una presentación en la computadora en el momento de hacer la cita para la entrevista con el cliente.

Es decir hablamos de herramientas de computación por que sería lo que más esta a nuestro alcance son los elementos con los que cuenta la organización y no tendría que invertirse por que ya se tienen lo elementos, en caso más bien sería inversión de tiempo para la elaboración e investigación de cómo se harían este tipo de presentaciones y como la empresa no tiene muchos recursos como para invertir en campañas más laboriosas como podrían ser radio o publicidad, que mejor que echar mano de los recursos e instrumentos con los que cuenta actualmente y más si se encuentra ya el proceso de comenzar a la realización de desarrollos informáticos.

También se considera el tener un dominio en Internet que de hecho también es muy viable ya que el permiso del espacio cuesta entre 700 y 900 pesos cada dos años aproximadamente, entonces esto no sería una inversión muy cuantiosa y si cabe dentro de las posibilidades de SISCO y aquí podrían difundirse los valores, la filosofía, los objetivos, la visión, la misión, los cursos, etc. Y si además esta pagina se construye de manera atractiva para los empleados y para los usuarios y se pone como pantalla principal o como se dice por default, será con esta página con la que los usuarios y empleados tendrán contacto primeramente, antes que cualquier otra página. Y por curiosidad o por ver que cambios se le han hecho, u otras razones siempre existirá la posibilidad de que la consulten tanto de manera interna por parte del personal que labora como por parte de los usuarios del servicio de Internet y renta de computadoras.

Se podría complementar y reforzar con el uso de mouse pads, o de tazas o de camisetas, plumas, pero primero sería pertinente también preguntarles a los miembros de la organización si eso les gustaría o q que es lo que propondrían con que les gustaría que nos identificarían que estarían dispuestos a llevar que les agrade y con lo cual dar nosotros una imagen al exterior, esto podría consensarse a través de una reunión informal con las cuales siempre se ha caracterizado la empresa para dar confianza a los miembros para que se expresen libremente y así sea a su propio gusto aquello con lo que deseen que nos identifiquemos y no por una imposición de la organización.

## **Plan para la falta de liderazgo**

Consistiría básicamente en dar a conocer la importancia del líder, pero más que la importancia, el hecho de que dentro de la empresa se perciba y se reconozca el liderazgo del dueño de la organización, lograr que el dueño sea un verdadero líder, él sería la persona idónea por que él es quien sabe hacia donde va, que espera obtener de la organización, hacia donde quiere llegar, tiene clara la filosofía, pero no a asumido su papel por la falta de claridad de la importancia que debe tener un líder en la empresa.

El dueño tiene carisma, sin embargo hay que explotarlo más, hay que lograr que los miembros lo reconozcan como el líder, que se identifiquen con él, que sepan que a través de él podrán transmitir lo que piensan y lo que sienten.

### **Programas:**

Este también se llevaría a nivel interno y se propone que la actuación del líder sea coherente con lo que él dice, que el líder se involucre más en los procesos productivos, que verdaderamente asuma su papel de dirigir, y deje de delegar todas las responsabilidades sobre la gerente (su esposa).

Que actué como mediador en las situaciones de conflicto, que sea él quien difunda la información a los miembros, que realice más actos, acciones que ejemplifiquen a los empleados, y que por medio de su actuación se logre el reconocimiento de todos los miembros de la organización.

### **Procesos:**

El proceso que se propone para llevar el plan anterior consistiría en diálogo interpersonal por parte del dueño con cada uno de los miembros de la organización para que este conozca su manera de pensar, que sé de una interacción entre ellos y que el líder sea capaz de detectar como es que los miembros de la organización la perciben, que piensan de ella.

O también que el líder más bien les diga hacia donde vamos todos los involucrados en la organización y que con ello, con el diálogo constante no se pierda de vista los objetivos y la filosofía, pero en este caso particularmente, que los miembros de la empresa puedan percibir actos ejecutivos y expresivos por parte del dueño que les signifiquen que él es la persona indicada para llevar a la organización a las metas, para que se tenga claro que no todos pueden tomar decisiones. Y que en esta toma de decisiones, los consensos se den por medio del líder y que este sea reconocido como tal.

### **Productos comunicativos:**

Para el problema del liderazgo se propone implementar actos con una gran carga de dramaturgia en los cuales el dueño de la organización sea considerado como líder, sea reconocido y legitimado como tal, pues a la fecha se sabe que el va a la cabeza del proyecto de la organización SISCOM, sin embargo sería pertinente el hecho de que se le reconozca por sus cualidades y logros, que sepan los miembros de la organización que el es una persona confiable con la que pueden contar en cualquier momento.

Se propondría una interacción grupal en la cual se platique con los miembros de la organización o también podría ser de manera individual en donde se obtenga la información necesaria de que es lo que esperan de su líder que características les gustaría que tuviera y una vez obtenida esta información comenzar a aplicar las características deseables que los miembros desean que tenga su líder, y lograr la coherencia entre el decir y el hacer por parte del líder de la organización en este caso el dueño de SISCOM.

Con la propuesta anterior finalizamos la investigación sobre la organización SISCOM en donde todo lo encontrado, así como las propuestas pretenden ser una alternativa viable y por supuesto una contribución a la organización con lo cual aspirar a su conservación y a su mejoramiento en cuanto a su funcionamiento y productividad para que con todos los aspectos que se consideraron a lo largo de toda la investigación sean tomados en consideración y ya no sea una empresa que sólo sobreviva sino que llegue a las metas que se ha propuesto a futuro. Por último, sólo resta presentar las conclusiones finales.

## Conclusiones finales

Podemos concluir que la propuesta de intervención que se propone a la empresa SISCOM se relaciona con los problemas detectados de la siguiente manera:

Se plantea que se requiere una apropiada lectura del entorno pues en el caso de la organización objeto de estudio es algo primordial e indispensable ya que si no sabe que es lo que ocurre a su alrededor esto puede provocarle graves problemas, si no sabe por ejemplo cuales son las innovaciones tecnológicas más recientes pero su competencia ya las conoce esto la hace caer en desventaja y por consiguiente los clientes o usuarios del servicio acudirán al lugar en el cual le sean satisfechas sus necesidades de forma más rápida.

Si no cuenta con un proveedor confiable tanto para el Internet como para los componentes electrónicos no tendrá que ofrecer a sus clientes. Es aquí donde radica la importancia de que SISCOM tiene que saber bien cuales son los proveedores que se encuentran en el mercado conocer sus ofertas, los servicios, sus precios, garantías que ofrecen y compararlos entre sí para saber cual es el que más le conviene. Y si esta lectura de su entorno no la realiza esto le ocasionara graves problemas.

También se detecto la falta de claridad en los objetivos y en la filosofía de la empresa, para solucionar esto se propuso que sean creados y difundidos con el objeto de que sean recordados constantemente por cada unos de los miembros de la organización con la finalidad de que esto ayude a que siempre se tenga claro cual es el rumbo de la empresa, hacia donde va, que es lo que persigue en un corto, mediano y largo plazo.

Esta alternativa en principio puede parecer muy elemental e incluso simple, sin embargo, no es así, son pequeños pero a la vez grandes detalles que hasta el momento no se han tomando en consideración, pero que están siendo determinantes para el mal funcionamiento y la baja productividad de la organización.

Y otro aspecto importante que se pretender erradicar o por lo menos controlar es la alta rotación de personal que se considera como un foco rojo de atención puesto que si esto se mantiene o se incrementa la organización esta en peligro de desaparecer si no se toman las medidas pertinentes.

Puesto que es primordial que los miembros de la organización se identifiquen con los objetivos de la organización con lo cual se contribuye al proceso de integración y si además se destacan los valores a través de la cultura organizacional con los que están más identificados los miembros esto provocará la cohesión y por ende la armonía y la articulación que la empresa necesita para lograr llegar a lograr su permanencia.

Para esto el papel del dueño de la empresa es fundamental ya que se propone que el puede ser el mediador idóneo puesto que es una persona a la que se le respeta su autoridad por ser una persona preparada y con iniciativa entre otros aspectos relevantes de su persona, entonces el puede mediar en los conflictos que se susciten dentro de la organización.

El rasgo de informalidad es un rasgo que debe de permanecer en la organización, pero si deben de implementarse algunos mecanismos por medio de los cuales integrar más a los miembros. Lo cual no quiere decir que se tenga que burocratizar a SISCOM.

En cuanto a la falta de liderazgo tenemos que el dueño tiene cualidades de líder sólo que no se han sabido explotar y es esto precisamente lo que se tiene que difundir, se tiene que lograr la identificación del dueño como líder de la empresa, así lo tienen que percibir los miembros de SISCOM para que sientan la dirección de alguien y tengan claro hacia donde se dirigen, el por qué de sus actividades diarias.

La cultura organizacional en el objeto de estudio analizado tiene algunos matices en los que pudimos encontrar que de manera general se le da prioridad al factor humano sin embargo la rotación de personal existente nos muestra que no es así. Pero se tienen que aprovechar en este caso la disposición del director para la implementación de cambios que contribuyan a la integración de los miembros, al establecimiento de acuerdos, de negociaciones, de aceptar las diferencias con lo cual llegar a la construcción de una cultura organizacional propia que distinga a SISCOM del resto de las organizaciones.

La implementación de la cultura organizacional como mecanismo de cohesión es una propuesta innovadora para lograr el buen funcionamiento de la organización si estamos hablando de una cultura en donde impera el carácter informal en las actividades que se realizan en la empresa. Lo que se propuso es enfatizar los consensos, que los ritos y ceremonias de las convivencias informales se mantengan ya que estas son las que han contribuido a que aun siga viva.

Lograr formar en los miembros representaciones que sean compartidas y aceptadas por todos. Debido a la gran influencia que tiene del entorno la empresa refleja rasgos característicos de la sociedad en la que se desenvuelve, y es por esta razón que también a través de la cultura se propone construir una cultura propia que la diferencia del resto de las demás organizaciones.

En nuestro objeto de estudio precisamente por no existir una cultura organizacional sólida y que por lo tanto identifique a los miembros de la organización podemos ver que esto se refleja de manera negativa en la comunicación de la empresa y esto se detecto en la falta de coordinación entre la gerente de ventas y la gerente.

Ellas no tenían objetivos en común con los cuales sentirse comprometidas, en el caso de la gerente de ventas ella se encontraba en un proceso de trabajo que no era de su agrado, además ella no era una persona casada y con la responsabilidad de una hija , en cambio la gerente si por tanto desde esta perspectiva también se puede explicar que esos intereses no coincidieran, pero hubo muchos otros aspectos que explican esta falta de comunicación. Como son que a la gerente de ventas no le apasionaba su trabajo, y ella lo menciono en la entrevista semidirigida que se le hizo.

Sin embargo, también podemos ver que con la cultura organizacional se puede llegar a los consensos y a los acuerdos, y lograr con la comunicación poner a los miembros en común, el lograr detectar las cosas que los unen por que finalmente la gerente de ventas estuvo por un periodo más largo que los otros compañeros, durante ese tiempo debió de precisarse cuales eran las razones que la impulsaban a seguir en el trabajo.

Por último, en relación a los hallazgos encontrados en la investigación presentada anteriormente podemos decir entonces que la comunicación organizacional (es como bien señala el profesor Jaime Pérez Dávila en el documento titulado Recursos Culturales de la Organización del año de 1998), es un "instrumento que orienta una actuación o un comportamiento organizacional altamente efectivo". Canaliza las acciones hacia el logro de objetivos, integra a la organización y permite su eficiencia.

Y de manera personal puedo decir que el valor que tiene esta investigación es invaluable por muchas razones entre ellas destaco lo que aprendí de mi propia organización, de mis jefes, de mis compañeros de trabajo, de la visión que tenía antes y después de mi investigación sobre mi organización y la importancia de la comunicación.

Así pues todos estos hallazgos se dan como consecuencia de todo lo aprendido en el seminario y por supuesto a la aplicación de teorías, métodos y técnicas que me permitieron conocer una parte de mi organización, de su realidad en la que día a día me desenvuelvo y por todo lo que aprendo de ella.

Aprendí que tengo que asumir mi papel desde mi área profesional no tengo que invadir otras, cada quien en lo que sabe hacer, esto es lo que me dejo precisamente el seminario, el hecho de saber a estas alturas cual debe de ser mi papel y mi rol en mi organización, y que comencé a darle importancia a la manera en la que puedo contribuir, desde el momento en que comencé con esta investigación, pero que de ahora en adelante ya sabré hasta que medida puedo intervenir o no en determinadas situaciones y como desde mi área que es la comunicación puedo conseguir la productividad y el buen funcionamiento de la organización de la que soy parte pues mi objetivo es un proyecto de vida.

Y que mi función o papel es muy específico, y que no necesariamente requiero ser una experta en la informática y en la electrónica ya que yo puedo contribuir de otras maneras y desde mi área profesional que era lo que me causaba conflicto desde un inicio el saber que diablos era lo que yo tenía que hacer, no sabía que tenía que hacer, nadie me lo dijo, nadie me explico, sólo tenía que ponerme a trabajar, por tanto esta investigación me brindo precisamente ese panorama y esa claridad.

Y de hecho es la sugerencia para el resto de los miembros de la empresa en donde sí es indispensable que cada quien a lo que le toca que no bastan las palmaditas y sólo el mero entusiasmo por que no sólo con esto se puede trabajar sino que se requieren de muchas otras cosas más desde los aspectos técnicos hasta el hecho de saber cual es tu papel, él por que formas parte de esa organización, que esperas de ella, responde o no a tus expectativas y que bueno todo lo que uno hace dentro de SISCOM será tanto en beneficio como en perjuicio de uno mismo y también de la organización.

De ella aprendí que las cosas tienen que hacerse arriesgándose, experimentando, que es lo que generalmente uno no se atreve a hacer, yo experimente, y también me he dado cuenta de hasta donde puedo llegar con mis acciones, he aprendido que una organización no se puede hacer sólo con una persona, se requiere la voluntad de muchas para poder iniciar algo y más un proyecto de vida.

De mis jefes he aprendido ha ser perseverante ha afrontar los obstáculos que se puedan presentar, ha saber que soy importante para mi organización desde mi área profesional, sólo que no sabía de donde partir, el entusiasmo por hacer las cosas, él comenzar a trabajar sobre un proyecto ambicioso en el cual se tenía que comenzar por algún lado, y que se puede mejorar sin duda con lo que aporte esta investigación, la confianza que se deposito en mí, eso es algo invaluable, el no dudar de las capacidades que uno puede tener y permitir el hecho de experimentar aunque hubiera errores.

Más bien lo imperdonable era el no experimentar, el realizar cosas por insignificantes que pudieran parecer, el tener siempre fe en lo que uno hace, y sobre todo amor y entrega para con el trabajo que uno desempeña.

De los compañeros de trabajo puedo rescatar el hecho de que sé crítica todo lo que hago, y se me hacen saber mis errores en algunos casos ya que la convivencia es diferente con cada persona, con unas se tiene más confianza que con otras sin duda, también aprendí que todos necesitamos de todos en menor o mayor medida.

Del entorno de mi organización aprendí a vivir con él pues es algo que siempre estará ahí, lo importante aquí sería él aprender a mantenernos como organización, pues los retos que el medio impone son fuertes y hay que aspirar a muchísimo más que la mera sobrevivencia, hay que aspirar a ocupar un lugar y no ser uno de tantos, hay que aprender a trascender en el medio ambiente precisamente, a saber interpretar los mensajes que recibimos de él para estar siempre alerta y saber como actuar, yo antes no tomaba en cuenta esto, creía que en lo único que tenía que poner atención era solamente en lo que ocurriera en el interior de la organización. Siendo que el entorno también ofrece oportunidades y problemas también pero esto es lo que hay que saber enfrentar y resolver.

Mi visión respecto de la organización a cambiando en gran medida, primeramente la manera de concebirla simplemente respecto a esto me refiero al hecho de conocer las partes que la pueden conformar y que antes no tenía conciencia de todo lo que la podía afectar ya fuera para su buen o mal funcionamiento y la importancia de mi propia actuación dentro de ella, esta cambio pues antes del seminario no tomaba en cuenta muchas cuestiones que ahora si ya considero, luego el reconocer que existen otras personas que indiscutiblemente tienen que ser tomadas en cuenta pero de una manera real y no como un simple compromiso o por mera regla básica de convivencia, si no llevada esta a su máximo.

Ver el lado humano de mi organización y su importancia. El saber que puede llegar a ser lo que realmente queremos que es una gran empresa a nivel nacional de sistemas informáticos, él "ser habitable" implementando todo lo aprendido en el seminario. El realmente lograr hacer diferente a las demás organizaciones. Y esta diferencia la haría el uso adecuado de la comunicación.

Con la comunicación se lograra llegar a los consensos para la resolución de los conflictos, estamos con esto contribuyendo al ahorro de energía para evitar el desgaste humano y económico. La comunicación entendida en un sentido amplio y no meramente como un maquillaje como se le a considerado en la mayoría de las empresas de nuestro país. Si no implementando las estrategias concretas a problemas específicos desde dicha perspectiva es sólo así como se lograra el desarrollo y productividad de la organización.

## Bibliografía General

1. Abravanel, Allaire. Et. Al. *Cultura Organizacional. Aspectos Teóricos, Prácticos y Metodológicos*. Legis Editores. Bogota. 1992.
2. Ávila, G. Xavier. I. *10 Herramientas de Auditoria Comunicativa en las Organizaciones*. En Timm, P. *The finger on the Pulse*. Prentice Hall. 1990.
3. Ávila G. Xavier I. Et. al. *La organización habitable*. Media Comunicación. México.2000.
4. Batten, Joe. *Como Construir una Cultura de Calidad Total. Guía para su implantación en la Empresa*. Iberoamericana. México.1993.
5. Crozier y Friedberg. *El Actor y el Sistema*. Alianza Editorial Mexicana, México. 1990.
6. D'Aprix. *La Comunicación Clave de la Productividad*. Limusa Noriega. México. 1992.
7. Dennis R. Arter. *Auditorías de Calidad*. Díaz de Santos, Madrid, 1989.
8. Denison, Daniel. R. *La Cultura Corporativa y la Productividad Organizacional*. Legis. Bogotá. 1991.
9. Etzioni, Amitai y Eva (comps) *Los cambios sociales. Fuentes, tipos y consecuencias*. Trad. Florentino M. Torner, 1ª.ed., 3ª. Reimp., México, FCE,18984, 455p.
10. Fernández Collado, Carlos. *La Comunicación en las Organizaciones*. Ed. Trillas, México, ed.1991.
11. Flores, F. Carlos. *Inventando la empresa del siglo XXI*. Hachete. Santiago.1989.
12. García, Ibáñez y Alvira. *Análisis de la Realidad Social. Métodos y Técnicas de Investigación*. Alianza Universidad Textos. Madrid. 1992.
13. Giral, Barnes Jose. *Cultura de Efectividad*. Iberoamérica. México. 1993.
14. Huse, Edgar, F. et. Al. *El comportamiento Humano en la Organización*. Ed. Sitsa, México, ed. 1980.
15. Jos S. Méndez, et. al. *Dinámica Social en las Organizaciones*. Ed. Mc Graw Hill, México, ed. 1990.
16. Johansen B. Osacr. *La Comunicación y la Conducta Organizacional*. Ed. Diana, México,ed. 1979.
17. Kras, Eva. *Cultura Gerencial*. Iberoamérica. México.1990.
18. Martín, Serrano, Manuel. *Métodos Actuales de Investigación Social*. Akal. Madrid. 1978.
19. Martín, Serrano, Manuel. *Teoría de la Comunicación*. México. ENEP Acatlán, 1992.
20. Martínez, Emilio. *Herramientas Estadísticas Básicas*. Versión Mimeo. Gráficas la Prensa. Junio de 1995.
21. Marx, Carlos. *El capital. Crítica de la Economía Política*. Trad. Wenceslao Roces, vol. I, 2ª. Ed., 7ª. Reimp.,México, FCE, 1975,771p.
22. Mayntz, Renate. *Sociología de la Organización*. Trad. José Díaz García, 1ª.ed., 5ª. Reimp., Madrid, Alianza Universidad, 1990.188p.
23. Moles A, Rohmer E. *Teoría de los Actos*. México. Trillas.1982.

24. Morgan, Gareth. *Imágenes de la Organización*. México, Alfaomega/RA-MA, 1991, 411 p.
25. Olmsted, M.S. *El Pequeño Grupo*. Piados. Buenos Aires. 1966. Schein, Edgar. *Psicología de la Organización*. Prentice Hay. México 1982.
26. Ponce, Guzmán María Guadalupe. *Trabajo en Equipo. Auditoria Comunicativa y Análisis Organizacional de la Empresa: Ediciones Fiscales y ISEF*. Asesor Lic. Jorge Pérez Gómez, Acatlán, Edo. de México, 1998.
27. Robbins, Stephen P., *Comportamiento Organizacional. Conceptos Controversias y Aplicaciones*. Trad. Rosa Ma. Rosas Sánchez, 3ª.ed., México, Prentice may, 1991, 568 p.
28. Salaman, Graeme Y Thompson, Kenneth. *Control e Ideología en las Organizaciones*. Trad. Martha Merodio, México, FCE, 1994, 367 p.
29. Schein, Edgar H. *Psicología de la Organización*. Trad. Víctor E. Cruz
30. Cardona, México, Prentice may, 1982, 252 p.
31. Winkin, Y et. al. *La Nueva Comunicación. Kairós. Barcelona, 1987.*

## Hemerografía

Cinta de Moebio No. 3, abril 1998, Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile. Marcelo Arnold, Francisco Osorio. Revista Electrónica. [Rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/moebio/03/frames45.htm](http://Rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/moebio/03/frames45.htm)

## Internet

<http://www.reforma.com/cultura/articulo/089631>  
Domingo 13 de mayo del 2001 (se busco el articulo)

<http://www.reforma.com/encuestas/articulo/087584>  
Domingo 13 de mayo del 2001 (se busco el articuo)

<http://www.reforma.com/negocios y dinero/articulo/086505>  
Domingo 13 de mayo del 2001 (se busco el articulo)

<http://www.reforma.com/negocios y dinero/articulo/085623>  
Domingo 13 de mayo del 2001 (se busco el articulo)

# **ANEXO 1**

## 7 de octubre de 2001 entrevista a la gerente de ventas de SISCOM

**A: ¿Me puedes decir cuál fue tú experiencia dentro de la organización?**

B: Podría hablarte desde decirte que fue lo que me motivo entrar a la organización. Mira yo creo que no fue el dedicarme a lo que yo estaba dedicándome en sí, por que en realidad ni la informática ni la electrónica eran mucho de mi gusto, de mi agrado, sin embargo creo que fue la forma en la que me plantearon lo que estaban haciendo y lo que iban ha hacer en un futuro eh y que además no iba a centrarse nada más en el conocimiento de estas dos áreas sino que iba a traer consigo un desarrollo pues integrado de cada una de las personas que participábamos ahí, ya fuera de manera directa o fuera de manera indirecta no por que incluso eh se hablaba de que los clientes se trataba de darles una visión distinta de lo que era un negocio de este tipo, una organización de este tipo, entonces yo creo que básicamente fue eso.

Y ya estando allí eh pues luego las cosas varían eh de cómo te las plantean y creo que esa variación tiene que ver con la participación que tú tienes en este tipo de trabajos en este tipo de organizaciones y por supuesto las relaciones que vas teniendo constante y como vas cambiando tú visión acerca de lo que tú pensabas que no te gustaba este ya sea que refuerces ese pensamiento o ese gusto por esas cosas o el disgusto por esas cosas.

Bueno eh, creo que en cuanto a la motivación que encontré dentro de la organización eh fue alto por que por el desarrollo primero que nada personal que iba a tener ahí y después la forma en la que nos íbamos a integrar como organización a la sociedad o sea al mundo que nos rodeaba, la motivación la cree yo después ya dentro de la organización eh me motivaba el decir lo que esto iba realmente a servir a algo que yo quería que sirviera que no era un trabajo como los otros por que si encontré mucha diferencia, no era un trabajo en el que yo tuviera que pensar en que estaba trabajando para otros, el trabajar era para mí sabía que estaba trabajando para mí y que trabajando así estaba ayudando también a otros a hacer lo que ellos querían, entonces yo creo que es una experiencia muy grande por que en ninguno de los trabajos en los que yo había estado me había sentido de esa manera.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Eh motivación hacia en cuanto a lo económico eh creo que quedo muy claro desde el principio que por lo menos en los empiezos de la organización no se iba poder quizás tener acceso a una cantidad muy grande en cuanto a la remuneración de tú trabajo pero bueno eso estaba clarísimo y sabíamos que conforme se fuera avanzando en este proceso de no se dé conformar la organización de ir haciéndola más sólida no, conforme se fuera avanzando en este proceso creo que también iba a poder obtenerse una remuneración más alta por tú trabajo pero en lo económico si yo estaba consciente desde el principio y en realidad no es lana lo primordial pues, lo del dinero es importante y necesario pero, pero no era lo primordial en esta ocasión en este trabajo no considere el dinero nunca.

Eh otra de las cosas que creo que me gusto mucho de estar ahí en la organización fue la importancia de lo que yo hacía, la importancia que se le daba a lo que yo hacía a lo que cada uno de los miembros hacíamos dentro de la organización, creo que sí fui escuchada siempre quizá una opinión, creo que si fui tomada en cuenta para tomar decisiones que nos afectaban o nos beneficiaban a todos creo y creo que si tuve libertad de elegir mi forma de trabajo y mis tiempos de trabajo incluso algunas veces, los objetivos de trabajo eran objetivos comunes, estaban decididos algunos y otros los íbamos decidiendo conforme iba pasando el tiempo pero creo que si tuve mucha libertad más bien creo que no la había tenido tampoco en ningún otro trabajo y que bueno también con esa libertad muchas veces por que si a veces eh estas tan acostumbrada a que te digan que es exactamente lo que tienes que hacer cuando te encuentras con la libertad dices que hago no, y té estas pensando siempre ojalá y tuviera un trabajo donde me dejaran hacer las cosas como yo quisiera o encontrar un método propio de trabajo o este decidir, incluso cuando yo entre estuvimos un tiempo a prueba para ver que horario era el que más nos convenía establecer para el negocio y ser incluso más honesto contigo mismo y con lo que estas haciendo y a mi me parece muy importante esa libertad y esa y la valoración de lo que haces por los otros por la gente que te esta acompañando en el trabajo y la gente que esta trabajando igual que tu para un objetivo común.

Y pues en eso creo que esta el beneficio de haber participado en la organización, en haber participado en la organización, en haber experimentado cosas que no hubiera o que difícilmente se pueden dilucidar en una fábrica por ejemplo o en los lugares en los que yo había estado laborando, siempre las decisiones son tomadas por los demás te dicen tú tienes que hacer esto tus responsabilidades son estas no.

Y yo creo que aquí las responsabilidades eh la manera de tomar las responsabilidades tenían mucho que ver con lo que tú querías ser dentro de la organización y lo que tú querías también que la organización fuera contigo por que sabías que dependía no nada más de las decisiones que tomará tú jefe o tú compañero sino que dependía muchas veces de las decisiones que tú tomaras y que en ese sentido también te iban a beneficiar a ti como individuo, te estaba beneficiando directamente, no nada más en los beneficios que te iba a traer sino en el simple hecho de tomar la decisión e iba a beneficiar al grupo, a la organización, a la gente que estaba dentro de la empresa dentro de su grupo de trabajo.

Si me dejaron satisfecha muchas cosas que hice ahí, otras no tanto por que eh quizás también sobre todo el último periodo que estuve ahí coincidió con algunos problemas personales, entonces eh pues ya no pude aprovechar al máximo lo que hacía en la organización pero en general creo que si fue muy satisfactorio y darme cuenta de que podía desarrollar algo que yo creía que no me gustaba o sea darle un sentido diferente al que yo creía que podía tener este tanto la informática como la electrónica menos por que era como que más como que involucrarse un poco menos en este aspecto.

Pero en la informática creo que si le encontré sentido diferente a la informática y me causó satisfacción. Y bueno de lo que ya te había hablado antes de la importancia de un trabajo de cómo lo valoraban, de la libertad con la que me dejaron y bueno muchas cosas.

**A: *¿Nunca sentiste imposición?***

B: No.

**A: *¿ O en determinada situación que tú tomaras una decisión y que luego la regresarán y que tú hayas sentido que no la aceptarán y que tú hayas sentido que a lo mejor no llego a ser valorada?***

B: Quizás hubo un poquito de, un poquito de falta de coordinación en algunas cosas. A veces decíamos algo y no lo llegábamos ha hacer por que no nos coordinábamos en lo que cada uno tenía que hacer para alcanzar el objetivo y era también por que creo que lo que sí fallo fue el determinar las responsabilidades exactas de cada uno de los miembros dentro de la organización eh creo que eso si fu lo que nos fallo ahí falta de coordinación y el tener claro que es lo que iba ha hacer cada uno.

Es un poco paradójico por que esa misma libertad más bien esa misma pauta de esos conceptos no ser tan rígidos en las obligaciones de cada uno a veces nos hacía tener pocos resultados pero también a veces nos hacía como que atrasarnos en algunas cosas o no llevar a cabo otras por que no por que creíamos que el otro lo iba a hacer o por que no sabíamos si teníamos que hacerlo nosotros y este y vamos si había una falta de coordinación ahí si faltaba que todo estuviera previamente delimitado para que no sucediera eso no?

Y para que si las cosas salían bien este fuera por que estuvieron planeadas así que no fuera por que no fueron planeadas o por acciones que salieran bien, sino por que hubo una planeación antes y todo eso. No puedo generalizar pero si en algunas cuestiones si nos faltó coordinación si creo que si eso fue lo que nos faltó.

La organización creo que si cubría mis expectativas eh al principio o sea ya después mis intereses fueron cambiando y con ellos eh vino una decisión de dejar la organización.

**A: ¿Qué expectativas tenías en el momento en que entraste que esperabas obtener y al final al salirte lo obtuviste o no lo obtuviste?**

B: Obtuve parte de lo que esperaba este obtener aprendí mucho más de lo que había aprendido en alguna otra parte donde hubiera estado, donde yo había estado por que no nada más aprendí bueno independientemente de que aprendí fue práctica y aprendí un poco este de las cuestiones estas de la electrónica eh aprendí a ver otras cosas dentro de algo desconocido para mí cuando a mí me plantearon de que se iba a tratar el trabajo lo primero que yo pensé era pues yo que voy a hacer aquí si a mí ni siquiera me gusta eso o no llama mi atención y no tengo la mayor experiencia para hacerlo pero yo creo una de las cosas que me dio confianza es que cuando me invitaron a participar en la organización ellos sabían que yo no tenía experiencia y pues confiaron en mí y confiaron en mis capacidades y además encontré aquí que una organización de este tipo no tiene que ser forzosamente no tiene que ir en contra de tu individualidad pues o sea no tienes que homogeneizar gustos o dirigir toda tu vida hacia un objetivo ajeno que ni siquiera es tuyo creo que ahí tuve la oportunidad de desarrollar áreas diferentes a las áreas que se dedicaban y tener contacto con gente que tenía una idea diferente de lo que debe de ser una empresa una organización y propuestas del desarrollo individual de cada una de las personas que estaban ahí, eso fue lo que me convenció para entrar allí, eso fue lo que me mantuvo el tiempo que estuve y creo que eso fue lo que, lo que yo esperaba obtener y lo obtuve en alguna medida, si lo obtuve se puede decir, tenía ciertas expectativas y las obtuve la mayoría y las que no obtuve fue por cuestiones diferentes a lo que era en sí la organización, fueron ya cuestiones personales que ya en donde entre en otra etapa como te decía cubrí otras necesidades.

**A: Y por ejemplo en cuanto a esas cuestiones personales la organización se preocupó por esas cuestiones personales, tú se las diste a conocer o la organización en algún momento se preocupó en ese sentido por lo personal por una parte de sus miembros o totalmente quedó al margen o que pasó en ese sentido?**

B: Pues mira hubo dos o tres cosas que yo le hice saber a los compañeros con los que estaba trabajando y hubo comprensión de parte de ellos una fue una modificación en los días de trabajo y otra fue eh otra vez una modificación este por que volvía a retomar los estudios y entonces creo que en cuestiones personales cuando yo se las hice saber ellos respondieron creo que de manera muy favorable a lo que yo necesitaba.

Se veía pues mucha disposición de parte de ellos para que pudiéramos seguir juntos seguir trabajando juntos y la disposición que tenían se las hacía evidente cuando les comentaba los problemas que tenía y como me podían ayudar a solucionarlos para que pudiéramos seguir juntos en unión. Pero ya la última etapa creo que era cuestión de cambiar y totalmente en mi trabajo ahí dentro de la organización en realidad creo que ya no había disposición para hacerlo les hice saber que me iba y les hice saber algunas de las causas por las cuales me iba y la que considere más importantes.

**A: ¿Cuáles fueron algunas de esas causas?**

B: Pues un cambio total de intereses por que empecé otra vez a tener un contacto con cosas con intereses como que había dejado a un lado por dedicarme incluso al trabajo entonces este, eso junto con lo de volver a retomar el estudio creo que fue lo que me llevo a decidir dejar de trabajar.

**A: ¿Bueno yo te hago esa pregunta por que bueno anteriormente me habías comentado que la organización llenaba tus expectativas y bueno con eso también quiero entender que cubría ciertas necesidades tuyas entonces bueno a que se debió la salida si se supone que estamos hablando de que no sé en términos generales respondía en bases a lo que me dices, entonces bueno esas serían las razones por las cuales saliste?**

B: Y bueno creo que no había manera de coincidir en esos puntos yo necesitaba más tiempo para dedicárselo al estudio y necesitaba más tiempo para dedicárselo también a otras cuestiones que había dejado de lado y el que yo hubiera obtenido más tiempo de ellos eso ya significaba cambiar todo el esquema o sea eh yo estaba ahí cumpliendo una función y hubiera significado recortarme el tiempo a mi o contratar otra persona o que alguna de las otras personas que estaba ahí se dedicará a hacer mi trabajo que yo hacía o sea ya no podíamos coincidir en eso.

**A: Y lo planteaste tú, planteaste eso de que te dieran más tiempo**

B: No ya no. De hecho lo considere yo sola y lo considere pero no se los hice saber. Finalmente creí que era la mejor decisión.

En cuanto a las relaciones que tenía con los miembros de ahí del grupo creo que fueron siempre bastante buenas. Creo que si hubo comunicación, bueno si había respeto a lo que yo hacia yo respetaba también lo que ellos hacían eh quizás en cuanto a la falta de en sí la comunicación no era tan completa, sino no se hubiera dado esta falta de coordinación en estos periodos en cuanto a la falta de coordinación pero yo se lo achacaba a esto que estábamos enfrentando, bueno de mi parte a estar probando algo diferente, estar ejerciendo esta libertad que no había ejercido y pues estar experimentando cosas que cuando uno experimenta las cosas no salen como uno quiere, pues eh si no hay tolerancia al fracaso pues también es otro problema, entonces, aparte de que si nos costo trabajo hasta donde yo estuve creo que si nos costo trabajo este, el llegar pues a tener confianza, es decir, ehh, esto esta bien, esto esta mal, o plantear las cosas eh que nosotros creíamos que no estaban funcionando.

Pero en general creo que si fue, este, bueno aceptable la comunicación, creo que había respuesta a las, a las ehh a las necesidades en cuanto a lo que se hacía específicamente ahí en el trabajo había un respeto a la forma de trabajar entre las gentes que estábamos conviviendo ahí, estamos ahí conviviendo mucho tiempo y yo creo que en cuanto a eso creo que estuvo bien, a mi me pareció, yo puedo calificarlas de buenas las relaciones.

Podría decirte que hubieran podido ser mejores pero bueno, quizás faltó tiempo, quizás faltó, no sé no podría decirte que fue lo que exactamente lo que faltó para mejorar las relaciones pero si fueron buenas, yo esperaba que quizás en el futuro eh hubiéramos podido afinar más cosas en un futuro pero bueno.

Bueno creo que de cuando yo entre a cuando yo salí yo sentí un avance en la organización aunque, aunque, algunos de los objetivos iniciales se fueron perdiendo, fueron sustituidos por otros planes, pero en lo sustancial creo que sí fué consciente en la organización.

Y los planes que se fueron, que no se realizaron y que ya después se dejaron de lado, creo que fue también eh, por un lado eh, falta de comunicación, el estar diciendo tenemos estos planes que pasa con estos otros o estamos cumpliendo con ellos o no se, estamos dejando de lado estos o yo necesito cumplir estos planes, creo que si faltó ahí, ahí fue donde faltó la comunicación.

Pero yo si note a horita un avance en la organización, yo estuve dos años ahí si note que fue mejorando en todos aspectos.

**A: ¿La organización tomaba en cuenta tus aciertos o sea te hacía saber cuando habías trabajado bien?**

B: Si, mmm, quizás no de manera muy explícita pero ehh mm, si me decían cuando yo estaba bien, incluso cuando yo estaba mal tampoco era muy explícitos en eso, en señalarme los errores, pero si, yo me daba cuenta de cuando, en este y ellos trataban de corregirme y yo aceptaba la corrección eh, yo creo que en ese aspecto si trabajamos, aunque no fueran muy explícitos, quizás hubiera sido, hubiera hecho falta que lo fuéramos más para poder darnos cuenta este mm en más abiertamente, ehh más bien para no caer en malas interpretaciones.

Bueno ese decir yo me doy cuenta que tú te das cuenta era como que bastante subjetivo a lo mejor no estabas de humor y creías que estabas haciendo mal y el caso es que la otra tenía un problema o no se, el caso es que si ahora que lo dices esa era la manera de darnos cuenta no había mucha claridad en cuanto a señalar ni los aciertos ni los errores.

Bueno yo por lo menos veía los resultados de mi trabajo y me sentía satisfecha pero creo que tiene mucho que ver con lo que habíamos platicado a lo mejor nuestro carácter no se prestaba para ser explícitos en cuanto a lo que sentíamos o lo que sentíamos con lo que hacía el compañero o con las decisiones que se tomaban, este, yo creo que en cuanto a eso, de hecho se buscaba un desarrollo integral, creo que si en algo nos separamos fue de esa parte de este pues estar más en contacto con lo que éramos como seres humanos por que llego el momento en el que estábamos trabajando muy bien y decíamos ya dominamos lo que estamos haciendo, más o menos teníamos una coordinación del trabajo que cada uno realiza y este y las ventas iba para arriba y todo.

Pero así como que dejamos un poco de lado lo que eh el expresar la manera en la que estábamos sintiendo esos cambios y como nos estaban beneficiando y el ver como estaban beneficiando esos cambios y ahí a lo mejor nos surgían ideas de cómo enfrentar las cosas en un futuro y retomar las ideas que teníamos y eso creo que fue de las cosas que dejamos aun lado.

Y quizás estábamos tan metidos en esto de la eficiencia o de la eficacia, en mi caso, que nos olvidamos de ese aspecto, se tenían planeadas al principio algunas juntas cada determinado tiempo y en cierto periodo se dejaron de hilar entonces eh había reuniones pero muy informalmente y era por que coincidíamos ahí en eso hablamos de lo que esperábamos y hablábamos de los resultados que habíamos obtenido en determinado tiempo pero no había nada formal entonces creo que ahí también fallo un poco la planeación no se como se le puede llamar a esas cuestiones.

En cuanto al salario, se me ocurrió lo del dinero por que este eh lo que pasa es como que lo que uno busca siempre cuando uno esta buscando trabajo como que es en lo primero que te fijas cuanto te pagan y ya si dependiendo de lo que te paguen ves si estas dispuesta a aguantar las otras condiciones de trabajo el horario, este la zona en la que vas a trabajar y lo que vas ha hacer incluso dependiendo.

Mi salario fue mejorando conforme fue pasando el tiempo al principio cuando yo entre allí te hablaba de que resultó muy claro esto de los incentivos económicos por que iban muy ligados a lo que iban a ser el desarrollo ahí como este eh como parte integral de esta organización, es decir, si yo lograba que la organización eh tuviera más beneficios económicos pues esos beneficios económicos me iban a tocar a mi, eso fue lo que me gusto fue algo que supe sabía que estaba trabajando para mi y sabía que esos beneficios económicos iban a verse reflejados en mi salario.

B: Eh... pues... ya ( golpeaba la mesa nerviosa) no se si quieres saber algo más o...

*A: Como tú bien sabes al inicio de la organización había pues más personas a que crees que se deba que pues digo durante todo este periodo que hemos estado se de esta rotación de personal, a que unos entren otros salgan, tu que ves en ese fenómeno, si supuestamente las condiciones están dadas dentro de la organización.*

B: Yo creo que a los cambios de intereses, yo creo que el abandono de algunos de nosotros creo que se debe a los cambios de intereses eh no se lo que te satisface ahora quizás ya no te es suficiente después, eh hay creo eh un miembro del equipo que yo creo que es el que contagia el entusiasmo por los planes, A: quien es . B: es Helí, yo creo que es la persona que esta más segura de lo que es y de lo que puede llegar a ser de esta organización creo que tiene mucho que ver que las personas no se yo hablo de mi y hablo de otra persona la que creo que quedará en mi lugar creo que por lo menos nosotras dos creo que estamos ahí eh si contagiados por el entusiasmo de Helí y ya adentro te das cuenta de que es posible hacer ciertas cosas y te das cuenta también de que el entusiasmo no lo es todo y que tienes que tener muchas otras cosas y que el entusiasmo ajeno además tampoco lo es todo, entonces yo creo que si el cambio de intereses y lo que te es propicio para realizar ciertos objetivos en tú vida ahora ya no lo es después no, o tienes que darle prioridad a otras cosas.

**A: Y en tú caso serían esas las razones por las cuales decidiste dejar la organización**

B: mmmmm si, si, si,si, ..... fue más que nada el cambiar los intereses y el que no, quizás hubiera podido seguir eh en la organización eh si me hubiera dado cuenta de otras cosas de las que me he dado cuenta estando fuera de ella como esto de la libertad por ejemplo hay veces que estas dentro de algo y no te das cuenta que tan importante es.

*A: A cambiado esa visión de cuando estabas adentro a tú salida. O sea como te visualizas dentro y a horita.*

B: A si ha cambiado mucho y al lado de eso han cambiado muchas cosas en mi he tenido contacto con muchas otras cosas entonces si obviamente si ha cambiado la forma de verme ya como parte de la organización, la forma de ver la manera en la que se trabajaba allí y muchas de las cosas que te estoy diciendo ahora no las tenía claras cuando estaba dentro de la organización, o sea se me hacía agradable estar allí y todo y ya en el último periodo cuando empecé a tener algunas dificultades de eh personales ya no me daba cuenta ni siquiera de eso ósea y tú sabes que los problemas personales pues tienen o redundan en también en otros aspectos de tú vida si.

Pero si muchas de las cosas que te estoy diciendo ahora no sobre todo en el último periodo no las había alcanzado a valorar a verlas con claridad a veces hacia tu vida.

## 8 de octubre del 2001 entrevista realizada a la gerente de SISCOM

### **A: Me puedes decir cuál ha sido tú experiencia en esta organización**

B: Mi experiencia, ehh bueno hemos tenido retos importantes en cuanto a la iniciación de esta empresa, hemos experimentado muchos cambios en ella, hemos experimentado muchos cambios en las personas que la conformaban, hemos experimentado que mucha gente no tiene el valor de afrontar retos importantes aunque al principio la empresa era un proyecto de muchas personas al final hemos quedado tan sólo algunas personas las que hemos tenido que sacar adelante a la empresa no, esa experiencia es muy importante para nosotros por que hemos afrontado tiempos difíciles y en la actualidad buena la empresa esta en un estado estable.

La razón más importante por la que entre en la organización fue por que era un proyecto de vida y un objetivo colectivo de desarrollo de una empresa el crear una empresa que pudiera ser reconocida a nivel nacional como la mejor eh aunque en la actualidad se han tenido tropiezos estos muy importantes y hemos tenido que variar muchas cosas el objetivo sigue latente en que al final de todo este camino tengamos eh una organización de las mejores de México.

Las satisfacciones que eh encontrado en ella, que me ha dado han sido enormes hay muchas satisfacciones personales por que eh hemos sido los únicos que hemos sobrevivido en este reto, muchas personas tuvieron que salir por falta de ambición por que nosotros hemos tenido mucha ambición en cuanto a la empresa, hemos querido sacarla adelante y en este momento lo hemos logrado.

Los beneficios económicos han sido en la actualidad muy remunerables pero un beneficio personal ha sido el saber que uno tiene la mentalidad y la capacidad en salir adelante ante retos importantes que hemos tenido en todo el transcurso de esta organización.

Lo que me motiva para seguir en ella es el poder obtener al final de todo esta una empresa de desarrollos informáticos con mucho reconocimiento en el país.

Mi objetivo personal dentro de la organización es llegar a ser no se una pieza importante en la empresa aunque en la actualidad creo que soy una pieza importante en ella pero bueno a horita hemos tenido que organizar de manera diferente todos los objetivos que teníamos pero al final bueno quisiera ser no se gerente general de la empresa y los objetivos de la organización serían básicamente que la empresa sea reconocida nacionalmente por nuestro trabajo que cuando se diga SISCOM es una empresa de desarrollo este, una de las mejores de México que sea por la organización que hemos tenido en ella.

Bueno yo valoro mucho mi trabajo por que bueno eso es lo que día a día me hace salir adelante, el valorar el trabajo es lo más importante por que si uno no valora el trabajo y nada más trabajo uno por tener algo económicamente pues eso no es bueno, yo creo que el trabajo hay que tomarlo como algo que a nosotros nos gusta realizar es importante valorar el trabajo de los demás por que creo que cuando a uno le valoran el trabajo da mucho más de si.

Los aciertos y los errores se han hecho notar pero yo creo que superficialmente o sea que se han hecho notar por ejemplo va mejor estamos cayendo un poco, pero nunca se han hecho notar, por ejemplo escrito no se ha hecho una valoración de los aciertos y los errores documentado, es algo que nosotros hemos tratado de cambiar, en la actualidad estamos tratando de hacer un poco más este documentado todo el trabajo.

Considero que los demás miembros que han estado dentro de la organización no tomaron esa libertad muy en serio por que cuando se trató de presionarlos en cuanto a trabajo ya no les gusto pero bueno yo creo que ellos fue su forma de tomar esa decisión hacia la organización pero si creo que no la tomaron muy en serio por que si no se les presionaba no trabajaban y fue el caso en que se les tuvo que presionar para estar aquí en determinado horario y no les gusto y entonces se tuvieron, bueno se fueron no se tuvieron que ir ellos se quisieron ir y bueno entonces no supieron como manejar esa libertad.

**A: *¿Las necesidades de los miembros que han estado en esta organización consideras que han sido cubiertas que fueron cubiertas, la organización se preocupaba por este tipo de necesidades?***

B: Bueno yo creo que en cuanto a las necesidades profesionales si siempre estuvieron latentes para todos los miembros eh a lo mejor en cuestiones económicas no eran las que nosotros quisiéramos por que bueno era una organización que empezábamos y sabíamos que tenía que tener limitantes pero las necesidades principales fueron cubiertas a lo mejor ellos no entendieron que el proceso era un poco largo y se tuvieron que ir.

En cuanto alas relaciones trabajo al principio todo fue excelente las relaciones eran totalmente buenas pero como fue transcurriendo el tiempo y hubo altibajos en la empresa bueno las relaciones ya no fueron tan buenas algunos querían tener provecho de ella muy rápidamente otros teníamos más paciencia entonces hubo una tensión muy grande entonces si se modifico esa buena relación que teníamos en la actualidad hay una buena relación creo que las personas que estamos aquí tenemos, seguimos con el mismo objetivo de la empresa y bueno no hay ningún problema a horita con las relaciones.

El futuro de la organización yo creo que al principio que todo esta era muy fácil cuando uno empieza una organización cree que todo va a ir de maravilla ha habido altibajos y todo pero el futuro esta latente el futuro, ha ido progresando la empresa considerablemente a lo mejor a horita no es la empresa que quisiéramos pero ahí esta y tienen mucho futuro a lo mejor nos va a costar un poco más de tiempo por que los miembros de la organización ya no somos muchos entonces cuesta un poco de trabajo llegar a la empresa que nosotros queremos.

La proyectaría como una empresa de desarrollo de las mejores de México, que cuando se diga SISCO sepan que es una empresa líder en el ramo de la informática y que no duden y por que al fin de cuentas es lo que queremos es la, desarrollar proyectos de informática y bueno que nos reconozcan en México como una de las mejores.

***A: Consideras que los objetivos fueron compartidos por los miembros y en la actualidad son compartidos por ellos***

B: Bueno al principio fueron compartidos después creo que no fueron compartidos por que muchos de ellos se fueron su objetivo fue diferente pero el objetivo de la empresa sigue latente y los miembros que estamos aquí en la empresa el objetivo es el mismo.

Se les hizo saber cuales eran los objetivos de la empresa creo que todos teníamos muy claro lo que se quería de la organización pero muchos a lo mejor no les gusto afrontar retos que no eran a lo mejor los que ellos habían pensado pero siempre estuvo latente el hecho del objetivo de la empresa.

Lo que implicaban estos retos más que nada cuando se les empezó a presionar en cuanto a trabajo a tener que salir a buscar clientes pues no les gusto querían estar aquí en el escritorio sin tener que hacer nada más y a lo mejor querían obtener un salario pues considerable y pues en esa fecha no se le podría dar el salario del monto que ellos querían pues por que nosotros sabíamos que al principio íbamos a tener limitaciones económicas entonces yo pienso que eso fue lo primordial de que ello los alejo de la empresa.

**A: ¿Consideras que la gerente de ventas desarrollo bien su trabajo durante su estancia en la organización?**

B: Yo considero que en general fue bueno eh como todo al principio uno tiene hambre de hacer las cosas y fue excelente. Cuando se cambia el objetivo de esa persona ya no esta totalmente enfocada a su trabajo tiene otras expectativas entonces tal es el motivo de que fue por que ya su objetivo no era esta empresa, entonces tenía otros objetivos entonces ya no le dedicaba totalmente el tiempo a la organización tenía otras metas y entonces se tuvo que ir para cubrir eso y bueno yo creo que fue lo mejor por que al final ya no daba todo de ella, ya había cosas que ella siempre había hecho bien y que ella ya no las realizaba, entonces ahí te das cuenta cuando ya la persona no esta totalmente involucrada, entonces bueno ella tuvo que tomar otro camino y pues adelante.

**A: ¿A qué crees que se deba esta rotación de personal por que bueno si somos observadores, bueno no se necesita ser observadores, pero bueno tú más que nadie te haz dado cuenta y lo mencionaste en algún momento que al inicio de la organización pues eran varias personas y al final pues te das cuenta de que no y que así ha estado esta situación entran, salen, entran, salen, entran, salen a que lo atribuyes a que crees que se debe, que crees que este pasando. ¿Qué sea una falla de la organización probablemente?**

B: Yo no creo que sea falla a lo mejor hemos tenido que eh ver otras cosas en cuanto a organización eh hemos tenido que limitarnos un poco en cuanto a un desarrollo mayor por que por que esto implica economía cuando no hay muchos recursos para poder realizar una empresa más grande pues se tienen que limitar algunas cosas pero más que nada yo siento que es un reto personal y que ellos no lo quisieron afrontar no que quisieron irse a buscar por otro lado y que en la actualidad ellos tienen una ambición de formar una empresa pero no quisieron formarla a horita a lo mejor no cubrieron sus expectativas pero para nosotros siguen siendo lo primordial y a lo mejor el objetivo de la organización sigue latente.

Si afecta esta rotación de miembros pero en la actualidad hemos tratado de buscar personal que realmente este involucrado en la organización por que bueno que cuando entrevistas a la gente este se ve muy entusiasmada pero cuando ya se trata de trabajo ya no les gusta, ya no les gusta trabajar más de 8 horas entonces nosotros estamos acostumbrados a trabajar mucho más, entonces la gente quiere además un reconocimiento total cuando su trabajo no ha sido para ser reconocido de esa forma, pero bueno en la actualidad por ejemplo en México pues generalmente la gente no esta acostumbrada a trabajar y tomar retos importantes y más que nada yo siento que esto es lo que ha alejado a la gente de aquí, por que bueno para poder obtener lo que nosotros queremos es trabajo total sin tener que ver este hay que no me reconocieron o que si me reconocieron este más que nada yo creo que hay que trabajar duro para poder obtener lo que queremos.

**A: ¿Qué crees que los miembros esperaban obtener de aquí?**

B: Bueno al principio creímos todos que esperaban tener una empresa a lo mejor fuimos muy ambiciosos por que creímos que la empresa se iba a ir, íbamos a obtenerla muy rápido y teníamos muchos sueños y creíamos que casi casi al siguiente día íbamos a tener la empresa que hemos querido pero bueno como te mencionaba esto es poco a poco y ellos no quisieron afrontarlo por que bueno aquí seguimos y si la empresa yo siento que si no funcionara no seguiríamos, aquí esta y vamos un poquito lento pero creo que al final será reconocido nuestro esfuerzo.

**A: La organización se preocupó en algún momento o se preocupa actualmente por darle algún incentivo a las personas, por ejemplo en el caso de la gerente de ventas por ser el caso más reciente**

B: ¿Incentivo en cuanto a qué?

**A: algún tipo de motivación con que jalar a la gente y decirle eres importante para la empresa**

B: Yo creo que ese es uno de los errores por que yo creo que no estamos capacitados para hacer ese tipo de situaciones, yo creo que a lo mejor nosotros lo pensamos pero no lo decimos y la gente a lo mejor quisiera saberlo y decir es que hay este yo me quedo por que soy importante pero, el hecho de que nos se los digamos no quiere decir que no sea importante para nosotros toda la gente es importante pero a lo mejor en eso hemos fallado por que bueno nosotros decimos pues si no quiere pues que se vaya pero a lo mejor ellos necesitan escuchar eso a lo mejor si lo hemos pensado y bueno estamos en esa situación.

La relación de trabajo entre la gerente de ventas y yo siempre fue buena, siempre fue una buena relación nunca tuvimos ningún disgusto aunque bueno al final ella como que, no se tensaba si no que como que ella ya no realizaba bien su trabajo pues a mi si me preocupaba por que decía yo que pasa pero al final de cuentas tuvimos la respuesta en el hecho de que ella nos dijera de que ya no quería estar en la organización y pues bueno si le preguntamos el por que ya no quería estar y ella nunca nombro por que tuviera una mala relación si no que solamente tenía otras expectativas y las quería cumplir y la empresa ya no las cubría.

Las razones que dio dijo que quería desarrollarse profesionalmente y bueno, ella su campo laboral no era este, ella estudia algo totalmente diferente a esto ella quiso salirse por eso y bueno se considera por que no podemos decirle a las personas que se queden cuando ya no están a gusto y más que nada por que el campo de ella no era el que se cubre aquí.

A ella dentro de la organización se le llegó a demostrar la importancia de su trabajo con ella hablamos mucho, platicamos mucho con ella al decirle que era algo importante para la empresa que era algo que valoramos mucho para la empresa y creo que si se le llegó a decir, siempre le dijimos que ella iba a subir constantemente en la empresa y que en algún momento ella ya no iba a hacer una empleada más sino que iba a ser un miembro más que ella iba a ser parte importante, por que para nosotros ella fue algo que nos fortaleció mucho en la empresa.

Personalmente yo considero que si se cubrieron las expectativas de la gerente de ventas se le dejó actuar se le dejó realizar todo lo que ella quería sin ninguna limitación, eso fue lo que ella se le ofreció, una libertad total eh pero bueno eso dice uno pero a lo mejor ella no hubo mucha comunicación al respecto y nunca supimos el por que aunque nosotros le preguntamos que pasa ya no te sientes a gusto ella no dijo si pero tengo que cambiar a otras cosas que me en este momento le interesan más a ella.

Ella tomaba decisiones, ella era como un miembro más este y siempre se lo hicimos saber y ella podía tomar cualquier decisión sin tener que tomarnos en cuenta a nosotros siempre se le dio total libertad para que actuará y nunca tuvimos problemas al respecto.

Cuando llegó a ella también se le definió cuales serían sus tareas en la organización, su trabajo fue respetado, siempre fue muy flexible, o sea, ella siempre, es más ella fue la que tomo el horario de la empresa le dijimos sabes que tu vas a decidir cual es tu horario y ella lo decidió y siempre fue así este nunca le dijimos tienes que estar siempre aquí diez, 20 horas ella lo decidió, ella lo decidió y tuvo mucha flexibilidad por que ella estudiaba le dejamos estudiar totalmente nunca la limitamos para eso.

Nosotros le preguntamos el por que se iba de la organización, bueno ella fue muy contundente y dijo que por la escuela cuando nosotros siempre hemos pensado que la escuela siempre es lo más importante cuando uno estudia si quiere ser uno un profesionista pues más se tiene uno que dedicar aunque hemos pensado que también trabajando puede ser un buen profesionista pero a lo mejor para ella no fue eso lo que quería y bueno ella quería dedicarse el 100 por ciento a la escuela y cuando ella nos dio esa razón, pues ya no preguntamos más por que para nosotros eso es muy importante que ella siguiera estudiando.

**A: ¿Cómo interpretas esas razones que te dio ella. Qué pensaste?**

B: Bueno yo en principio si pensé que era por eso no yo dije si esta muy presionada por la escuela y ella quiere acabar la escuela lo más pronto posible pero después viéndolo ya objetivamente pues creo que fue un pretexto muy bueno que sabía ella que diciéndonos eso no le íbamos a preguntar más allá de eso.

Eh no se que le orillo en realidad a tomar esa decisión y en la actualidad no he tenido contacto con ella y no se cual fue en realidad la razón por la que dejo la organización por que bueno nosotros creímos que eso era una razón importante para que ella lo dejara.