



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLAN**

Impresiones de Liderazgo

Análisis del liderazgo Organizacional al interior de la micro- empresa

Abastecedora Industrial y Gráfica de Lonas

ABIGRAF

Trabajo de investigación en la opción de Seminario - Taller
Extracurricular “Organización, Comunicación y Cultura”

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
Licenciado en Periodismo y Comunicación Colectiva

PRESENTA

Eduardo Pérez Álvarez

Asesor: Lic. Jorge Pérez Gómez

Acatlán, Estado de México, marzo 2006.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A Evita:

***Por su amor,
comprensión y paciencia.***

A Israel y Carlos:

*Por ser el motivo que
me inspira a seguir adelante.*

A mis padres:

*Por su incondicional
Apoyo.*

*En memoria a
Margarita Cano Yañez:*

Por su ejemplo y su cariño.

Indice

185

<i>Introducción</i>	6
<i>Capítulo I</i>	
Dimensión Formal de ABIGRAF.	12
Diagnóstico del entorno, la estructura formal y el funcionamiento de ABIGRAF.	13
Caracterización y Ámbito de desempeño	14
Entorno organizacional	14
Competencia	15

Clientes	17	
Proveedores	19	
Tecnología	22	
Estructura Organizacional	27	
Estructura Formal	31	
Organigrama	33	
Miembros		33
Reclutamiento y selección	36	
Proceso Formal del trabajo	39	
Estructura Formal / Estructura Funcional	46	
<i>Capítulo II . La comunicación formal en ABIGRAF</i>	54	
Costo generalizado de la Acción en ABIGRAF	57	
Auditoría Comunicativa	74	
Comunicación Formal e informal	84	
		186
<i>Capítulo III . Comunicación y Complejidad en ABIGRAF</i>		89
ABIGRAF Una Organización Compleja	91	
Las representaciones en ABIGRAF	99	
Diseño y Aplicación de la Técnica Grupo de Discusión para la investigación de las Representaciones en ABIGRAF.	104	
Reporte de Resultados	106	
Interacción Comunicativa (la Teoría del <i>Feed-Back</i>)	112	
Etica y Mediación Comunicativa	115	

Cultura Formal y Corriente de Opinión	118
Propuesta de Mediación para Conflictos detectados	120
<i>Capítulo IV La Cultura organizacional en ABIGRAF</i>	
(Propuesta de Intervención Comunicativa)	126
Origen y Evolución de la Cultura Organizacional	129
Caracterización de la Cultura Organizacional	134
Diagnóstico de la cultura organizacional	140
Hacia un cambio en la Cultura de ABIGRAF	142
Propuesta de Intervención Comunicativa	147
Estrategia Comunicativa	151
<i>Conclusiones</i>	161
<i>Reflexión Final</i>	165
<i>Bibliografía</i>	168
<i>Anexo</i>	171
<i>Indice</i>	184

Introducción

Con la puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Canadá y México, así como con el surgimiento de las tendencias de globalización, se han generado cambios profundos al interior de las empresas mexicanas que buscan una mayor competitividad en los mercados internos así como internacionales.

La situación político-económica por la que nuestro país ha pasado en las últimas 2 décadas, ha traído como consecuencia un importante deterioro en el ingreso salarial de los empleados mexicanos, así como un alto índice de subempleo y desempleo.

Las condiciones de trabajo bajo las cuales se desempeñan muchos mexicanos son precarias; en muchos casos, los dueños de empresas tratan de invertir la menor cantidad de sus ganancias en beneficio de los empleados, prefieren reinvertir esa utilidad en sus negocios o en su defecto acumularla para ellos mismos y así hacer frente al incierto futuro.

De tal suerte que, no obstante la divulgación entre “bombos y platillos” por parte de nuestros gobernantes de que había llegado la oportunidad para México de ingresar al selecto grupo de países del primer mundo, la fuerza productiva de nuestro país sigue siendo la menos beneficiada con la apertura del comercio mexicano.

Aquellos que, pese a la difícil situación económica por las que atraviesan las empresas para las que trabajan, han tenido la fortuna de no ser separados de su trabajo, luchan a diario por conservarlo. Los que no han corrido con la misma suerte, han pasado a engrosar las cada vez más largas filas del desempleo.

También, a consecuencia de esta grave crisis económica, han surgido, en los últimos años, una gran cantidad de pequeñas y micro-empresas, que, con el propósito de sobrevivir, “se la juegan” y se enfrentan a un mercado sumamente competido y que, al mismo tiempo, han venido a captar un alto porcentaje de personas que, por una u otra circunstancia, han perdido su fuente de ingresos.

Desgraciadamente, el futuro de este tipo de empresas no es alagador y fracasan en un tiempo muy corto.

La poca experiencia por parte de los dirigentes de este tipo de empresas así como su afán por

obtener la mayor ganancia en sus transacciones comerciales, los han llevado a cometer los mismos errores que aquejan a las grandes empresas.

Entre los malos resultados se presenta el de no ver por los demás, el de considerar a los empleados única y exclusivamente como la fuerza laboral cuya finalidad es la de sacar adelante a la empresa con base en el trabajo; sin importarle las intenciones, los intereses, los propósitos y objetivos de su contraparte, de **los otros**.

La presente investigación pretende establecer, en principio, el reconocimiento de todos y cada uno de los integrantes de las empresas a las que a partir de este momento denominaremos **organizaciones**.

Los individuos por naturaleza tienden a reunirse en torno a un grupo, a agruparse. Dentro del grupo se desarrolla la vida organizacional. Es ahí, en el grupo en donde el hombre se convierte en actor social.

Dentro de la organización, el hombre busca, en principio, los satisfactores necesarios que le permitan alcanzar el logro de sus propósitos.

Sin embargo, esto no se da de manera sencilla, principalmente porque todos y cada uno de los integrantes de la organización tienen diferentes formas de pensamiento. No todos concuerdan en la forma de actuar dentro de las organizaciones.

El logro de sus fines se visualiza quizá de muy diversas formas. Y en medio de esta diversidad de pensamientos se establece una lucha constante para establecer los mínimos acuerdos que le permitan a la organización avanzar en armonía y satisfacer las necesidades colectivas e individuales.

Para poder sacar provecho de esta gama de pensamientos, los hombres deben dialogar, discutir y consensar.

La vía para el establecimiento de ese diálogo es la **comunicación**.

A través de la comunicación, los hombres se ven posibilitados para expresar sus opiniones y puntos de vista en torno a un evento. El diálogo (expresar nuestras opiniones, al tiempo de permitir expresarse a los otros) es pues el punto de partida para poder establecer los cimientos de toda organización en la que los integrantes de la misma se sientan lo suficientemente a gusto para poder desempeñar sus actividades, alcanzar sus beneficios y aportar lo necesario para el bienestar del grupo.

9

Nuestra investigación gira en torno a la micro-empresa Abastecedora Industrial y Gráfica de Lonas, ABIGRAF; empresa que se desempeña dentro del ramo de la publicidad, la confección de toldos y anuncios, así como de la impresión digital de gran formato.

Dicha organización, como muchas otras, se conforma por personas con diferentes intereses que convergen en un mismo lugar con el propósito de obtener, principalmente, los satisfactores necesarios que les permitan llevar y sobrellevar una vida personal y familiar con el mínimo de problemas económico-sociales.

A lo largo de sus casi 11 años de existencia, ABIGRAF ha tenido que afrontar situaciones difíciles. El ámbito comercial en el que se desenvuelve ha crecido enormemente en los últimos 5 años. De tal suerte que para mantenerse dentro de un mercado competitivo debe ofrecer primordialmente productos y servicios de calidad a un costo competitivo.

Sin embargo, nuestra organización en estudio en su afán por la obtención de logros económicos, no le ha prestado la importancia necesaria a la fuerza productiva, a los hombres y mujeres que a diario desempeñan diversas actividades en beneficio de la organización.

ABIGRAF, sin temor a equivocarnos, carece, en principio, de una buena comunicación entre sus integrantes. El hecho de que sus dirigentes no presten importancia a los intereses de los empleados, habla de una mala o nula comunicación entre ellos. Sus dirigentes se han abocado única y exclusivamente a velar por sus intereses sin contemplar los de los demás.

Como resultado de ello encontramos un centralismo directivo, una autoridad ordenadora, una escasa o nula responsabilidad por parte de los empleados para el desarrollo de las actividades productivas y lo más grave, por consecuencia, un alto costo productivo. ABIGRAF produce, vende, comercializa, pero a un alto, muy alto costo productivo.

Basados en los preceptos que el Seminario- Taller Organización, Comunicación y Cultura nos ofrece, esta investigación tiene como finalidad establecer aquellas estrategias comunicativas que fomenten la comunicación del grupo que conforma ABIGRAF, para así, reducir y erradicar los vicios que propician el mal desempeño de la organización.

La presente investigación esta dividida en cuatro apartados.

En el primer capítulo de nuestra investigación, haremos un diagnóstico del entorno, la estructura formal y el funcionamiento de ABIGRAF.

Analizaremos desde adentro a nuestra organización en estudio, observaremos como es que se

10

establece principalmente la relación entre ABIGRAF y sus clientes y proveedores; como se comporta ante la competencia; con que tipo de tecnología cuenta para atacar al mercado de la publicidad e impresión de gran formato; asimismo, reflexionaremos sobre la estructura organizacional bajo la cual se desempeña, cual es su organigrama. Destacaremos las funciones principales de cada uno de sus miembros y realizaremos una comparación entre el proceso formal y el proceso real (funcional) del trabajo en ABIGRAF.

En el segundo capítulo, ahondaremos en la comunicación formal que se da en nuestra organización en estudio.

Para alcanzar los objetivos de la organización, es necesario observar y evaluar la manera en que los miembros de ésta se comunican entre sí.

De acuerdo a las aportaciones de Abraham Moles, reflexionaremos acerca del costo generalizado de las acciones o actividades realizadas por los miembros de nuestra organización en estudio.

Asimismo, reflexionaremos acerca de los diferentes modelos de administración y comunicación existentes y en el cual ubicamos a ABIGRAF. Así, pretendemos identificar y describir el tipo de relación que se da entre los miembros de nuestra organización en estudio.

De igual forma realizaremos un análisis acerca de la importancia que ABIGRAF le da a la comunicación.

Realizaremos una auditoria comunicativa a través del llamado diagnóstico de clima organizacional para observar y detectar el grado de deterioro que presenta a nivel comunicativo nuestra organización en estudio.

Dentro del tercer capítulo, hablaremos de la comunicación y la complejidad en ABIGRAF.

Estableceremos la importancia que reviste para la organización el contemplar a sus miembros como lo que son, es decir, personas que realmente tienen la necesidad de ser escuchados.

Observaremos que nuestra organización en estudio es un ente complejo en la medida en que sus miembros piensan y reflexionan de manera distinta ante diversas situaciones.

Asimismo, hablaremos de la importancia comunicativa de las representaciones. Describiremos y aplicaremos una técnica metodológica que nos permite conocer lo que los diferentes miembros de nuestra organización en estudio piensan en referencia a ella. En el

11

muy particular caso de ABIGRAF, hemos realizado una adecuación metodológica de la llamada técnica de grupo de discusión .

Realizaremos, de igual manera, un análisis de los resultados que se obtuvieron y se establecerá la posición de cada uno de los miembros ante la organización.

En este capítulo haremos un espacio para hablar de la ética y la mediación comunicativa al interior de la organización. Estableceremos una propuesta de mediación para aquellos problemas o conflictos que se presentan dentro de ABIGRAF.

Finalmente, en el cuarto y último capítulo realizaremos un análisis de la cultura organizacional en ABIGRAF.

Dicha cultura organizacional nos brinda la oportunidad, al tiempo que nos da las herramientas necesarias, para aprovechar todas aquellas ideas , puntos de vista, opiniones, representaciones de

todos y cada uno de los miembros que participan en los procesos productivos de ABIGRAF.

Identificaremos la cultura de la organización como un recurso para optimizar los procesos productivos de nuestra organización en estudio. Asimismo, haremos una reflexión acerca de lo que a nuestro juicio sera la estrategia comunicativa que nuestra organización en estudio debiera aplicar para mejorar dichos procesos.

Como ya mencionamos, cabe señalar que el presente trabajo es el resultado de nueve meses de investigación académica dentro del seminario - taller extracurricular **Organización, Comunicación y Cultura** impartido por 5 emprendedores profesores que, como ahora nosotros, creen fehacientemente en las organizaciones **humanas**, en las cuales conviven a diario **hombres** y no **máquinas** dispuestos a dar todo por la organización para la cual trabajan.

Capítulo I

Diagnóstico del entorno, la estructura formal y el funcionamiento de ABIGRAF.

Para entender el comportamiento de una organización existe siempre la necesidad de observar 2 tipos de relaciones que se suscitan en torno a ésta: al interior, entre los actores que la conforman, y al exterior, en donde se generan vínculos de relaciones entre 2 o más organizaciones.

Al interior de la organización, las relaciones interpersonales que se establecen, conforman el esqueleto de ésta, su estructura, “La estructura organizacional es la observada continuidad esquemática en el comportamiento y las actividades de los miembros organizacionales, a lo largo del tiempo.” (1) y es a partir de esta estructura que se fortalecen las relaciones existentes para la supervivencia de la organización o se generan los cambios necesarios para su transformación y evolución hacia otros estadios. “La determinación estructural no significa que las estructuras de los sistemas sean estáticas. Por el contrario, la estructura de un sistema es cambiante. Todo sistema organizacional se encuentra en un cambio estructural constante.” (2)

Por otra parte, el entorno, afecta en buena medida el desempeño de la organización. Existen diversas variables que de uno u otro modo tienen que ver con el funcionamiento de ésta, tales como los clientes, los proveedores, la competencia, las innovaciones tecnológicas, las instituciones, los medios masivos de comunicación, la opinión pública, entre otras.

Nuestra organización en estudio, Abastecedora Industrial y Gráfica de Lonas ABIGRAF, al igual que muchas otras organizaciones, establece día con día, diversos vínculos con otras organizaciones que, en la medida de lo posible, le permiten irse fortaleciendo dentro del ramo en el que se desempeña.

“El sistema organizacional, se halla en un proceso de modificación permanente, en adaptación constante con su entorno” (3)

1) Salaman y Thompson. Control e ideología en las organizaciones, México, FCE, 1984, P. 70.

2) Rodríguez, M. Darío, Diagnóstico organizacional, México, Alfa - Omega, U. Católica de Chile, 1999. P. 43

3) Ibid, P. 44

Así, en este estudio, haremos un análisis de la estructura de la organización ABIGRAF,

observaremos las características de nuestra organización en estudio, analizaremos su entorno organizacional; de igual modo, estableceremos la estructura organizacional de la empresa y realizaremos una confrontación entre la estructura formal y la estructura funcional de la organización para encontrar aquellos aspectos que de algún modo afectan o impiden el correcto desempeño de nuestra organización en estudio.

Finalmente estableceremos un diagnóstico en relación al entorno, a la estructura formal y al funcionamiento de ABIGRAF.

Caracterización y Ámbito de desempeño

Nuestra organización en estudio, Abastecedora Industrial y Gráfica de Lonas S.A. de C. V. ABIGRAF, es una empresa dedicada al comercio de lonas y sus derivados (se elaboran y venden lonas nacionales e importadas confeccionadas en diversas medidas así como por metro lineal), así como a la elaboración de toldos y anuncios luminosos (se realizan toldos para el comercio, la industria y residenciales así como anuncios luminosos enfocados principalmente al ámbito comercial) y la impresión digital de gran formato (nuestra organización en estudio cuenta con una maquina de impresión de lona y otros sustratos con la cual se realizan productos de diversas dimensiones, desde tamaños pequeños hasta “gigatografías“ o grandes impresiones publicitarias para cubrir fachadas de edificios y centros comerciales).

ABIGRAF, de acuerdo con la Cámara de Comercio del Distrito federal, se encuentra dentro del sector de la microempresa (empresas con un número no mayor a 10 miembros), ya que solamente trabajan para ella 8 elementos.

Entorno Organizacional

Toda organización es organizacionalmente cerrado, pero informacionalmente abierto, es decir, que una organización depende en buena medida de su entorno. “Toda organización

15

emerge y vive en un entorno con el que se relaciona y la atraviesa. El entorno de una organización se debe entender solamente como aquello externo a ella que la influye y es influido por ella.” (4).

ABIGRAF al ser una organización comercial, depende en buena medida, para su subsistencia, de lo que sucede en su entorno.

Los productos que se producen al interior de la organización, se realizan en buena medida en base a las exigencias del mercado externo.

Lo que busca el cliente, los nuevos productos dentro del mercado, las nuevas tecnologías, los servicios, son en buena medida lo que mueve a la organización.

ABIGRAF trabaja para las necesidades del mercado. Se desempeña internamente bajo los principios de un organigrama en el que se establecen las posiciones y funciones de cada uno de sus miembros para así, organizarse y desempeñar las actividades necesarias para satisfacer las necesidades del mercado.

De igual modo, nuestra organización en estudio, esta condicionada por lo que le permite el entorno. Un ejemplo de ello es la relación que se establece con los proveedores de insumos para la elaboración de productos finales. En ocasiones, la escasez de dichos insumos obliga a la organización a comportarse de una u otra manera, a buscar alternativas. Se ve pues, afectada por el entorno.

Competencia.

El mercado en el que se desenvuelve nuestra empresa en estudio, es relativamente nuevo. No hace más de 15 años, se comenzó a generar un nuevo mercado dentro del rubro de la producción de sustratos flexibles (lonas). Se vio la necesidad de elaborar anuncios publicitarios que tuvieran algo más que textos. Surgió la posibilidad de agregar imágenes, fotografías. Así, de manera conjunta con el despegue masivo de la comercialización de computadoras personales y caseras, se da entrada a las primeras máquinas de impresión digital de gran formato. Surge, también, un boom en la venta de este tipo de equipos.

4) Serrano, Rafael, et al. La organización Habitable. México, Fecha Publicidad, 2001. P. 39

Desgraciadamente, en un tiempo relativamente corto, este mercado se saturó. Específicamente, en ciudades tales como el Distrito federal, Guadalajara y Monterrey, se lleno el mercado de máquinas de todas marcas y tamaños. Algunas empresas adquirieron una buena cantidad de maquinas de impresión y son, ahora, quienes establecen los parámetros de compra y venta dentro del medio.

Los productos generados de esta industria, se venden a bajo precio, de tal modo que para muchas

micro y pequeñas empresas del ramo, comienza a ser poco redituable este negocio.

Como ya lo mencionaba líneas arriba, la competencia dentro del ramo en el que se desempeña nuestra organización en estudio, es sumamente fuerte.

“Actualmente, existen en el mercado del Distrito federal cerca de 450 empresas” (5) , entre micro, pequeñas, medianas y grandes empresas dedicadas, directa o indirectamente, al giro de la impresión digital.

No podemos decir que el ámbito de competencia de ABIGRAF este encaminado a enfrentarse a los 3 ó 4 consorcios que manejan la mayor parte de la impresión digital de gran formato en la ciudad, pero si a aquellas micro, pequeñas y medianas empresas que existen.

Muchas de ellas dicen contar con el equipo necesario para producir e imprimir de manera directa. Sin embargo, en su gran mayoría, son solamente intermediarias de servicios.

De igual modo, no abarcan todos los rubros a los que nuestra empresa en estudio se dedica, ni tienen el tiempo suficiente dentro del ramo como para ofrecer experiencia.

La verdadera competencia se ha dado a la tarea de tener el mejor equipo de impresión, de acuerdo a sus posibilidades económicas, para afrontar los ataques del mercado. Tratan de acortar los tiempos de entrega, punto vital dentro del ramo al que nos referimos, mejorar los precios de acuerdo al volumen de impresión y ofrecen servicios completos como son los de pre-prensa e instalación o montaje entre otros.

Con respecto a la visión que tienen de nuestra organización en estudio podemos decir que existen opiniones encontradas. Por un lado, se comenta (clientes y proveedores) que los precios que ofrece ABIGRAF son un tanto elevados en relación a los que se dan en el

5) Ardila, Luís. Panorama Latinoamericano, (2004, septiembre - octubre). Signs Of The Times and Screen Printing en español. pág. 72

mercado en general. Ven de mal modo el que dentro de las políticas comerciales de nuestra empresa en estudio está el de no otorgar crédito alguno para la elaboración de cualquier trabajo. Asimismo, no están de acuerdo en que ABIGRAF no realice intercambios de productos o servicios con otras organizaciones (por ejemplo, el de facilitar personal como apoyo en situaciones apremiantes o prestar materiales cuando estos escasean en el mercado.

Sin embargo, valoran y destacan el que con tan pocos años dentro del mercado, nuestra empresa en

estudio, ha procurado estar siempre a la vanguardia tratando de integrar nuevos productos y servicios, asimismo, ha realizado el esfuerzo por estar como expositor en las diferentes exposiciones que se realizan dentro del ramo año con año y sobre todo, destacan el que ABIGRAF ha sabido mantener satisfechos a sus clientes con productos de alta calidad así como con entregas puntuales de trabajos pactados.

Cientes

Para nuestra organización en estudio, un cliente es toda aquella persona o empresa que entabla vínculos comerciales con ella a través de la compra de los servicios o productos que en ABIGRAF se ofrecen. Pero sobre todo, son clientes aquellos a los que continuamente se les vende.

La competencia por captar clientes día con día, dentro de un mercado sumamente competido, obliga a nuestra organización en estudio a abocarse continuamente al estudio de mercado dentro del cual se desenvuelve. Es importante saber que es lo que ofrece la competencia, a que precio vende sus productos, que calidad ofrece en el servicio, cual es su tiempo de respuesta para la entrega de los trabajos o productos, entre otras cosas.

De igual modo, el estudio de mercado ofrece la posibilidad de conocer las necesidades de los consumidores, de tal suerte que pueda ofrecerse, en la medida de lo posible, lo que buscan para satisfacer su necesidad.

En este sentido, a través de diferentes sondeos aplicados a una población de consumidores de los productos que ofrece ABIGRAF, hemos podido obtener como resultado la siguiente información:

En primera instancia, con respecto a los servicios de impresión digital, nuestra empresa en

18

estudio ha sabido satisfacer las necesidades de un cada vez más exigente consumidor. Su respuesta en cuanto a tiempos de entrega, así como de calidad ofrecida, han sido 2 de los principales factores por los cuales los clientes han elegido a ABIGRAF. De igual modo, el profesionalismo y la experiencia avalan las preferencias del consumidor.

Sin embargo, el factor negativo en relación a la percepción que de ABIGRAF tienen los clientes, es el de los precios. Pese a ser constantes consumidores de los productos y servicios de esta organización, los clientes demuestran un determinado desacuerdo con respecto a los continuos ajustes que se realizan en los precios.

Pero esta es una constante dentro del medio de la impresión digital en general. Los insumos,

las materias con los que se realizan los trabajos, presentan también una constante oscilación en sus precios.

Igualmente, existe el descontento por parte del cliente por la no aplicación de créditos a corto, mediano y largo plazo por parte de nuestra organización en estudio.

La experiencia de 10 años dentro del medio le ha enseñado a ABIGRAF a superar este tipo de peticiones al sustituirlas, por ejemplo, con descuentos en la medida de la compra por volumen de trabajos de impresión, sin desmeritar en la calidad del producto.

Nuestra investigación arroja como resultado el que no todas las empresas dedicadas a la producción de impresión digital, ofrecen esta combinación de: más volumen, misma calidad. Generalmente en otras organizaciones, los productos se imprimen bajo parámetros de calidad más bajos.

Otro de los apartados importantes a destacar dentro de este análisis de información arrojada en los sondeos aplicados entre diversos clientes de nuestra organización en estudio, es el de el llamado servicio integral, en el que se pretende ofrecerle al consumidor no solamente productos finales, sino una asesoría en cuanto a diseño e imagen de lo que pretende comprar. De nueva cuenta, no todas las empresas de la competencia ofrecen estos servicios. ABIGRAF, si.

Recordemos que, como lo mencionaba líneas arriba, para nuestra organización en estudio, la competencia es y será las otras micro y pequeñas empresas existentes en el Distrito federal dedicadas al mismo fin .

19

Dentro de las expectativas que guardan los clientes en relación a nuestra organización en estudio, destacan el que ABIGRAF debe continuar con su política de una constante innovación.

Para el cliente es importante contar siempre con el respaldo que nuestra organización en estudio le ofrece.

Al cliente, como se nos comenta, le agrada que se le sugiera la posibilidad de utilizar nuevos productos y servicios que se introducen constantemente en el mercado, y que ofrece la organización.

Así también, de acuerdo con lo expresado por el cliente, reviste importancia el que se le trate con amabilidad, que se le escuche para poder ofrecerle la mejor opción que le permita satisfacer sus necesidades.

El cliente, de acuerdo a nuestro sondeo, también desea que se continúe en la búsqueda de mejores equipos de impresión, así como en una constante actualización de programas de

cómputo para diseño gráfico.

Con respecto a los otros productos y servicios que ofrece ABIGRAF, de igual manera, el cliente hace referencia a que nuestra organización en estudio ofrece buenos productos, de calidad, pero a un precio un tanto cuanto elevado.

Asimismo, en relación al área de atención al cliente, los comentarios en relación a nuestra organización en estudio son favorables, aunque hay quien piensa que frecuentemente se hace caso omiso al cliente que desea se le visite para la elaboración de alguna cotización.

En resumen, la idea global de nuestro sondeo arroja como resultado el que el cliente desea ser atendido de la mejor manera; que la empresa a la que acude para su apoyo o ayuda, lo respalde siempre.

ABIGRAF debe, por lo tanto, aplicar una política de escuchar para opinar, para apoyar y sugerir.

Proveedores

Por otra parte, para nuestra organización en estudio, los proveedores son parte vital para su desarrollo. De ellos depende, en buena medida, para el logro de sus objetivos. Por tal

20

motivo, siempre ha sido importante mantener una buena política de amistad y respeto mutuo.

Los proveedores de ABIGRAF se encargan día a día de ofrecer y facilitar las materias primas, así como los productos e insumos que permitan, a su vez, la realización y elaboración de los productos que la organización ofrece a sus clientes.

Entre los insumos de los que se provee a nuestra organización en estudio, se encuentran las tintas para el equipo de impresión, los sustratos (lona, vinil, papel, y otros) sobre los que se imprime, los materiales para la elaboración de estructuras (tubos, soldadura, pintura, material eléctrico), los insumos para las diferentes instalaciones o montajes que se realizan.

Así también, el personal que la organización recluta, ya que éste, en muchos casos, proviene de una agencia de colocación contratada para apoyar a ABIGRAF en la búsqueda de elementos que cuenten con determinadas características y conocimientos, de tal modo que sean útiles para los intereses de la organización.

También, podemos considerar al personal que se encarga de brindar el soporte técnico que la organización requiere en casos de contingencias con el equipo y maquinaria con los que se cuenta.

Muchos de los materiales y servicios que se adquieren con los diversos proveedores, son de la entera

satisfacción de nuestra organización en estudio; sin embargo, en relación a los tiempos de entrega de los mismos, algunos de los proveedores no cumplen con lo prometido y provocan el que la organización entre en conflicto con los clientes a los que no entrega un producto final a tiempo.

De acuerdo a un sondeo realizado entre los diversos proveedores de nuestra organización en estudio (resultado de pláticas informales con algunos de los principales proveedores), algunos de ellos declaran que los retrasos en las entregas obedecen sobre todo a la falta de stock, así como también a la mala planeación en los procesos de entrega.

En pláticas informales con los proveedores de nuestra organización en estudio hemos obtenido como resultado una buena impresión en relación al comportamiento de ABIGRAF.

Lo más importante que persigue el proveedor es que los insumos que vende le sean pagados a la brevedad posible. ABIGRAF, a lo largo de sus 10 años en el mercado de la lona, ha podido responder satisfactoriamente en este rubro. Se mantiene una política sana en cuanto a

21

las deudas adquiridas.

De igual manera, nuestros sondeos arrojan como resultado el que el proveedor trata siempre de ofrecer los productos e insumos más novedoso dentro del mercado. Para nuestra organización en estudio, este apartado es importante ya que al adquirirlos, le permite ofertarlos entre sus clientes y mantenerse a la vanguardia dentro del mercado.

En concreto, la relación que guarda nuestra organización en estudio con sus diferentes proveedores es sana, siempre se ha procurado tener una relación en equilibrio en la que -tu me vendes un buen producto a un buen precio y yo seré constante en la compra del mismo-,

Entendiendo esto como una reciprocidad ya que si no compro, no vendes y ambos no avanzamos en nuestros objetivos.

En relación a los conflictos o problemas que se han presentado con los proveedores a lo largo de los 10 años de existencia de nuestra organización en estudio, éstos han sido escasos.

Sobre todo han surgido con la empresa que provee de insumos, refacciones y servicios para el equipo de impresión digital de gran formato. La empresa a la que hacemos referencia es una trasnacional que llegó a nuestro país hace aproximadamente 4 años (SCITEX VISION). En constantes ocasiones, no cuenta con las tintas que se requieren para imprimir, no tiene refacciones o no cuenta con el personal de mantenimiento necesario cuando se requiere de una reparación urgente.

La pregunta es, ¿por qué continuar con este proveedor?, la respuesta es, porque es el único en el país

que ofrece a la organización dichos productos o servicios. Aunado a esto, por ser una empresa trasnacional, sus insumos y refacciones son generalmente caros.

Por otra parte, en ABIGRAF se maneja una política de puertas abiertas con todo aquel que ofrece en venta sus productos, insumos y servicios. Desgraciadamente, en muchos de los casos, estas organizaciones, no están lo suficientemente acreditadas dentro del medio, no se les da credibilidad a lo que ofrecen o simplemente sus productos no cubren las expectativas requeridas por parte de ABIGRAF y los clientes de ésta.

Al interior de nuestra organización en estudio existe una clara visión en torno a la relación que se da con los proveedores, aunque, como ya se mencionó, existen algunos inconvenientes en cuanto al trato por parte de algunos de ellos.

22

De modo general, la relación es buena. En un principio, como sucede con toda micro empresa, establecer lazos comerciales con otras organizaciones (proveedores) no fue sencillo. Siempre existe la duda por la obtención de resultados positivos. Sin embargo, los proveedores con los que comercia nuestra organización en estudio, tuvieron la confianza necesaria en la empresa y no dudaron, así lo comentan, en apoyarla.

A la fecha, ABIGRAF no solamente comercializa con sus proveedores, sino que algunos de ellos, la recomiendan con otros clientes potenciales.

Como resultado de nuestro sondeo con algunos de los proveedores, encontramos como resultado el que si bien es cierto, como ya se mencionó líneas arriba, la relación es positiva; para poder mantenerla así, es necesario trabajar a diario en la búsqueda de nuevas alternativas y apoyos comerciales por parte de los proveedores para con ABIGRAF, para así aspirar a un crecimiento sostenido. Hablando comercialmente, esto supone, para nuestra organización en estudio, el poder renegociar su deuda con algunos de los proveedores para poder invertir capital en la obtención de mejoras tecnológicas, en la posible apertura de nuevos puntos de venta o en algunos otros objetivos.

Como lo veremos líneas adelante, mantenerse actualizada en relación a innovaciones tecnológicas, resulta vital para las aspiraciones de crecimiento de nuestra organización en estudio. ABIGRAF esta al tanto de la introducción al mercado de nuevos equipos de impresión, de tal suerte que en el tiempo que tiene dentro del mercado de la impresión digital de gran formato (cinco años), ha renovado su equipo en una ocasión.

Como nos lo han mencionado proveedores y clientes de nuestra organización en estudio, las adecuaciones tecnológicas son primordiales para una organización que pretende mantenerse dentro de un mercado tan competitivo como lo es el de la impresión digital.

Tecnología

Abastecedora Industrial y Gráfica de Lonas cuenta con un equipo de impresión digital de gran formato relativamente nuevo en el mercado. El giro comercial en el que se desenvuelve esta organización, le obliga a manejar equipo de computo especializado para las artes gráficas, así como distintos programas y algunos otros periféricos como digitalizadores de

23

imágenes (o scanners) y cámaras digitales para las tareas diarias.

También, como la gran mayoría de las organizaciones en la actualidad, el uso de internet es obligado para mantenerse en constante contacto con clientes y proveedores.

Como ya lo mencionamos, la mayor parte del equipo es reciente, ABIGRAF se mantiene a la vanguardia en relación a otras micro empresas que se dedican al mismo comercio.

Nuestra organización en estudio fue planeada con un propósito muy claro. En virtud del surgimiento de nuevas tecnologías para la impresión de lona, se pretendió comprar un equipo de precio accesible que permitiera competir en tiempo de impresión y precio con aquellas empresas que se habían adelantado en el camino.

La obtención de información acerca de donde conseguir en México este tipo de equipos de impresión, no fue tarea fácil. Por el contrario, dicha información era escasa o restringida.

Tras varios meses de búsqueda, se consiguió dar con una organización que vendía estos equipos. Se compró uno pequeño, pero los resultados no fueron los esperados. El equipo no imprimía a la velocidad que se decía, ni tampoco imprimía el volumen que se pretendía para entrar directo a competir en un mercado relativamente nuevo.

Se procedió a adquirir otro equipo. Esta vez ya más sofisticado tecnológicamente, pero efectivo para lo deseado.

Se compró un plotter electrostático que imprimía a mayor velocidad y en un formato más ancho. Ahora, el problema era que el proceso de producción total se realizaba en un tiempo todavía amplio.

Para tener una mejor idea de lo que se menciona, cabe explicar que en un proceso de

impresión electrostática, se imprime sobre papel de transferencia, posteriormente se transfiere a sustratos como lona o vinil vía la utilización de una laminadora que aplica calor. Posteriormente a la transferencia, al sustrato se le tiene que aplicar agua para retirarle el papel en el que se imprimió de inicio. Finalmente, el producto pasa al área de terminados en donde se dobladilla, ojilla, sella, etc. según lo solicitado por el cliente.

Este largo proceso solamente sirvió a los intereses de ABIGRAF durante 2 años. Muy pronto se hizo obsoleto, ya que comenzaban a comercializarse los plotters piezoeléctricos que imprimen de modo directo sobre distintos sustratos y reducen los tiempos de producción.

24

La inyección directa desbancó a cualquier otro proceso de impresión existente.

Ya son cerca de 6 años que ABIGRAF tiene un equipo de inyección directa. Una máquina que permite imprimir en sustratos hasta de 2 metros de ancho.

En el mercado de las artes gráficas, existe una amplia variedad de equipos de este tipo y que pueden imprimir hasta en sustratos de 5 metros de ancho.

Las grandes organizaciones dentro de este mercado cuentan con máquinas de este tipo que les permite imprimir hasta 1000 metros diarios.

Las pequeñas y micro empresas, como ABIGRAF, que cuentan con equipos de 2 o 3 metros de ancho, alcanzan a imprimir hasta 450 metros al día.

Cabe señalar que estos equipos de impresión cambian de modelos año tras año. Presentan algunas innovaciones tecnológicas en el funcionamiento, en el software y hasta en la presentación, pero en principio, continúan realizando su función de origen, imprimir directamente.

Por otra parte, para poder ofrecer un producto de impresión terminado, es decir, listo para su colocación en un espectacular, muro o vitrina, se necesita de un proceso posterior a la impresión.

En éste, los lienzos de lona impresa se funden o vulcanizan para obtener una sola pieza de determinados metros (gigantografías, espectaculares o lonas en general).

El proceso se realiza con la utilización de máquinas especiales (selladoras) que arrojan determinada cantidad de calor que, como ya se mencionó, funde la lona.

Es aquí, donde nuestra organización en estudio toma cierta ventaja en relación a la competencia, ya que ABIGRAF cuenta con este tipo de máquinas, muchas otras organizaciones no.

De igual modo que los plotters de inyección, las máquinas de sellado son relativamente

nuevas. En ABIGRAF, algunas con las que se cuenta, no se adquirieron como equipo nuevo, son de segundo uso y es necesario darles un constante mantenimiento para su óptimo funcionamiento.

De manera conjunta, impresión y sellado son una buena alternativa para todo aquel que desea comprar los productos que ofrece ABIGRAF.

25

No obstante, mantener y renovar estos equipos no resulta nada fácil. La máquina de inyección con que se cuenta, como se dijo líneas arriba, es relativamente nueva en el mercado. Mantenerlo en óptimas condiciones de uso, implica el que constantemente sea revisado por la empresa que la vendió. Asimismo, se necesita cambiar frecuentemente algunas piezas como lo son las cabezas de impresión, ya que con el constante uso, éstas llegan a taparse e impiden una impresión de calidad.

De igual manera, con relación al equipo de sellado, éste también requiere de un constante servicio. De manera frecuente, se queman las resistencias de los motores. Esto debido al alto voltaje y calor que utilizan.

De momento, en ABIGRAF, no se contempla la adquisición o cambio de ninguno de los equipos con los que se cuenta. Sin embargo, esto no significa que en un futuro cercano, nuevamente se procure adquirir o renovar el equipo existente.

Como muchos otros, el medio en el que se desempeña nuestra organización en estudio, esta constantemente innovando. En un solo año, salen al mercado nuevas versiones de los equipos ya existentes. Mantenerse ajenos a estos cambios implicaría el que uno mismo se cerrara las puertas de la modernidad, y arriesgaría la permanencia de la organización.

La competencia, como ya se dijo, es fuerte y obliga a buscar, de uno u otro modo, diferentes alternativas para mantenerse en el mercado.

Por otra parte, es importante mencionar que existe una capacitación constante por parte del personal de nuestra organización en estudio para el uso adecuado de los equipos arriba mencionados.

Tanto el proveedor del equipo de impresión como la dirección de la organización, mantienen al día al personal de ABIGRAF en relación a la adquisición y uso de nuevos aditamentos y/o software para el óptimo uso de la máquina de impresión de gran formato.

Pese a lo complejo que resulta (económicamente sobre todo) mantener un equipo de impresión de estas características, ABIGRAF ha sabido sortear distintos problemas y no se ha ido a la quiebra, como muchas otras micro empresas más, que no supieron, en su

momento, mantener sus equipos de impresión, y comenzaron a invertir en refacciones para rescatarlos.

26

Debemos recordar que nuestra organización en estudio se mueve dentro de un ámbito en el que el capital que se invierte para beneficio de la empresa no es lo suficientemente abundante como para afrontar a cada momento problemas de mantenimiento. En la medida en que se cuide la infraestructura con la que se cuenta, se podrá aspirar a otros ámbitos de competencia.

Una vez observado el comportamiento que presenta nuestra organización en estudio en relación al entorno en el que se desenvuelve día a día, podemos decir que el éxito o fracaso de ABIGRAF depende en gran medida de las relaciones que mantiene con las diferentes instancias que le rodean.

Tanto clientes como proveedores son vitales en el desempeño de nuestra organización. En la medida en que ABIGRAF satisfaga las necesidades del mercado en el que se desenvuelve, puede aspirar a obtener un desarrollo constante. En el mismo sentido, un adecuado comportamiento de reciprocidad con los proveedores, le brinda a nuestra organización en estudio la seguridad de que puede contar con el respaldo de otras organizaciones para el logro de sus metas.

Asimismo, hemos podido constatar que para ABIGRAF resulta importante estar al día en cuanto a los cambios tecnológicos que se presentan en relación al mercado que cubre.

En la medida de lo posible, nuestra organización en estudio necesita renovar su planta productiva (equipo y máquinas de trabajo), de lo contrario no esta exenta a experimentar lo que muchas otras micro empresas han vivido en los últimos años, la quiebra y el consecuente cierre de la organización.

Se necesita, como hemos podido observar, inyectar constantemente capital a la organización para que ésta marche adecuadamente. “El mercado de la impresión digital de gran formato ha crecido exageradamente, en nuestra ciudad, en los últimos 3 ó 4 años”.(6)

Aunque el medio es noble con los que se dedican a este mercado, es decir, siempre existe la posibilidad de venta, cada vez se hace más complicado colocar los productos de

6) Ardila, Luis. Panorama Latinoamericano, (2004, septiembre - octubre). Signs Of The Times . P. 74

ABIGRAF en el mercado.

La competencia es fuerte y obliga a nuestra organización en estudio a mantenerse en un constante cambio que le permita sostener esa competitividad que la ha caracterizado a lo largo de sus 10 años de existencia.

Recordemos que toda organización no es un sistema cerrado, por el contrario, se debe relacionar con el exterior para poder permanecer, cambiar o innovarse y así aspirar a otros niveles de desarrollo.

Finalmente cabe decir que la investigación realizada en relación al entorno de ABIGRAF, nos permite afirmar que nuestra organización en estudio ha alcanzado en un corto plazo la credibilidad suficiente, tanto con clientes como con proveedores, que le permite visualizar un futuro prometedor. Sin embargo, falta mucho, a decir de sus dirigentes, clientes y proveedores, para poder llegar a la consecución de sus fines.

Estructura Organizacional

Hasta ahora, hemos analizado el comportamiento de ABIGRAF en relación con el exterior, con el entorno que le rodea. Hemos podido observar que, en buena medida, las diferentes relaciones que se establecen con otras organizaciones son importantes para la supervivencia de nuestra organización en estudio.

Siendo esta una organización dedicada al comercio, de no establecerse vínculos comerciales con otros entes, difícilmente podría salir adelante. Existe pues, la necesidad de considerar el que toda organización sea informacionalmente abierta. Sin embargo, la organización también se fortalece, se ordena, cambia, innova, desde su interior.

Como sabemos, las organizaciones están conformadas por individuos disímiles en intereses y opiniones pero que se agrupan para poder alcanzar sus intereses personales. “el éxito de una organización proviene de su competencia colectiva, sobre todo si se reconoce que depende siempre de la cooperación entre sus miembros.” (7)

7) Serrano, Rafaél, et al. La organización Habitable. México, Fecha Publicidad, 2001. P. 75

Toda organización se establece bajo ciertos principios y objetivos, pero no esta exenta a que éstos no se cumplan a lo largo de su devenir histórico y cambien constantemente porque así lo van proponiendo las necesidades que surgen.

Así pues, la organización surge bajo los principios de un “deber ser organizacional”, de cómo se ve a si misma para trabajar.

A continuación, presentamos este “deber ser organizacional” de ABIGRAF.

De acuerdo con sus dirigentes, Abastecedora Industrial y Gráfica de Lonas S.A. de C. V. surge a partir de la desintegración de la empresa “Toldos y Lonas”; una empresa familiar fundada por el Señor Carlos González Márquez que brindó sus servicios a lo largo de más 20 años ofreciendo productos de lonas en general y toldos para el comercio y residenciales.

ABIGRAF surge como resultado de un amplio estudio de mercado realizado por sus fundadores en el que destaca la necesidad de introducir en el mercado de las lonas la impresión digital de gran formato. Aunado a esto, es también producto de la introducción, en masa, al mercado nacional, de diferentes equipos de impresión a un precio accesible, y con el soporte técnico necesario para cubrir las necesidades de mercado del Distrito federal.

ABIGRAF nace en junio de 1994 con el nombre de Lonas y Toldos Plaza Jardín S.A. de C. V. Con una serie de problemas que se fueron resolviendo con el paso de los primeros meses de su fundación.

En sus inicios no se contaba con el personal suficiente para atacar el mercado (publicitario) en el que se pretendía incursionar. De igual modo, no se tenían todos los implementos necesarios para trabajar, hacían falta herramientas, insumos, transporte, entre otras cosas.

Como ya se mencionó, ABIGRAF afrontó de inicio el problema de hacerse del equipo de impresión digital indicado para atacar el amplio mercado publicitario que , en esa época, demandaba la adquisición de productos resistentes, durables, de buena calidad de impresión, a un bajo costo y en un corto tiempo de entrega.

Tuvo que adquirir, y vender, tres diferentes equipos hasta obtener el que le permitiría solventar la demanda por parte de los clientes.

Como toda micro empresa, ABIGRAF sorteó, en sus inicios, diversos problemas económicos

para poder salir adelante. Por ser nueva en el medio, tuvo que batallar mucho con aquellos

proveedores que le brindaran sus productos y/o servicios, muchos de ellos a través de créditos a corto plazo.

Así también, se tuvieron que aplicar diferentes campañas publicitarias y de mercadotecnia para captar clientes y obtener, con el tiempo, su confianza y credibilidad.

El contexto socio- histórico en el que surge nuestra organización en estudio era complejo en ese momento.

Terminaba el sexenio del gobierno del Presidente Carlos Salinas de Gortari e iniciaba el de Ernesto Zedillo. En ese año, el ambiente político estaba bastante turbulento, habían ocurrido, en un corto lapso de tiempo, los asesinatos de los políticos Luis Donaldo Colosio y José Francisco Ruiz Maseu. Los mercados cambiarios pagaban las consecuencias de estos homicidios. La economía de los mexicanos se afectó a consecuencia de la devaluación de nuestra moneda.

Consecuentemente, el comercio padeció una fuerte recesión.

En este sentido, de acuerdo con sus dirigentes, para ABIGRAF, el inicio no fue muy halagador. Sin embargo, a base de empeño y esfuerzo, supo sobreponerse y para mediados de 1995 contaba ya con una amplia cartera de clientes.

Fue en el año de 1999 cuando ABIGRAF tiene un repunte importante. Se suscitan las campañas presidenciales de los diferentes partidos políticos para las elecciones del año 2000 y ABIGRAF se ve favorecida para imprimir gran parte de las campañas publicitarias de éstos.

A partir de ese momento, nuestra organización en estudio adquiere cierto prestigio dentro del medio, mismo que se traduce en la captación de una cada vez mayor cantidad de clientes.

A la fecha, y de acuerdo a pláticas sostenidas con el personal con más antigüedad dentro de la organización, ABIGRAF es una organización que, pese a diversas fallas operativas, ha sabido salir adelante en la consecución de sus metas.

El ámbito comercial en el que compete, le permite ser una micro empresa rentables dentro del medio. Posee un equipo de impresión moderno, que permite una buena calidad de impresión en un tiempo considerable. Asimismo, ofrece un servicio integral de producción,

30

es decir, contempla la elaboración de productos de principio a fin sin tener que apoyarse, como muchas otras micro empresas del medio, en la maquila.

Por el contrario, con el paso del tiempo, es un importante productor de maquila, de impresión o

sellado, de otras organizaciones.

ABIGRAF es una empresa que, aunque pequeña, cuenta con bases firmes. Produce bienes que son continuamente solicitados. El medio publicitario es muy socorrido y siempre existen empresas o particulares que acuden en busca de los productos que se producen en esta organización. Dicho en otras palabras, nunca falta el trabajo.

Por otra parte, en la actualidad, muchas micro empresas que no se dedican de lleno a este mercado, lo han corrompido.

No cuentan con el equipo necesario para la producción, y sobre todo, son acogidos por las grandes empresas de impresión digital quienes les ofrecen impresión digital de mala calidad a un muy bajo precio. Así, ellos invaden el mercado con productos sumamente económicos y promueven una competencia desleal.

Nuestra organización en estudio, justifica su existencia en este sentido. Dicho en palabras de sus dirigentes, ABIGRAF es una empresa que cuida demasiado la calidad del producto que ofrece. Para sus dirigentes, es claro el que en la medida en que continúen ofreciendo un buen producto, podrán aspirar a la permanencia y superación dentro del medio.

Basados en la información proporcionada por los fundadores de la organización, ésta nunca se ha dado a la tarea de establecer un ideario organizacional (es decir, de un escrito formal formulado por la dirigencia y con conocimiento de todo el personal en el que se establecen tanto la filosofía, la misión, la visión, los valores y las políticas de la organización).

No obstante, y de acuerdo a información proporcionada por los dirigentes de ABIGRAF para la realización de esta investigación, la organización tiene como propósito principal brindar al cliente experiencia, calidad y puntualidad en el servicio de todos y cada uno de los diferentes productos que ofrece.

Asimismo, siempre se ha caracterizado por ser una organización al servicio 100% de los intereses de su clientela y, debido al tipo de producto que se ofrece, generalmente publicitario, trata siempre de respetar los tiempos de entrega establecidos en compromiso

31

con los clientes.

Al personal de la empresa le queda claro el que la publicidad es, y aplica, en un lapso de tiempo determinado. Es por esto que cuando un producto no se entrega puntualmente, quizá es demasiado tarde, su impacto ya no es el mismo.

Pese a no estar formalmente establecidos, los dirigentes de nuestra organización en estudio destacan que los principales objetivos de ABIGRAF son:

- * ABIGRAF se propone ser una empresa de profesionales en la impresión digital de gran formato, al servicio del medio publicitario.
- * Una empresa eficiente, en la que destaquen los principios de calidad y puntualidad en el servicio.
- * Ser un soporte real para todo aquel consumidor que desee consulta y apoyo en base a la experiencia del personal y el prestigio de la organización.
- * Ofrecer productos, nacionales e importados, novedosos y de la más alta calidad.

Dichos objetivos, a nuestro juicio, no son lo suficientemente claros ya que distan mucho de lo que en realidad, de acuerdo a comentarios proporcionados por clientes y proveedores, la organización ofrece. También, en dichos objetivos, se deja de lado un área importante dentro de la organización como lo es la de la elaboración de toldos y anuncios. No existe, de acuerdo a lo observado, una continuidad en la consecución de los mismos, no son permanentes.

De acuerdo a nuestra investigación, en ocasiones nuestra organización en estudio no alcanza a cubrir las necesidades de todos los clientes que así lo solicitan. No hay una constancia en la calidad de los productos y frecuentemente existen retrasos en la entrega de productos. Por tal motivo, consideramos que los dirigentes de nuestra organización en estudio deberían de dar mayor importancia a la consecución de dichos objetivos para que estos no sean únicamente recursos de corte protocolario.

Estructura formal

Como lo comenta Renate Maintz en la *Sociología de la Organización*, “las organizaciones tienen siempre por definición una estructura funcional o formal, en donde las actividades

32

diferenciadas con arreglo a la división del trabajo están establecidas en ellas mediante reglas y encomendadas como cometido a los titulares de determinados cargos”.(8)

Nuestra organización en estudio presenta, así, una estructura formal del trabajo, fundamentada, como lo comenta Annie Bartoli, en el principio de la especialización de las divisiones ya que necesita de una centralización de las decisiones.

“...ésta corresponde a pequeñas y medianas empresas, monoproductoras o con un solo canal de distribución con dirección polivalente.” (9)

La responsabilidad de la organización descansa en una persona que delega responsabilidades a 5 diferentes áreas de forma vertical. Estas áreas son: Administración - compras, ventas, impresión digital, estructuras (herrería) y sellado - costura.

El responsable de la organización es quien distribuye las órdenes de trabajo. Al mismo tiempo, supervisa el trabajo realizado en las diferentes áreas. Se da una relación del trabajo de modo vertical

Con respecto a las áreas productivas (impresión digital, estructuras, sellado y costura) se da una interrelación de modo horizontal, en donde el trabajo de una de estas áreas es complementario del de otra para la realización de un producto total.

Todas las áreas que se ubican por debajo de la dirección general tienen por obligación reportar su trabajo a ésta.

Sin embargo, a través del análisis de la estructura formal de la organización de ABIGRAF, podemos observar que en el orden real, la distribución del trabajo no se realiza del mismo modo.

Específicamente, las áreas de Administración - compras y Ventas, debieran estar ubicadas en un nivel superior a las áreas productivas ya que en buena medida, estas 2 primeras áreas mencionadas, al igual que la Dirección General, como lo veremos adelante en el flujograma realizado de las actividades de la empresa, distribuyen u ordenan directamente el trabajo a las

8) Maintz, Renate. Sociología de la organización. Madrid, Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales. 1990.
P. 80

9) Bartoli, Annie. Comunicación y organización. La organización comunicante, la comunicación organizada.
México, Paidós. 1983. P. 64

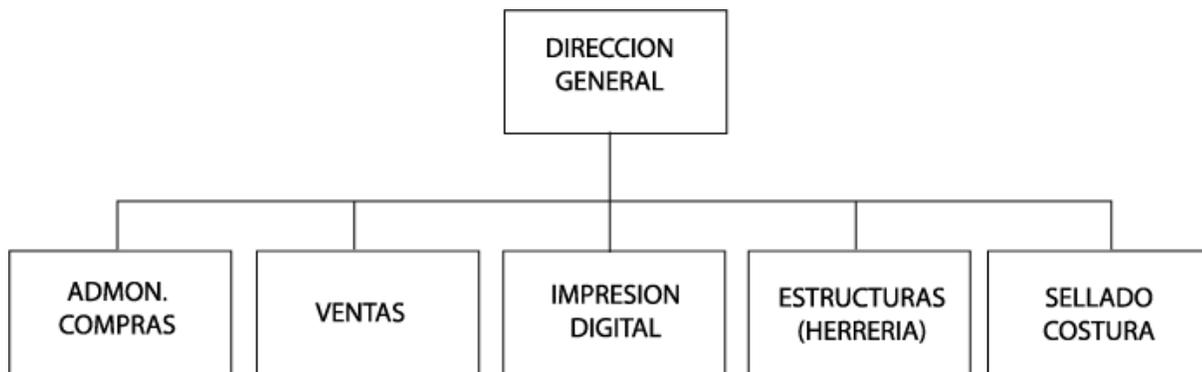
33

áreas productivas, así como estas últimas reportan a su vez a administración-compras y ventas.

Del mismo modo, es clara una sobrecarga de responsabilidades en la Dirección General, pudiendo delegar formalmente algunas de las responsabilidades a las áreas administrativas y/o de ventas.

Formalmente ABIGRAF presenta el siguiente organigrama:

Organigrama



Miembros

De acuerdo con el anterior organigrama, podemos observar 5 diferentes áreas productivas subordinadas bajo las ordenes de una Dirección General.

Nuestra organización en estudio, desde sus inicios, ha mantenido una planta laboral de 8 personas en promedio, dividida, como ya lo decíamos, en 5 áreas de trabajo. La división de las responsabilidades se da de la siguiente manera: 1 persona en el área administrativa, 1 persona en el área de ventas, 2 personas en el área de impresión digital, 1 persona en la de estructuras (herrería), y 2 más en la de sellado-costura.

El personal más inestable dentro de esta organización es el de los ayudantes en general.

34

Constantemente cambia, quizá, porque el trabajo que realizan es pesado físicamente, además de que tienen que (de acuerdo a la división del trabajo interna) ayudar en cualquiera de las áreas que así lo requiera. Con frecuencia, 3 o 4 veces al año se necesita reclutar este tipo de personal.

Por su parte, los encargados de las diferentes áreas, son personal que ya tiene cierta antigüedad dentro de la organización y tienen cierta especialidad en su trabajo.

En el área de impresión digital laboran 2 diseñadores gráficos titulados de universidades particulares (Unitec y Universidad del Valle de México). Su labor consiste en realizar todos y cada uno de los

trabajos de impresión que se les solicita. Reciben archivos para imprimir, los revisan y hacen los comentarios pertinentes al cliente, si es necesario los modifican o arreglan. También realizan trabajos de pre-prensa digital, bocetos, fotomontajes, pruebas de color, entre otras muchas cosas. En determinado momento, apoyan al área de sellado en la elaboración de los terminados de los diferentes productos impresos.

En el área de estructuras (herrería) labora una sola persona, la más antigua dentro de la organización, quien también cuenta con estudios técnicos especializados en herrería en general. Esta persona realiza las estructuras necesarias para la elaboración de toldos, anuncios luminosos y bastidores en general. Asimismo, es el responsable de las instalaciones o montajes que se requieran realizar fuera de la planta. En referencia al trabajo de interrelación de áreas al que hacíamos mención líneas arriba, esta persona se involucra con el trabajo del sellador ya que este último le provee del material de lona necesario para forrar y hacer el armado de los toldos y anuncios.

Cabe señalar que en esta área no se cuenta con un ayudante en general de base.

En el área de sellado-costura, laboran 2 personas. El responsable de la misma y un ayudante en general. El primero tiene cierta antigüedad en la organización y se ha hecho en el trabajo a través de la práctica. Es decir, es el único de los empleados que no conocía el área de trabajo, en sus inicios fue ayudante y adquirió los conocimientos necesarios que lo llevaron a ocupar el puesto que ahora cubre. Su ayudante, es de reciente ingreso en la organización.

Con respecto al área de ventas, esta se puede decir que aunque la responsable de la misma es una sola persona, dos más realizan también labores dentro de ésta.

35

La persona que en la actualidad cubre este puesto, tiene ya cerca de dos años dentro de la organización. Su función principal es la atender a los clientes que acuden a la organización para pedir un servicio o adquirir uno de los productos que se ofrecen. Al mismo tiempo es la encargada de tomar las llamadas telefónicas que se presentan. Realiza además determinadas funciones administrativas como son la de elaboración de facturas, recepción de materiales por parte de proveedores, llamadas telefónicas a los mismos, control de asistencias, retardos y tiempo extra de los empleados, así como la distribución de algunas actividades a las áreas de producción.

Como se mencionaba arriba, el área de ventas necesita de un mayor apoyo por parte de los miembros de la organización, de tal modo que en ésta trabajan también el responsable de la organización (asistencia personal a clientes que solicitan servicio a domicilio), así como la persona responsable del

Área Administrativa.

Dentro del Área Administrativa, la persona que desempeña esta labor, es por así decirlo, la mano derecha del responsable de la organización, es también miembro fundador de la organización y desempeña tareas tales como la de llevar la contabilidad, tiene una estrecha relación con los proveedores de la organización ya que es quien contacta con ellos para entablar futuras transacciones comerciales. Es la responsable de los pagos a empleados y proveedores. Desempeña también la labor de atención a clientes (ventas) cuando así se le solicita. También distribuye o delega responsabilidades a las áreas productivas.

Finalmente, y a la cabeza de la estructura, se encuentra el responsable de la organización. Es el fundador de la misma y su principal labor es la de coordinar todas y cada una de las actividades que se deban realizar al interior y exterior de la organización. Es el responsable directo del buen funcionamiento y desempeño de la misma. Tiene una relación directa con todos los miembros de la organización ya que es quien delega y supervisa el trabajo a realizar en sus diferentes etapas o procesos de elaboración.

De igual manera, es quien coordina y negocia las relaciones comerciales con los diferentes proveedores que atienden a ABIGRAF.

Representa, como se menciona en *La Organización Habitable* “el liderazgo de la organización...desempeña el control y la participación en los procesos de regulación...tiene

36

como funciones principales mantener integrado al grupo y llevarlo al cumplimiento de sus objetivos.”(10)

Como podemos apreciar , los miembros que participan en nuestra organización en estudio, cubren en buena medida el perfil del puesto que desempeñan. En su mayoría, son personas que, como ya se mencionaba, tienen una capacitación previa (técnica o universitaria) para realizar las tareas que se les encomiende. Solamente, las áreas de sellado/costura y ventas están cubiertas por personal que se ha hecho en la práctica dentro de la organización.

Reclutamiento y selección

Como lo menciona Renate Maintz en la Sociología de la Organización, “La manera como las organizaciones reclutan sus miembros depende estrechamente de la actitud del miembro potencial frente al objetivo de la organización y de los motivos para su ingreso”. (11)

En este sentido, en la medida en que nuestra organización en estudio ha crecido, se ha visto en la necesidad de establecer formalmente procesos de reclutamiento y selección del personal.

En el momento en que ABIGRAF decide lanzarse a competir en un mercado más complejo que el de la simple comercialización de lonas, es cuando se ve en la necesidad de buscar al exterior de la misma para poder cubrir los nuevos espacios laborales que se le presentaban. Es así como se ve obligada a realizar un reclutamiento más formal que el simple aviso colgado en la fachada del local de trabajo diciendo “se solicita...”.

En primera instancia, cuando la empresa decide dedicarse a la elaboración de toldos, anuncios y sombrillas, por ejemplo, surge la necesidad de contar con una persona especializada en la herrería de estructuras específicamente para realizar estos productos.

La elaboración de este tipo de trabajo no es tarea de cualquier herrero; tiene su grado de

10) Serrano, Rafaél, et al. La organización Habitable. México, Fecha Publicidad, 2001. págs. 46,47 y49

11) Maintz, Renate. Sociología de la organización. Madrid, Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales. 1990.

P. 97

37

complejidad, es por esta razón que se realizó, a partir de entonces, una detallada selección del personal indicado para esta área a través, como ya lo mencionamos, de la ayuda de una organización especializada en el reclutamiento de personal.

De igual modo, a partir de la adquisición del primer equipo de impresión de gran formato, surge también la necesidad de reclutar de manera formal al personal con los conocimientos y la experiencia necesaria para cubrir el nuevo puesto.

Así pues, se selecciona de inicio a dos diseñadores gráficos con estudios universitarios y con experiencia (si no basta, un tanto amplia) dentro del ramo.

Nuestra organización en estudio, al ser una empresa pequeña y por tipo de actividad productiva que desempeña, no realiza un reclutamiento riguroso y/o formal para la selección de sus miembros. Como hemos podido observar líneas arriba, solamente se busca de forma más detallada al personal que tiene que ver con el trabajo especializado.

Para ello, ABIGRAF contrata los servicios de empresas especializadas en la selección de personal. Son éstas quienes, en primera instancia y apoyados en una serie de sugerencias aportadas por los

dirigentes de nuestra organización en estudio, realizan el primer acercamiento con los probables candidatos a cubrir el puesto solicitado. Posteriormente, son el responsable de la organización o el responsable del área administrativa quienes se entrevistan con los candidatos y deciden si cubren o no el perfil requerido para el puesto vacante.

Para el área de sellado/costura, la selección es menos riguroso. Se lanzan convocatorias en algún medio informativo (periódico), se colocan avisos en el exterior del local de trabajo o de igual modo, se aceptan las sugerencias de los mismos empleados de la organización para reclutar al personal.

Cabe señalar que este tipo de personal, es al que se le brinda una mayor capacitación por parte de la organización una vez que han ingresado en ésta. Generalmente ingresan como ayudantes generales, si a través del aprendizaje o al paso del tiempo demuestran interés por la labor que desempeñan, se les deslinda una mayor responsabilidad y se les promueve para ser los responsables del área en la que trabajan.

A la fecha el resultado de esta combinación de selección ha sido relativamente efectivo (70 a

38

85%). Los miembros que han ingresado a la organización permanecen en ésta desde hace ya algún tiempo. Esto indica quizá que el reclutamiento ha sido el indicado, ya que tal vez lo más importante dentro de esta selección, ha sido el hablarle al solicitante con la verdad, es decir, no se le ofrece algo irreal, se le explica al momento de realizarse las entrevistas de trabajo el tipo de labor que desempeñará, las expectativas de desarrollo a futuro que puede tener y se le remarca, sobre todo, lo acreditada que esta nuestra organización en estudio dentro del ramo, con el fin de que el postulante “se ponga la camiseta.”

Sin embargo, no todo el personal digiere esto de la mejor forma, tal ves porque sus expectativas de vida no están acordes con lo que ofrece la organización, o simplemente porque el tipo de trabajo que desempeñan no les satisface del todo.

Lo anterior sucede sobre todo con los miembros que desempeñan las labores de ayudante en general. A lo largo del año, ABIGRAF recluta, como ya se mencionó, por lo menos 3 ó 4 veces este tipo de personal.

El perfil que se busca en ellos es el de una persona joven, dinámica, con ganas de aprender.

Las características principales de los solicitantes son, en su gran mayoría, el que no cuentan con una educación básica terminada y que provienen del interior de la república. Estos, sobre todo el

último, son quizá los principales obstáculos que les impiden una permanencia dentro de la organización. A nuestro juicio, no tienen bien establecida una expectativa de vida a futuro, por ello, son inestables en el desempeño de sus labores y abandonan, muy pronto, el trabajo.

Por otra parte, cabe destacar que nuestra organización en estudio, acude frecuentemente al apoyo de personal externo para la realización de trabajos eventuales especiales.

Aquí, no se realiza un reclutamiento en sí, sino que se solicita la ayuda de otra organización para poder cubrir compromisos que requieren de una mayor cantidad de personal para su realización.

De igual modo, por ser una organización prácticamente familiar, se acude ocasionalmente al apoyo de los miembros de la familia para la realización de determinadas tareas.

39

Proceso formal de trabajo

Nuestra organización en estudio, como ya lo mencionamos, contempla una estructura formal (forma de operar o serie de reglas para realizar un trabajo. Formas de trabajo intencionales o formales que muchas veces no coinciden con la operación real) en la que la distribución de las actividades laborales están dadas a partir de un responsable de la organización o líder (ver organigrama, pág. 29).

Los procesos formales de trabajo que hemos podido observar en nuestro diagnóstico, no están plasmados en ningún escrito (formal), se dan en la medida en que los distribuye el líder de la organización. Sin embargo, y como ya lo mencionábamos líneas arriba, no solamente es él el responsable de distribuir las tareas a realizar, sino que también se ven involucradas las áreas administrativa y de ventas en la delegación de responsabilidades hacia las áreas productivas.

De igual manera, y como lo podremos ver más adelante de forma esquemática en la construcción del flujograma de las actividades que se desempeñan al interior de la organización, las diferentes áreas productivas se interrelacionan durante los procesos de elaboración.

De acuerdo por lo manifestado por la dirección de nuestra organización en estudio, los diferentes procesos de delegación del trabajo que se presentan en ABIGRAF son:

* El líder de la organización da las instrucciones necesarias y órdenes de trabajo del día a las diferentes áreas de producción.

Dirección General - Área de impresión digital.

- a) La Dirección General y/o el área de Ventas, reciben de un determinado cliente un archivo para impresión.
- b) El archivo se envía al responsable del área de diseño gráfico para que lo revise (formato de realización del archivo, terminación del mismo, resolución de acuerdo a las medidas proporcionadas por el cliente, calidad de color.
- c) Una vez revisado el archivo, el responsable del área de diseño gráfico comenta con la dirección general lo observado. Se procede a la realización de la impresión.

40

- d) Una vez realizada la impresión, el área de Diseño Gráfico reporta al área de ventas para esta a su vez, indique al área de Sellado para la realización de los terminados del producto.
- e) Revisión final (control de calidad) por parte de la Dirección General. Aceptación del producto para entrega al cliente.

Si el producto a realizar contempla la elaboración de trabajo de pre-prensa digital, una vez realizada ésta por parte del area de impresión digital, se cita al cliente para que de su aprobación al trabajo y se informa a la Dirección General, quién finalmente ordena la realización del producto.

Dirección General - Área de Estructuras (herrería).

- a) La Dirección General recibe de un cliente la solicitud de elaboración de una determinada estructura.
- b) Se ordena al responsable del área de estructuras la elaboración del trabajo y se le entrega un boceto estructural para la realización del mismo.
- c) Una vez terminada la estructura, se informa a la Dirección General o se procede directamente a dar aviso al área de sellado/costura para que ésta proporcione el material de lona solicitado para la elaboración de la techumbre con la que se forrará la estructura.
- d) En caso de ser necesario, una vez terminado el producto, se procede a la instalación del mismo en el lugar indicado por el cliente.

Dirección General - Área de sellado/costura.

- a) La Dirección General recibe la solicitud por parte del cliente para la realización de

una lona determinada con características específicas.

- b) La Dirección General turna esta información al área de Ventas quien se responsabiliza a partir de este momento de la realización de la lona.
- c) El área de ventas envía (por escrito y con el apoyo gráfico de un boceto) la información al área de sellado/costura para la realización del producto

41

- d) Si el responsable del área de sellado encuentra alguna duda en la elaboración del producto, se remite al área de ventas para que ésta a su vez se ponga en contacto con el cliente.

Finalmente se elabora el producto.

- e) Revisión del producto final por parte del área de ventas y entrega del producto al cliente.

Área de ventas - Dirección General

- a) El área de ventas recibe (por vía telefónica o personalmente) la solicitud por parte de un cliente para que se le visite para la elaboración de un presupuesto o cotización.
- b) El área de ventas informa a la Dirección General sobre esta solicitud y pacta una posible cita con el cliente.
- c) El área de ventas o la Dirección General acuden a la cita.
- d) Posterior a la cita se evalúa el proyecto del cliente y se elabora la cotización del posible trabajo a realizar.
- e) Se entrega la cotización al cliente y se le da continuidad a la misma.

Dirección General - Área Administrativa.

- a) La Dirección General solicita al área Administrativa los estados financieros de la organización.(En este apartado se contemplan los estados de ventas, el pago a proveedores, el estatus de los insumos para la producción, entre otros)
- b) El área administrativa solicita al área de ventas el reporte de sus actividades día a día para reportar a la Dirección General y generar el proceso de realización de productos y servicios.
- c) La Dirección General evalúa los reportes proporcionados por el área administrativa.
- d) La Dirección General cita a junta de trabajo a las áreas necesarias (Admón. y ventas)

después de la evaluación de los reportes.

e) De ser necesario la Dirección General y el área Administrativa realizan los ajustes necesarios en el proceso de trabajo.

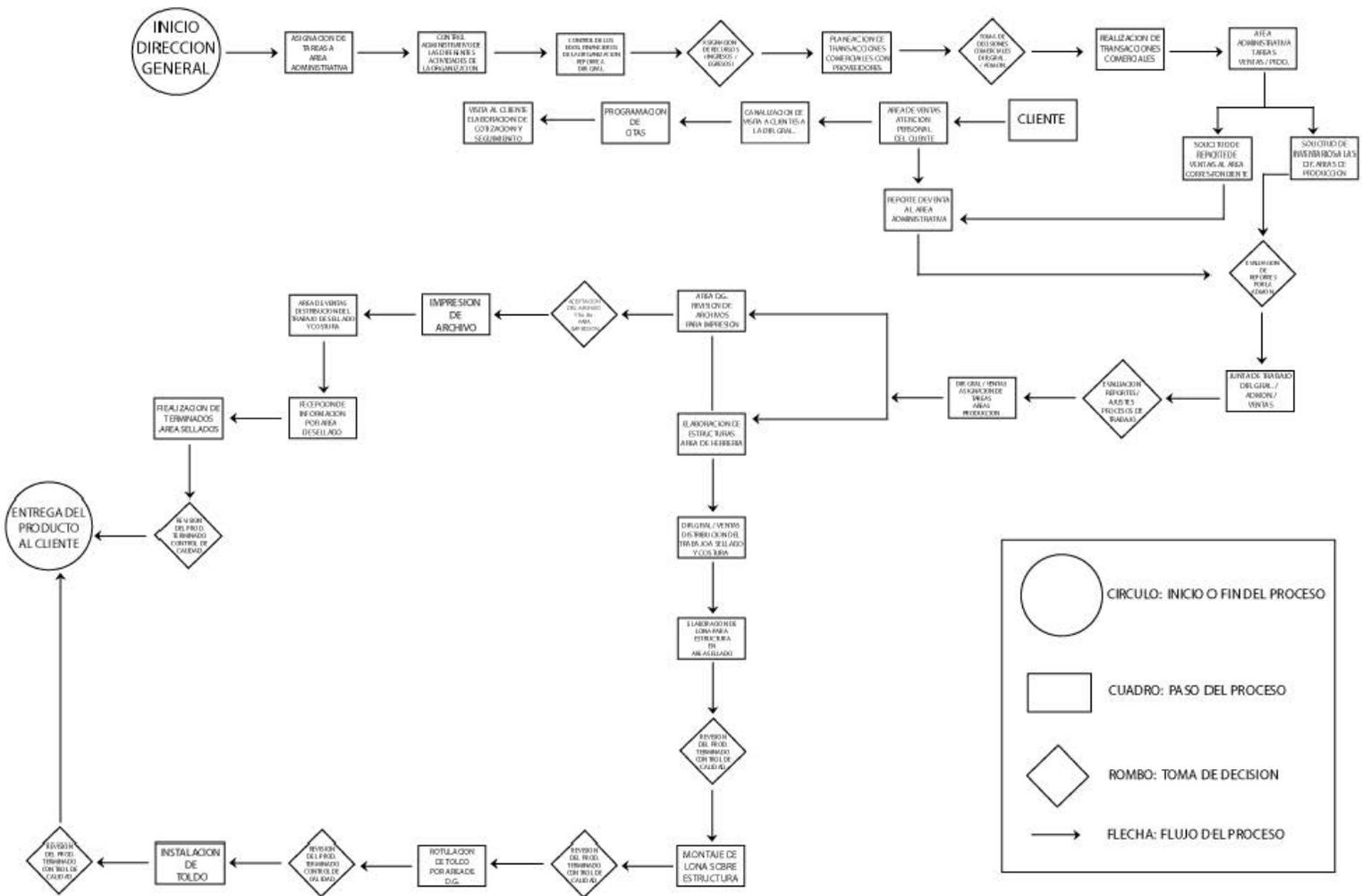
Lo arriba mencionado , se puede interpretar gráficamente a través del diagrama formal de

42

flujo de las actividades productivas de la organización o flujograma ideal que a continuación presentamos:

(ver flujograma ideal en la página siguiente)

No obstante, esta descripción formal (ideal) del comportamiento de los miembros de la organización

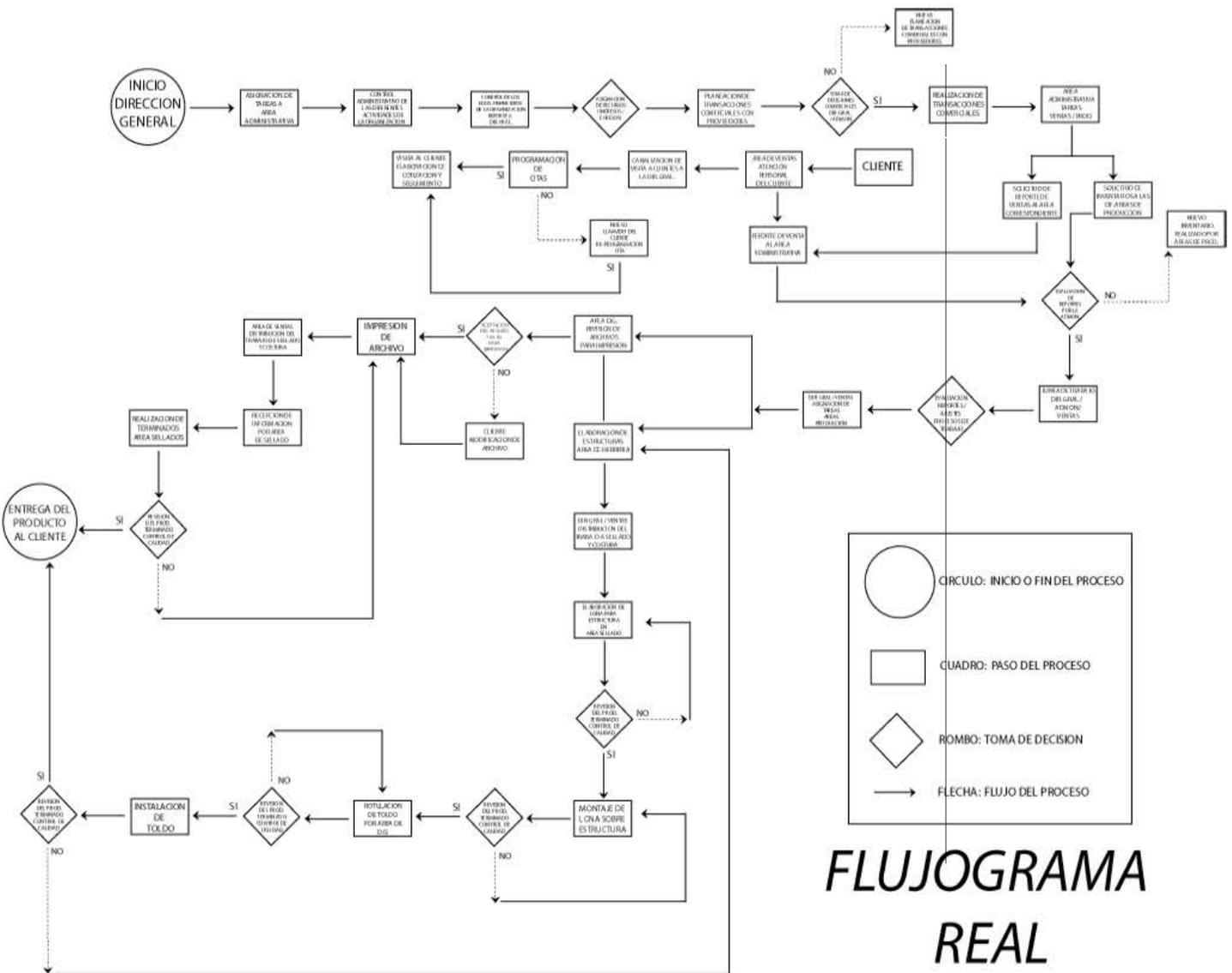


FLUJOGRAMA IDEAL

en cuanto a sus respectivos roles de trabajo, no se manifiesta como debiera ser.

Es decir, una es la forma como se idealiza la forma del trabajo de la organización y otra su desempeño real (en el día a día) en el que como veremos a continuación, se detallan los distintos momentos en los que los miembros de la organización realizan por más de una ocasión una misma actividad para alcanzar un producto final.

(ver flujo grama real en la página siguiente)



Si realizamos una comparación entre los flujogramas arriba mencionados (ideal - real), podemos decir que la organización ABIGRAF observa distintos momentos en los que el desarrollo de las actividades

se pueden ver interrumpidos por el desempeño equivocado de los distintos integrantes de la organización quienes cometen errores en el momento mismo del desarrollo de sus papeles o tareas asignados, lo que trae como consecuencia la repetición o modificación de determinadas partes del proceso productivo.

Por mencionar un ejemplo, observamos que después de haber completado todas las etapas previas a la instalación de un toldo, (aceptación de archivos a impresión o rotulación, elaboración de estructura en herrería, montaje de lona en estructura, rotulación de toldo.) se llega al momento de la instalación y se observa que las medidas del producto son erróneas y consecuentemente no se puede instalar éste por deficiencias en su elaboración; lo que lleva a la repetición de determinadas etapas en el proceso productivo y consecuentemente (como veremos más adelante) a un mayor desgaste físico, psicológico, a la pérdida de tiempo y lo más grave, a una pérdida económica que afecta a los intereses de la organización.

Estructura Formal / Estructura Funcional.

Como hemos podido observar, la descripción del proceso funcional de las actividades que desempeñan los miembros de nuestra organización en estudio, dista mucho por cumplir con lo que se describe en el proceso formal.

El proceso funcional, carece de una continuidad porque constantemente se ve interrumpido a consecuencia, a nuestro juicio, de una mala interpretación de la información proporcionada para la ejecución de determinada actividad.

Como lo menciona Renate Maintz, en la Sociología de la Organización, “Las informaciones son necesarias para poder decidir y ordenar con miras a un fin”.(12)

Lo importante a rescatar en este postulado de Maintz es ese orden que se necesita para alcanzar una productividad. En la medida en que no hay orden, no se puede alcanzar una

12) Maintz, Renate. Sociología de la organización, Madrid, Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales, 1990. págs. 116 -117

óptima consecución de los procesos.

Pese a que ABIGRAF es una micro empresa en la que solamente trabajan 8 personas, éstas no logran transmitirse información y en consecuencia comunicarse de manera efectiva.

Hemos podido ver que las indicaciones dadas por las áreas pertinentes (Dirección General, Administrativa y Ventas) hacia las áreas operativas, no son del todo efectivas, son incompletas, confusas; y por lo tanto originan problemas en la elaboración de los trabajos asignados.

Con frecuencia los diferentes productos que se realizan carecen de algún elemento determinado, no cubren los requisitos indicados para aprobar el control de calidad, asimismo, son deficientes en relación a los requerimientos indicados por el cliente.

Al suceder esto, los productos tienen que repetirse o modificarse para poder ser aceptados por los clientes, de tal modo que esto implica realizar dos veces el mismo producto, y esto genera, como ya lo mencionamos, pérdidas de material, de mano de obra y de tiempo. La utilidad contemplada se reduce significativamente.

También, notamos que la mala comunicación entre los miembros de la organización, principalmente la que se da entre la Dirección General y el Área de Ventas, origina una mala atención para con los clientes que solicitan los servicios de nuestra organización en estudio. No se cubre de manera efectiva la visita a los clientes, ya que el Área de Ventas no programa de manera efectiva la calendarización de las citas, encima horarios o reporta a la Dirección General a destiempo, y como resultado se pierde en buena medida la captación de clientes potenciales que pudieran generar ganancias a la organización.

El problema de la información es pues, a nuestro juicio, el principal punto que origina un deficiente desempeño de ABIGRAF y genera el que no se lleven a cabo las diferentes actividades como debiera ser, y, como consecuencia, es la causa de la mayor parte de los problemas económicos al interior de nuestra organización en estudio.

Asimismo, podemos mencionar que el elemento importante a resolver en ABIGRAF es el de la elaboración de productos o desarrollar servicios sin “tantas vueltas”. Esto es, la organización debe procurar desempeñar sus distintas actividades sin la constante repetición de sus productos , a consecuencia del mal desempeño de alguna de las partes.

48

Estimamos que es aquí, en este punto, donde se genera el llamado “cuello de botella” por el que pasa el proceso productivo de la organización. Se debe procurar eliminar o en su defecto reducir paulatinamente esos errores que, como decíamos, se cometen en el transcurso del proceso productivo. El reporte mencionado líneas arriba se refuerza con el diagnóstico que hemos realizado entre el 20 de junio y el 9 de julio (3 semanas ó 18 días laborables) en los cuales hemos observado la frecuencia de

los principales problemas que a nuestro juicio aquejan a la organización ABIGRAF.

Hemos decidido utilizar para nuestro diagnóstico una de las herramientas estadísticas básicas para el estudio de tendencias de comportamiento de los miembros de determinada organización o grupo social: la Hoja de Inspección que como lo menciona Emilio Martínez en las Herramientas Estadísticas Básicas “se utiliza cuando se necesita reunir datos basados en la observación de las muestras con el fin de empezar a detectar tendencias”. (13)

Las hojas de inspección son formas fáciles de comprender para contestar a la pregunta ¿qué tan frecuente ocurren ciertos eventos?.

La metodología que se sigue para la elaboración de la hoja de inspección resalta la necesidad de establecer un determinado tiempo de observación de los acontecimientos. Para el análisis en específico de nuestra organización en estudio, hemos creído pertinente la observación del actuar de los miembros de la organización durante 18 días.

Generalmente, la organización tiene establecida la entrega de un producto determinado en un lapso de tiempo que oscila entre 15 y 20 días, razón por la cual hemos decidido tomar una media de 18 días para observar el desempeño de sus miembros.

La forma como se ha realizado esta hoja de inspección se basa en la observación diaria de las actividades de los diferentes integrantes de ABIGRAF, en el desempeño de los equipos a utilizar y en el comportamiento de factores externos a la organización como son clientes y proveedores.

Hemos establecido la observación de 6 rubros principalmente, los cuales son:

13) Martínez, Emilio. Herramientas Estadísticas Básicas. Gráficas La Prensa. S.A.

49

- 1- Información deficiente o a destiempo.
- 2- retraso por parte de proveedores.
- 3- Maquinaria y/o equipo descompuesto.
- 4- retraso en instalación en locación
- 5- Autorización tardía para instalación.
- 6- Empleados bajo desempeño.

Finalmente (como se observa en la tabla siguiente), detectamos que es el problema informativo el

que con mayor frecuencia se presenta al interior de la organización.

HOJA DE INSPECCION DE JUNIO 20 A JULIO 9 DE 2005

PROBLEMAS	PERIODO (DIA)																		TOTAL
	JUNIO										JULIO								
	20	21	22	23	24	25	27	28	29	30	1	2	4	5	6	7	8	9	
INFORMACION DEFICIENTE O A DESTIEMPO	\	\	\	\	\	*	*	\	*	\	*	\	\	*	*	\	\	\	6
RETRASO POR PARTE DE PROVEEDORES	\	\	\	\	\	\	\	\	\	*	*	\	\	\	*	*	\	\	4
MAQUINARIA Y/O EQUIPO DESCOMPUESTO	*	*	*	\	\	\	\	\	\	\	*	\	\	*	\	\	\	\	5
RETRASO EN INSTALACION EN LOCACION	*	\	\	\	\	\	\	*	\	\	\	\	\	\	\	\	*	\	3
AUTORIZACION TARDIA PARA INSTALACION	*	\	\	\	*	\	\	\	\	\	\	*	\	\	\	\	*	\	4
EMPLEADOS BAJO DESEMPEÑO	*	\	\	*	\	\	\	\	*	\	\	\	\	*	\	\	\	\	4
TOTAL	4	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	1	\	3	2	1	2	\	

Una vez analizado el entorno, la estructura formal y el funcionamiento de ABIGRAF, podemos decir que: “Toda organización, por principio es “una unidad social (o agrupación humana) deliberadamente construida o reconstruida para alcanzar fines específicos”.(14)

Y por muy pequeña que sea, depende, en buena medida para su sobrevivencia, de la relación que tenga al interior y con su entorno.

La organización se estructura, se conforma en base a la labor que desempeñan cada uno de sus miembros, en base a las responsabilidades que adquieren éstos cuando se integran a un grupo determinado, en base a las reglas que también se establecen y se hacen respetar al interior de la

organización.

Pero también,, las organizaciones necesitan abrirse al exterior, ser influidas por su entorno y a su vez influirlo a éste.

“Todo sistema se encuentra permanentemente adaptado a su entorno y sus cambios determinados estructuralmente son activados por perturbaciones provenientes del entorno...los ambientes, no obstante, no determinan los cambios de estado del sistema, sino que solo activan cambios de estado determinados en la estructura del sistema en referencia.”(15)

Hablando específicamente de nuestra organización en estudio, hemos podido observar que a lo largo de sus 10 años de existencia, ha tenido que ajustarse en su comportamiento productivo en la medida en que se generan cambios en el exterior, principalmente en referencia a las innovaciones tecnológicas.

Necesita estar siempre al tanto de las nuevas tecnologías que se dan en el medio de la impresión digital, ya que de lo contrario, tiende a quedarse retrasada en esta incesante carrera evolutiva y por ende, esta expuesta a perder mercado.

Resulta importante procurar mantenerse a la vanguardia en relación al equipo con el que se cuenta ya que esto le permite continuar ofreciendo productos de alta calidad en un medio, como se dijo, sumamente competido.

14) Etzioni, Amitai, Organizaciones Modernas, México, UTHEA, 1986, P. 4

15) Rodríguez, M. Darío, Diagnóstico organizacional, México, Alfa - Omega, Universidad Católica de Chile, 1999. pp 43 - 44

Asimismo, es importante para la organización el continuar reclutando personal especializado a través del apoyo de otras organizaciones acreditadas en esta actividad. Ello le permite aspirar a tener un alto nivel productivo.

Sin embargo, no debemos olvidar el que debe poner más atención en el reclutamiento de personal en el rubro de ayudante general, ya que a nuestro juicio, la constante deserción de este tipo de trabajadores genera muchas pérdidas económicas (y de tiempo) para la organización.

No obstante, recordemos que como menciona Etzioni en “Organizaciones Modernas”. muchas personas que trabajan para organizaciones se sienten frustradas por el trabajo que desempeñan, pero es la organización la que debe procurar reducir este tipo de pensamiento de los empleados.

Esta reflexión nos permite pensar en que quizá no sea el personal el que tenga la culpa por desertar

tan fácil y constantemente, quizá el problema se encuentre en los niveles de dirección. “Mientras una organización exista y funcione tiene que...ganar miembros, lograr su permanencia en ella y hacer que desempeñen sus cometidos”. (16)

Como mencionamos arriba, ABIGRAF realiza dos procesos de reclutamiento de personal, en los cuales contrata, por un lado, personal especializado, y por el otro gente que apoya a las diferentes áreas productivas en la realización de las tareas. Nos atrevemos a decir que es en este punto en el que se genera el conflicto de la deserción al trabajo.

Al cuestionar a los miembros de ABIGRAF acerca de la visión que tienen de la organización y sus perspectivas de desarrollo dentro de la misma, notamos que el personal calificado tiene una buena impresión en relación a la organización al tiempo que ésta representa un espacio seguro y estable para la consecución de sus intereses. No obstante, esta no es precisamente la opinión de los ayudantes generales. Su actitud frente al trabajo, su predisposición para desempeñarlo no es la que los miembros directivos esperan.

Este es pues, un importante factor que obliga a constantes ajustes en la estructura de la organización. La estructura de la organización no es inamovible...”está influida y

16) Mayntz, Renate. Sociología de la organización, Madrid, Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales, 1990. P. 143

configurada de una manera variable por numerosos factores...entre los que se encuentran la actitud de los miembros, sus aptitudes, etc.” (17)

Por otra parte, dentro de este diagnóstico de nuestra organización en estudio, como ya lo mencionábamos en su momento, es importante resaltar la necesidad de modificar la delegación de actividades y distribución del trabajo ya que a nuestro juicio, la Dirección General se involucra tanto en todos los procesos administrativos, de ventas y productivos, que llega el momento en que no puede por si sola ejercer el control real de la organización. Los objetivos y las metas que se propone alcanzar la organización, se logran, pero en ocasiones a costos económicos demasiado altos.

Los continuos errores que se han podido detectar en el análisis realizado tras la observación de los

procesos productivos de ABIGRAF, denotan una inconsistencia en los procesos informativos que se generan entre los miembros de la organización, de tal suerte que al momento de realizarse los diferentes procesos de producción, estos se llevan a cabo de manera equivocada, presentan fallas, errores que se tienen que corregir para poder cumplir con el objetivo de entregar al cliente el producto que solicitó.

Como podemos observar, en este breve diagnostico en relación al comportamiento de ABIGRAF, tanto al interior como al exterior de la organización, hemos querido resaltar determinadas fallas o irregularidades que a nuestro juicio son de suma importancia para el devenir de nuestra organización en estudio.

ABIGRAF esta obligada a someterse a una autorreflexión en la que como resultado obtenga un cambio sustancial que le permita afrontar el futuro. Debe superar errores a través de una mejor interrelación de sus integrantes.

En el capítulo siguiente nos abocaremos al análisis de los procesos comunicativos que se presentan dentro de ABIGRAF. La principal herramienta metodológica a utilizar será la auditoria comunicativa, la cual nos permitirá observar en que grado se ven afectados dichos procesos entre los integrantes de nuestra organización en estudio como consecuencia de una deficiente interrelación comunicativa.

53

Hasta ahora hemos detectado que efectivamente existen diferencias entre los integrantes de nuestra organización en estudio, que afectan a su correcto u optimo desenvolvimiento.

A continuación nos corresponde establecer y subrayar este tipo de diferencias que se presentan al interior de la organización para comenzar a establecer los pasos a seguir en la resolución de estas diferencias y encaminar a nuestra organizaciones estudio a la consecución de mejores resultados tanto productivos como de interrelación entre sus miembros.

- 17) Mayntz, Renate. Sociología de la organización, Madrid, Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales, 1990. P. 103

Capítulo II

La comunicación formal en ABIGRAF

55

La Comunicación Formal en ABIGRAF

Hoy en día, la incesante lucha en la que se enfrascan diferentes organizaciones por alcanzar los más altos índices de productividad, las han llevado a hacer a un lado aspectos tan importantes como el humano. No importa cual sea el sacrificio que tengan que pagar para alcanzar sus objetivos, muchas de ellas lo obtienen, pero a costos mayores a los preestablecidos.

Ya en nuestro capítulo anterior describíamos como es que Abastecedora Industrial y Gráfica de Lonas, ABIGRAF lleva a cabo sus diferentes etapas dentro de un proceso productivo.

Observábamos diferencias muy importantes entre su forma ideal y su forma real de trabajo, destacando una serie de anomalías que le impiden ser lo suficientemente eficaz como se desea.

En este capítulo abordaremos a nuestra organización en estudio desde otra perspectiva. Analizaremos la comunicación formal que se presenta al interior de ella con el fin de subrayar las debilidades que la han llevado a lo largo de sus 10 años de existencia a pagar un alto costo su inestable crecimiento.

En el presente capítulo, analizaremos también diferentes aspectos relacionados con los cambios que en la actualidad la sociedad exige a las organizaciones para poder alcanzar la efectividad y productividad necesaria y hacer de nuestra empresa en estudio aquel lugar de trabajo ideal en donde

todos los actores que la conforman logren sus objetivos dentro de un ambiente laboral agradable.

La propuesta no parece fácil: el idealizar a ABIGRAF como una organización habitable implica cortar de raíz muchos aspectos que a la fecha le impiden cambiar. Entre ellos podemos destacar sobre todo ese centralismo que existe en torno a la imagen del líder de la organización, mismo que impide a los otros miembros externar sus opiniones en referencia a diferentes aspectos productivos y coarta así la posibilidad de establecer verdaderos vínculos comunicativos entre todos los miembros de la organización.

Recordemos que un elemento esencial para el óptimo funcionamiento de cualquier organización es la forma en que ésta se comunica. “Haciendo uso de la producción

56

comunicativa el sistema social garantiza su cohesión, regula sus acciones e interacciones y avanza o posterga la finalización del sistema social” (18)

Para lograr los objetivos de la organización es necesario observar y evaluar la manera en que los miembros de ésta se comunican entre sí para lograr sus objetivos. Como lo comenta Mario Revilla en su ensayo acerca de *Estrategias comunicativas de producción* “No hay organización social que pueda prescindir de la comunicación” (19)

Como lo mencionábamos líneas arriba, ya en nuestro capítulo anterior dábamos a conocer aquellas fallas o errores que se generan dentro de nuestra organización en estudio, los cuales afectan de manera importante los distintos procesos administrativos y productivos que se generan en el diario acontecer.

Reconocíamos que los errores mencionados son producto de una mala o nula comunicación entre los miembros de la organización.

Ahora nos abocaremos al análisis de los procesos comunicativos formales dentro de ABIGRAF. Iniciaremos por destacar como es que estos procesos al ser débiles en sus objetivos y resultados, generan altos costos negativos inevitables.

Analizaremos, de acuerdo a los preceptos aportados por Abraham Moles, el llamado costo generalizado de la acción, en donde veremos que no solamente es el aspecto económico el que afecta, como resultado de una mala organización y comunicación, a nuestra empresa en estudio.

Destacaremos, de manera formal, el reconocimiento de que por fallas comunicativas e informativas, la organización no avanza correctamente.

Asimismo, y como ya lo indicábamos en el capítulo anterior, subrayaremos el que es en la estructura

de nuestra organización en estudio en donde encontramos las principales fallas que originan los conflictos.

En este sentido, reflexionaremos acerca de los diferentes modelos de administración y comunicación existentes y en el cual ubicamos a ABIGRAF.

Así, pretendemos identificar y describir el tipo de relación que se da entre los miembros de

18) Serrano, Rafael, et al. La organización Habitable. p. 38

19) Revilla Basurto, Mario Alberto, Estrategias comunicativas de reproducción . p. 29

57

nuestra organización en estudio.

Analizaremos la importancia que nuestra organización le da a un fenómeno hasta ahora poco descrito en nuestra investigación: el de la comunicación.

De manera conjunta, y con base en esa reflexión con respecto al proceso comunicativo dentro de nuestra organización, haremos un análisis en torno al inevitable cambio que exigen en la actualidad todas nuestras organizaciones en referencia a la relación que se da entre los miembros que las integran, la cual exige un comportamiento mas humanista por parte de los dirigentes con respecto a los subordinados.

Finalmente, analizaremos los problemas comunicativos al interior de ABIGRAF. A través de una auditoria comunicativa, realizaremos un diagnóstico de clima organizacional para detectar el grado de deterioro que se presenta a nivel comunicativo dentro de nuestra organización en estudio.

Costo

Generalizado de la Acción en ABIGRAF

En nuestro capítulo anterior, presentamos lo que para nuestra organización en estudio representa la forma ideal de la distribución y organización del trabajo (flujograma ideal) y lo comparábamos con la forma real de la organización y distribución del trabajo (flujograma real) (Págs. 43 y 45) .

Ahora bien, en su momento detectamos ciertas diferencias entre lo que ABIGRAF dice que hace de manera formal, con lo que realmente sucede durante el proceso productivo.

Decíamos que nuestra organización en estudio comete importantes fallas en el momento en que los miembros de la organización se interrelacionan para producir.

Esto demuestra en primera instancia, indicábamos, un bajo grado de comunicación e información por

parte de los actores de la organización. Los constantes ajustes en el trayecto del proceso productivo denotan la existencia de una débil organización.

Lo que representa finalmente todo esto es un alto costo productivo; como decíamos líneas arriba, ABIGRAF saca adelante sus procesos productivos pero, ¿a qué costo?.

Dentro de este capítulo realizaremos una reflexión del por que afirmamos que nuestra

58

Organización en estudio paga un alto costo por mantenerse dentro del mercado productivo de la industria lonera y el de la impresión digital de gran formato.

Abraham Moles, en su libro *Teoría de los Actos*, nos dice que los humanos realizamos acciones que tienen un objetivo específico, el de actuar sobre el mundo, es decir, modificar el ambiente en que vivimos con el fin de obtener un resultado .Actuar para ejecutar.

Pero, cada acto implica un costo; además, el hombre tratará siempre de realizar aquellas actividades que no le compliquen la existencia más allá de lo que tiene pensado, así también, aquellas cuando el costo invertido es menor al beneficio que saca del acto.

En este sentido, si aplicamos estos preceptos a alguna de las actividades productivas que se realizan al interior de nuestra organización en estudio, nos damos cuenta de que los integrantes de ABIGRAF, no logran ese cometido de obtener lo más, exponiendo lo menos dentro del proceso productivo. Interpretando los postulados de Moles, al actuar, los individuos gastan una mayor o menor energía para realizar sus acciones.

Un ejemplo claro es el hecho de que constantemente a lo largo del proceso productivo surgen imprevistos que no permiten el correcto desarrollo de las actividades. Es decir, la mala interpretación del levantamiento de campo (tomar medidas en el área de trabajo) para la elaboración y posterior instalación de un producto o anuncio, es un claro ejemplo de ello. Se toman mal las mediciones del área a trabajar y esto repercute en la elaboración del producto final. Se trabaja dos veces, por así decirlo, para la obtención de un resultado.

De acuerdo con Moles, el costo generalizado es “un principio regulador de las acciones humanas, según el cual 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 implique su cumplimiento.”(20)

Dentro de este costo generalizado, Moles destaca 4 importantes componentes como lo son el costo energético, el económico, el temporal y el psicológico.

Para explicar cada uno de éstos, hemos observado durante un tiempo determinado (semana laboral de

lunes a viernes) el desempeño de uno de los actores de nuestra organización en

20) Moles, Abraham y Elizabeth Rohmer. Teoría de los actos. México, Trillas, 1991. P. 48

59

estudio. Dicho individuo es el responsable del área de diseño gráfico, área estratégica dentro del esquema de trabajo de ABIGRAF, ya que de ahí surgen la mayor parte de los productos que la empresa comercializa.

Durante el tiempo de observación de la actividad del diseñador gráfico, se detecta una mala interpretación de las indicaciones vertidas por el jefe inmediato superior o por lo solicitado por el cliente; por lo tanto, se realiza mal un determinado trabajo de impresión, y, consecuentemente, se tiene que volver a repetir éste, para que el cliente que lo solicitó quede plenamente satisfecho con el producto realizado.

Como decíamos, finalmente el producto se realiza, la empresa obtiene el “beneficio” económico por la venta del mismo, pero, insistimos, ¿a qué costo?

Como ya lo mencionábamos arriba, dentro de los cuatro componentes del costo generalizado de la acción se encuentra el económico, (entendiéndose por éste el precio en sentido convencional). En relación a nuestro ejemplo citado, el costo económico resulta del error de la impresión del producto al que hacíamos referencia, fue sumamente alto ya que nuevamente se tuvo que elaborar un producto. Esto implica un doble gasto de recursos materiales, maquinaria, luz, tiempo extra para realizar el trabajo.

Al mismo tiempo, se genera otro importante costo, el energético o cantidad de energía (humana) que se utiliza para realizar determinada acción.

Nuevamente retomando nuestro ejemplo del diseñador gráfico. Para la realización del producto solicitado, éste, invirtió gran cantidad de energía física. Montar en la máquina de impresión el material o sustrato a imprimir, programar la máquina de impresión, verificar el proceso de impresión, y una vez terminado éste, desmontar de la maquina el sustrato impreso, y finalmente, realizar el proceso de aplicación de protector UV en el sustrato.

Sin embargo, al haber cometido un error en el proceso de impresión, todo este gasto de energía se vuelve inútil, improductivo, ya que nuevamente se tendrá que repetir el proceso para resarcir el error. La actividad nuevamente se duplica.

También hay aquí un tercer tipo de costo; el temporal, en donde se destaca el tiempo invertido para lograr la acción propuesta.

Es claro que en este apartado, el costo temporal es amplio. Un proceso que, por su dimensión

60

en volumen de metraje implica por lo menos de 3 a 4 horas de impresión, se repite 2 veces para poder obtener el producto. Media jornada de trabajo se convierte inmediatamente en una jornada completa dedicada única y exclusivamente a la “re- producción” o reposición del bien. Aunado, está el costo temporal que indirectamente afecta al cliente quien es el que tiene que esperar un mayor tiempo para recibir el trabajo solicitado. La demora, se traduce en un alto costo para el cliente.

Finalmente, nuestro caso expuesto también genera un costo psicológico...”la movilización del aspecto mental del ser en comportamientos, para pasar de la inercia a la acción y a su cumplimiento.” (21) Moles hace referencia a que este costo lleva al individuo a quedar desprovisto de reservas, mismas que tendrá que reponer a través del reposo, el sueño, la distracción entre otras. Si consideramos nuevamente a nuestro sujeto en observación, éste absorbe un alto costo psicológico al momento en que comete un error en su trabajo. Se ve presionado por el responsable de la organización y por el cliente que contrató un producto. Su equivocación provoca disgusto, malestar. En él, angustia, preocupación, frustración. Finalmente, tendrá que asumir la responsabilidad por su descuido y resarcirla con la repetición del trabajo, y la reposición del monto invertido para la elaboración del trabajo.

Es importante mencionar que en este último apartado tanto la organización en sí, como el responsable del trabajo, absorben, aunque en diferente medida, el costo psicológico por el error cometido. Al empleado, lo presiona la organización y a ésta el cliente, quien es el que finalmente “paga los platos rotos”.

El siguiente cuadro, ejemplifica lo arriba mencionado, en el destacamos principalmente el costo económico que representa un proceso productivo dentro de ABIGRAF.

Si sumamos los precios reales de los insumos para la elaboración de determinado bien, nos damos cuenta de que la organización desperdicia mucho material en el momento de la repetición de un producto.

Asimismo resulta con el costo temporal, en el cual se refleja el tiempo invertido por una o más personas en el proceso productivo. Al repetirse éste, es la empresa quien absorbe el costo y paga más por el tiempo utilizado por los empleados en la repetición de un producto.

EVENTO	COSTO ECONOMICO	COSTO ENERGETICO	COSTO TEMPORAL	COSTO PSICOLOGICO
PROCESO DE IMPRESION DE 93 PIEZAS EN VINIL AUTOADHERIBLE EN MEDIDAS DE 2.20 MTS x 1.40 MTS.	2 ROLLOS DE VINIL AUTOADHERIBLE PARA IMPRESION \$2,100.00 c/u 1 KIT DE TINTAS 4 GALONES (4 COLORES) \$8,700.00 DESGASTE MAQUINA DE IMPRESION \$2,000 x HORA. TIEMPO EXTRA 2 EMPLEADOS \$35.00 x hora c/u	DESGASTE FISICO DE 2 PERSONAS QUE REALIZARON EL TRABAJO EN UNA JORNADA NOCTURNA (VELADA)	1 JORNADA DE TRABAJO NOCTURNA 8 HRS.	* CANSANCIO * ENFADO * FRUSTRACION * DESALIENTO * INSEGURIDAD

Hasta el momento, solamente hemos expuesto un acto aislado, realizado por un solo sujeto dentro de ABIGRAF. Pero, los diferentes procesos productivos de nuestra organización en estudio involucran a más de una persona, (ver flujograma real), es aquí en donde notamos que los diferentes errores

ocasionados por uno de los miembros, involucran y afectan a otros

62

más y consecuentemente a la organización en su totalidad. Repercute en cadena.

Veamos brevemente:

(El siguiente ejemplo es el resultado de un deficiente proceso para la elaboración e instalación de un toldo comercial.)

1) La persona que realiza el levantamiento en el área a instalar, toma mal las medidas o no observa algún detalle que afecta posteriormente en la instalación de la estructura o toldo.

2) Si las medidas tomadas son incorrectas, así se transmiten al herrero y éste realiza mal la estructura. Si no se le comenta sobre los detalles observados en el área de instalación, a la hora del montaje, éste no se puede realizar por fallas técnicas.

3) También se observa que el diseñador gráfico no realiza los archivos de impresión de acuerdo a lo acordado con el cliente, nuevamente esto origina fallas en la elaboración del producto. El cliente se niega a aceptar el producto terminado porque simple y sencillamente dista mucho de lo que el solicitó.

4) Finalmente, también se observan fallas en el proceso de sellado, el encargado de esta tarea, no sigue correctamente las instrucciones que se le dan y, obviamente, el producto final no es el solicitado.

Aquí, nuevamente notamos un alto costo económico, aunque, al ser esta una labor que involucra a más de una persona, tanto el costo energético como el temporal revisten importancia ya que el desgaste afecta fuertemente el comportamiento posterior de la organización. Un grupo de empleados que trabaja sin descanso, obviamente no rinde productivamente lo mismo al paso del tiempo.

En relación al costo psicológico, el aspecto de la inseguridad por parte de los empleados es mayor ya que al no encontrar un respaldo en la persona del líder de la organización, su comportamiento para realizar posteriores trabajos los hará dudar al respecto de si éstos están bien realizados o no.

El siguiente cuadro ejemplifica lo arriba mencionado en referencia a una deficiente producción de un toldo comercial:

63

EVENTO	COSTO ECONOMICO	COSTO ENERGETICO	COSTO TEMPORAL	COSTO PSICOLOGICO
PROCESO DE ELABORACION E INSTALACION DE UN TOLDO CON ESTRUCTURA Y LONA ROTULADA CON VINIL AUTOADH. EN MEDIDAS DE 8.00 MTS. DE FRENTE	22 mts. de lona \$75.00 m2 4 mts. lineales de vinil autoadh. \$60.00 metro. 32 mts. de tubular cuadrado de 1 1/2" \$45.00 metro salario diario de 4 personas \$250.00 c/u 2 viajes de traslado de toldo \$500.00 gasolina	Desgaste físico de 4 personas * Diseñador gráfico *Herrero *Sellador * ayudante general	1 Jornada de trabajo de 8 hrs. (elaboración de toldo) 1 Jornada de trabajo de 8 hrs. (instalación en exterior)	* CANSANCIO * ENFADO * FRUSTRACION * DESALIENTO * INSEGURIDAD

Ahora bien, retomando los cuadros comparativos entre el flujograma ideal y el flujograma real que se presentan en ABIGRAF (páginas 43 y 45 respectivamente), podemos destacar también la presencia en todo momento de acciones que Abraham Moles ha denominado como ejecutivas y expresivas.

Entendemos las primeras como aquellas en las que se invierte una mayor cantidad de energía por parte del actor para su realización, y las segundas, por el contrario, como aquellas que requieren de menor energía para su acción.

Observamos, por ejemplo, que la mayor parte de las acciones que desempeña el responsable de ABIGRAF son de carácter expresivo (dirige, indica, ordena, manda) mientras que las acciones de los empleados son en la mayoría de los casos ejecutivas. (atienden a la indicación del que dirige y realizan su trabajo).

Como lo señala Moles, las acciones ejecutivas y expresivas pueden ser de 4 tipos: Autónomas ejecutivas (el actor las realiza por si solo, acciones físicas que informan). Autónomas expresivas (no comunicativas, no existe intercambio de información). Heterónomas ejecutivas (interacción sin que medie la intención de comunicar). Y heterónomas expresivas (acciones comunicativas, diálogos), en donde las heterónomas

ejecutivas y expresivas revisten una mayor importancia ya que son las que posibilitan el actuar de los

individuos.

En la medida en que hagamos efectivas las acciones expresivas y estas traigan como consecuencia acciones ejecutivas, pretenderemos alcanzar una eficiente comunicación.

Sin embargo, si analizamos el actuar de nuestra organización en estudio, ésta está lejos de alcanzar ese postulado de eficiencia comunicativa, veamos.

La mayoría de las acciones que se suscitan al interior de ABIGRAF, son de índole heterónimo ejecutivas; en el sentido de que la interacción entre los miembros se da solo de manera informativa. Los empleados reciben indicaciones y ejecutan acciones, no hay intercambio de opiniones con los altos mandos de la organización. De tal suerte que el trabajo se hace mecanicista, y como podemos observar, genera constantes fallas o errores en la ejecución de las acciones.

Esto nos lleva a reflexionar acerca del incorrecto desempeño de nuestra organización, en donde encontramos una deficiente distribución de la información y consecuentemente una nula comunicación entre sus miembros.

Como no se logra la comunicación entre los individuos, no se obtiene ese ahorro de energía del que nos habla Moles. Los actos expresivos ahorradores de energía quedan al margen del comportamiento de ABIGRAF. “La comunicación es necesaria en la coordinación de los procesos ejecutivos que habrán de traducirse en bienes ... o como lo menciona Moles, la comunicación previene y guía la acción realizadora del mundo material, por eso se le entiende cómo una acción de poco gasto energético, que orienta y desata las acciones ejecutivas”. (22)

Si observamos los constantes retrocesos en los flujos de acción dentro de nuestra organización, nos podemos dar cuenta de que la información que se da al interior de la misma es inconstante y débil, se presenta en muchas ocasiones incompleta, es en este sentido que la organización tiene que pagar, como ya lo vimos, altos costos al pretender ser eficientemente productiva. La repetición de las acciones lo demuestra.

Observamos, también, que existe un excesivo control de la información por parte de quien maneja el poder dentro de la misma; es unidireccional y fluye de manera vertical hacia los

22) Serrano, Rafael, et al. La organización Habitable. México, Fecha Publicidad, 2001. P. 55

mandos medios y empleados.

Por lo mencionado, podemos decir que el principal problema detectado hasta el momento en nuestra

organización en estudio se encuentra a nivel estructura. Es en la estructura, en la forma de organizarse del grupo, en donde se presentan los procesos de trabajo y el funcionamiento de los mismos, donde se origina la deficiente o nula comunicación, la inadecuada información que genera, consecuentemente, errores.

En ABIGRAF, como ya lo mencionamos, la información fluye de manera vertical, de los mandos superiores a los empleados y en este sentido, puede decirse que “predomina la comunicación como orden; prevalece la institución de la obediencia”. (23)

Podemos decir que en ABIGRAF los procesos productivos son altamente costosos ya que constantemente se repiten a consecuencia de fallas o equivocaciones. También, se refleja una débil e ineficaz comunicación entre los miembros del grupo y, finalmente, la estructura organizacional bajo la cual se rige nuestra organización en estudio impide y obstaculiza, sobre todo, el correcto desempeño de las actividades de la misma.

Para poder entender mejor la forma en que ABIGRAF se comporta organizacionalmente, revisemos brevemente diferentes postulados surgidos en relación al análisis de la conformación y el comportamiento organizacional de los individuos.

Como lo hemos mencionado, nuestra organización en estudio presenta una estructura centralizada, basada en la dirigencia de una sola persona, la cual dirige y coordina las diferentes actividades que se realizan.

Es a partir del surgimiento de la división del trabajo y de la necesidad de los individuos por organizarse para producir, que comienzan a surgir diferentes postulados referentes a como los hombres tienen que estructurar a las organizaciones para poder ser eficientes y productivas.

Como lo comenta Carlos Fernández Collado en *La Comunicación en las Organizaciones*, “Es preciso conocer las principales escuelas y sus respectivas teorías si queremos saber como organizar el trabajo de manera eficiente, como obtener mayor productividad, como conciliar los objetivos de una empresa con los del personal para obtener mejores logros y oportunidades

23) Serrano, Rafael, et al. *La organización Habitable*. México, Fecha Publicidad, 2001. P. 60

para ambos, como motivar al personal, como se influyen las distintas partes de la organización, que factores internos y externos hay que considerar para alcanzar los objetivos...”(24)
Existen 4 escuelas teóricas fundamentales para comprender el comportamiento organizacional: clásica,

humanista, de sistemas y de contingencia. Dichas teorías han ido surgiendo al paso del tiempo en la medida en que los hombres han visto la necesidad de reordenarse, de reorganizarse para alcanzar sus metas. Sin embargo, muchas de las organizaciones actuales presentan aún características de la teoría más antigua, la clásica.

Es en la teoría clásica, con Max Weber como principal exponente, en donde encontramos los postulados con los que nuestra organización en estudio parece comulgar.

Weber en su *Teoría de las Organizaciones Económicas y Sociales* “destaca la necesidad de una división precisa del trabajo y la especialización de funciones”... y señala que entre otras cosas, las organizaciones deben contar con: “1) Una jerarquía de autoridad bien definida, 2) desarrollar normas, reglas y estándares de operación que sean precisas, 3) Especificar los deberes y derechos de cada empleado, 4) Delimitar la injerencia del personal en la propiedad de la organización, y 5) que los funcionarios mantengan una distancia social con sus empleados - trato impersonal y formal.” (25).

Aunque estos postulados se dan a fines del siglo XIX y principios del XX con la llegada de la revolución Industrial, todavía tienen vigencia en la actualidad .

La mayor parte de nuestras organizaciones, contemplada ABIGRAF, practican esta forma de estructuración del trabajo, que, como podemos ver, favorece la existencia de la llamada *estructura piramidal* en donde la información fluye de manera descendente hacia las bases, en este caso, va de los altos mandos hacia el grupo laboral.

“La comunicación organizacional en empresas con este enfoque es preponderantemente formal, oficial y vertical - sobre todo descendente, con poca libertad en cuanto al manejo de contenidos y de relaciones fuera de lo estipulado...hay una marcada centralización en la toma de decisiones...trae consigo dificultades importantes como una excesiva rigidez y formalismo,

24) Fernández, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México, Trillas, 1991, P. 19

25) Ibid, P. 21

lo cual puede provocar una comunicación lenta e incluso poco oportuna, escasa en ocasiones y excesiva en otras.”(26)

ABIGRAF es un claro ejemplo de lo arriba mencionado. Cuando se entabla contacto comercial con un cliente potencial, la persona que le atiende, en primera instancia, es el responsable de la organización.

Una vez aceptada la propuesta de trabajo y presupuesto por parte del cliente, es nuevamente el responsable de la organización quien dicta las indicaciones al personal pertinente para la realización del producto. Si en el proceso de la elaboración del mismo se ven involucrados otros empleados, estos tendrán que recibir, también, las indicaciones necesarias por parte del líder de la organización para la realización de su trabajo. Finalmente, es nuevamente el responsable de la organización quien dará el visto bueno y aprobación en relación al producto terminado.

Durante todo el proceso, las opiniones o sugerencias por parte de los empleados son prácticamente descartadas e incluso ignoradas.

Aunque la responsabilidad del trabajo recae en todos y cada uno de los integrantes de la organización, es claro que existe un excesivo centralismo hacia la persona del líder. La dirección, como lo menciona Weber, se ve obligada a asumirse como emisor y considera al trabajador como receptor, aunque no como interlocutor.

Interpretando a Weber, bajo esta forma de producción, el trabajador no es más que un puesto jerárquico y una función que deben ser cumplidos con un alto grado de profesionalismo. Lo que acabamos de revelar es una muestra clara del por qué de los errores que se dan al interior de nuestra organización en estudio. Los empleados de la organización no cuentan con la libertad necesaria para poder actuar de forma independiente en el momento en que se presenta alguna contingencia, pese a tener la posibilidad de entablar una comunicación de forma horizontal (comunicación que se logra establecer ya sea de manera formal e informal en un mismo nivel jerárquico) entre ellos, principalmente de modo informal en la que los empleados platican y discuten aspectos relacionados con el trabajo.

Por otra parte, el líder o responsable de ABIGRAF no demuestra la capacidad necesaria para organizar a la empresa. Es decir, en su afán por querer controlar todos y cada uno de los

26) Fernández, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México, Trillas, 1991, P. 23

procesos de producción, descuida quizá alguno de ellos y se cometen las fallas mencionadas con anterioridad. Al no haber ningún grado de autonomía para con los empleados, éstos no se responsabilizan por los errores cometidos; deslindan ésta hacia la persona del líder.

De acuerdo a lo planteado por Mario Revilla en las Estrategias Comunicativas de Reproducción, nuestra organización en estudio necesita replantear su estructura de trabajo, en donde se de no solo una

mayor libertad a los empleados al momento de realizar su labor, sino también hacerlos partícipes en la toma de decisiones. Es decir, la organización necesita ser más flexible...“La flexibilidad es la cualidad de incorporar en los modelos de percepción / acción de la organización los distintos enfoques, aspiraciones y necesidades que se producen en las distintas posiciones, relaciones y tareas que conforman a la propia organización.” (27)

Es aquí en donde la comunicación empieza a tomar importancia; en la medida en que los integrantes de nuestra organización en estudio tengan una mayor conexión entre sí, y se les dé autonomía, oportunidad de plantear sus opiniones acerca de cómo elaborar determinado trabajo, la organización se enriquecerá de aportes que le permitan reducir fallas y obtener logros. La organización tiene que escuchar las voces de sus integrantes.

La revolución tecnológica que se gesta en torno a nuestras organizaciones hoy en día, las lleva a replantear la división del trabajo existente. La llamada globalización ha venido a conformar nuevos cambios sociales, de tal suerte que como resultado de esto, los individuos ven y enfrentan al medio en que viven y se desenvuelven bajo una perspectiva diferente. Han tomado una nueva actitud frente al trabajo, por ejemplo, ahora revaloran su posición frente a éste y piden ser considerados dentro de las organizaciones en virtud de lo que “son” y no “por lo que hacen”.

Podemos decir que ahora, los integrantes de toda organización “piden la palabra” para ser considerados como parte importante dentro de la misma y no ser solamente aquel individuo capaz de desarrollar determinada actividad de modo mecanicista.

Pero ¿de qué manera promover este nuevo cambio dentro de nuestras estructuras “rígidas” y por que no “obsoletas”?; a través de la promoción e introducción de la comunicación.

27) Revilla Basurto, Mario Alberto, Estrategias comunicativas de reproducción . Pág. 30

69

A través del tiempo, el hombre se ha distinguido de los demás animales por el uso que le ha podido dar al lenguaje.

La especie humana se adaptó a las necesidades de interacción y supervivencia de un modo diferente a las especies animales. Ha hecho uso de instrumentos para la comunicación. Aprendió a comunicarse. En la teoría esto es lo que realmente ha sucedido, pero en la práctica, tal parece que esa posibilidad de comunicación se ha quedado estancada.

En la Teoría de la Acción Comunicativa, Habermas nos dice que “la comunicación es un componente clave de la acción social...es representada como un acto de entendimiento compartido...es una interacción con una dinámica dialogal, que busca consensos.”(28)

La acción comunicativa esta orientada a alcanzar el entendimiento de otra u otras personas, al mismo tiempo que reconoce la posibilidad de negación por parte del interlocutor a lo que se le dice.

Con Habermas se abre la posibilidad de que los individuos rompan con el esquema de comunicación vertical y se orienten hacia una comunicación horizontal entre iguales (informativamente).

En ABIGRAF, la relación laboral que se da entre dirigentes y empleados es una relación que se ha mantenido de la misma forma por años; sus procedimientos de producción y estrategias no han cambiado, lo único que la organización persigue para si misma es el producir; y así, obtener las ganancias y rentabilidad necesarias que le permitan subsistir dentro de un medio bastante competitivo e inestable.

Nuestra organización en estudio no ha reparado en ver por sus empleados, quienes , a su vez, solamente cumplen con la “obligación” de realizar , de producir, lo que se le dice.

Parafraseando a Pascale Weil, nos dice que en la actualidad las organizaciones, y sobre todo sus dirigentes, tienen o están obligadas a mirar a los empleados desde otra perspectiva. Son estos quienes pueden darle a la organización un nuevo enfoque, un nuevo respiro que le permita salir adelante en los momentos difíciles.

Hasta el momento, en ABIGRAF , al trabajador se le ha subestimado, no se le ve, como ya lo

28) Revilla Basurto, Mario Alberto, Estrategias comunicativas de reproducción . Pág. 33

mencionamos, sino solo como el que ejecuta las acciones encomendadas por la dirección.

No obstante haber incursionado, hace ya más de 5 años, “de golpe y porrazo” en el medio de la impresión de gran formato, es decir, sin el respaldo de una experiencia anterior que le permitiera una mayor seguridad; ABIGRAF, reclutó, en aquel entonces, a un personal, que aunque con estudios universitarios, contaba con una mínima experiencia en el medio para sacar adelante a la organización en su nueva aventura. Sin embargo, no fue para considerar a estos nuevos empleados como aquellos que respaldaran a la organización en algún momento de contingencia.

Hoy, estos mismos hombres han adquirido los conocimientos necesarios para poder afrontar lo que se presente; no obstante, lejos de ser considerados como elementos indispensables dentro de la organización, siguen siendo considerados como simples asalariados.

El momento económico y comercial actual por el que atraviesa nuestra organización en estudio la obliga a reflexionar y hacer una pausa en el camino para poder generar los cambios necesarios que la impulsen hacia una reestructuración. “Cuando la idea principal es la de dirigirse al *individuo* más allá de su dimensión de *asalariado*; cuando la propia empresa se convierte en una entidad viva y en una verdadera sociedad humana, la comunicación adquiere una nueva dimensión.”(29)

Es decir, ABIGRAF debe comenzar a considerar a sus miembros mas allá de simples obreros, debe aprender en primera instancia a escucharlos, a dialogar con ellos, debe involucrarlos en la responsabilidad del trabajo, no solo en el cumplimiento del mismo, sino en la valoración de éste.

La labor no parece ser tan sencilla, más aún cuando por años se han practicado las mismas estrategias de producción. Sin embargo, es a través de la comunicación como se puede comenzar a gestar este cambio.

En La Organización Habitable se nos dice que “la comunicación es una alternativa de comportamiento, una interacción indispensable para sostener el equilibrio de cualquier sistema de interacción humana, incluidos los sistemas organizacionales...es un tipo de acción social

29) Weil, Pascale. La comunicación Institucional. La Comunicación Global y de Gestión.

Barcelona. Paidós, 1994, Pág. 46

71

clave porque participa en los procesos de producción y reproducción sociales: en la identidad, cohesión y coordinación - *de la acción ejecutiva* - a la vez que es también un elemento indispensable en el desarrollo y difusión del conocimiento y los valores.” (30)

La organización, se nos dice, debe propiciar la comunicación entre sus integrantes, debe estimular el proceso de preguntas y respuestas que se suscitan a diario al interior de la misma. Al mismo tiempo, la organización debe ser flexible en los procesos comunicativos, debe permitir la opinión de todos los integrantes de la organización, y para esto, en buena medida, debe reorganizar la forma de trabajar.

En ABIGRAF, la dirigencia juega un papel importante, ya que es quien deberá replantear las formas de delegación de autoridad vía la comunicación eficiente con sus integrantes.

El correcto planteamiento de los mensajes y sobre todo su ejecución resultan ser las herramientas principales para lograr el cambio.

Se dice que uno de los principales problemas que afrontan las organizaciones (ABIGRAF entre muchas tantas) es el de la incertidumbre.

En la medida en que una organización no sabe utilizar correctamente la información que se genera tanto dentro de ésta como en el exterior, pierde una gran oportunidad de alcanzar mejores formas de desempeño. Se genera incertidumbre, duda acerca de su desempeño a futuro.

Así, nuestra organización en estudio, no ha visto por establecer un acercamiento con los miembros que trabajan en ella y para ella. Requiere generar canales adecuados en los que fluya la información no solo de manera descendente (como lo veremos más adelante), sino propiciar y estimular el flujo de información que genere una comunicación horizontal y ascendente en donde todos y cada uno de los miembros aporte sus ideas y conocimientos, de tal modo que se posibilite estrechar los vínculos laborales y afectivos entre los actores de la organización.

“es importante establecer un continuo flujo de información...pero esto no sirve si por parte de la dirección no se busca el análisis objetivo y realista, pues los hallazgos de las investigaciones advierten que se tiende a analizar la información con viejos esquemas de pensamiento y a

30) Serrano, Rafael, et al. La organización Habitable. México, Fecha Publicidad, 2001. P.P 53 - 56

72

actuar conforme a lo establecido.” (31)

También, al delegar autonomía a los empleados, les permitirá aportar opiniones, participar, a través de la información con la que cuentan (léase como experiencia laboral), que nutran y estimulen los procesos productivos...“La producción, procesamiento y subsecuentes intercambios de información son procesos vitales de la organización”.(32)

A la fecha, solamente se han presentado algunas experiencias aisladas dentro de nuestra organización. Uno de los clientes principales para los cuales trabaja ABIGRAF es la principal empresa televisiva de México (Televisa) .En el mes de septiembre pasado, se solicitó la participación de nuestra organización en estudio para la elaboración de las escenografías a utilizar en el evento de Celebremos México que se realizó en el Palacio de Bellas Artes.

Ahí, los empleados de *ABIGRAF* tomaron la iniciativa de realizar una parte del trabajo que no se les

había indicado , todo con el fin de salir adelante con el mismo.

Ante la contingencia de que el material impreso (lonas impresas en gran formato) había sido dañado al momento del montaje por el personal de la empresa televisiva, los empleados de *ABIGRAF* decidieron tomar la iniciativa de imprimir algunas secciones que sustituyeran los desperfectos y salir, así, de la manera más rápida del problema, ya que el tiempo que se había otorgado para el montaje se estaba agotando.

Los resultados fueron muy significativos. Tanto dirigentes de la organización como responsables del evento se mostraron satisfechos por los logros obtenidos, además de haber contado con la felicitación y apoyo por parte de algunos dirigentes de la empresa para la que se elaboró el trabajo.

Anécdotas como la anterior, pueden ser, quizá, el punto de partida para generar el cambio en una organización que, pese a contar con los elementos tecnológicos necesarios para producir y competir dentro del mercado de la impresión digital, insistimos, necesita voltear la vista hacia sus trabajadores y comenzar a considerarlos como verdaderamente partícipes en los procesos productivos de la organización.

31) Fernández, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México, Trillas. 1991. P. 230

32) Serrano, Rafael, et al. La organización Habitable. México, Fecha Publicidad, 2001. P. 65

73

Tal y como lo comenta Pilar Baptista en *Las organizaciones y su Ambiente: el caso de las e-empresas*, en donde dice que “ la mayoría de las empresas tratan a sus empleados como *medios de producción* cuando en las nuevas empresas, las empresas de conocimiento, el talento y la inteligencia de los recursos humanos son claves” (33).

En otro orden de ideas, y tomando como referencia el ejemplo arriba expuesto, podemos decir que nuestra organización en estudio no es congruente entre lo que sucede al interior de la misma y lo que demuestra al exterior.

Debido a sus constantes fallas en los procesos productivos, *ABIGRAF* , en teoría, debería padecer y “batallar” al momento de comercializar sus productos. Sin embargo esto no sucede.

La organización mantiene una buena relación e imagen con sus clientes y proveedores, pero al interior, como hemos podido observar, presenta desorganización, una mala o nula comunicación, no le da la importancia que debiera a los empleados.

En este sentido, no podemos hablar de una organización eficiente.

Durante los últimos 5 años, nuestra organización en estudio ha pretendido incursionar en los altos mercados de la publicidad de gran formato. De tal modo que ha participado en exposiciones relacionadas con el medio tanto en el Distrito Federal como en el interior de la república.(Image World, Festival de la Publicidad).

Los resultados obtenidos al exterior han sido positivos, al captar clientes y mostrarse ante los proveedores como una empresa solvente. Sin embargo, internamente, no ha podido superar las fallas organizacionales descritas a lo largo de esta investigación.

Podemos decir que la microempresa ABIGRAF, pese a ser una organización pequeña con poco personal, no esta exenta de experimentar un cambio estructural en el que se le brinde una verdadera participación a los empleados, se les escuche, se les motive y se les haga sentir como parte fundamental de la organización.

Para poder aspirar a otros niveles de competitividad es necesario depurar los procesos comunicativos e informativos que se generan al interior de la organización. Ordenar y seguir adecuada y formalmente los procesos comunicativos para poder aspirar a tener una opción clara y firme hacia un proceso de cambio.

33) Fernández, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México, Trillas. 1991. P. 228

74

Para poder mejorar los procesos comunicativos que se generan al interior de ABIGRAF es importante conocer previamente cuales son los principales problemas comunicativos que atañen a nuestra organización en estudio.

Para que una empresa u organización marche adecuada y sanamente, tiene que someterse constantemente a procesos de revisión del comportamiento de sus estados financieros, se le realiza una auditoria. La auditoria trae como consecuencia una serie de resultados que nos permiten observar el desempeño de las actividades de “X” o “Y” empresa.

Sin embargo, las auditorias no solo aplican para el conocimiento de los estados financieros de las empresas u organizaciones, asimismo, podemos aplicar una auditoria de índole comunicativa a una organización para determinar si existen anomalías al interior de la misma que impiden el correcto desempeño de las actividades.

Auditoria Comunicativa en ABIGRAF

En el apartado anterior hacíamos mención de la necesidad de cambio que afronta nuestra organización en estudio. La estructura organizacional bajo la cual se desempeña muestra serios problemas comunicativos, de tal suerte que reviste vital importancia la posibilidad de aspirar a una nueva forma de relación entre los actores de ABIGRAF.

Las constantes fallas en los procesos de producción son una muestra clara de que quizá “las cosas no andan del todo bien”. La forma tan rígida y vertical bajo la cual se organiza ABIGRAF, merece una seria reflexión. Sobre todo porque finalmente sus miembros no se comunican, no comparten por momentos ningún tipo de información y lo que es lo peor, cuando la hay, no la entienden o la malinterpretan.

En este apartado haremos uso de una técnica de la auditoria comunicativa a través del diagnóstico de clima comunicacional para revelar el grado de discrepancia que presentan los miembros de la organización en relación al ambiente laboral y la relación existente entre directivos y subordinados. Veremos hasta que punto, ese vacío de información y comunicación del que hablamos, afecta el comportamiento de nuestra organización en estudio.

75

De acuerdo con lo propuesto por Timm Paul en su libro *Management Communication, The finger on the pulse*, el diagnóstico de clima comunicacional nos puede dar 2 acercamientos diferentes. En uno podemos comprobar el grado de satisfacción e insatisfacción de los miembros de la organización, y en el otro, podemos encontrar la medida de discrepancia que existe entre los miembros en relación a lo que una persona pretende estar comunicando y lo que los receptores perciben.

La metodología a seguir en este tipo de auditoria es la siguiente: se le ha solicitado a los empleados dar su opinión en relación a temas tales como la relación que tienen con el órgano dirigente dentro de la organización o la satisfacción que presentan en relación a su trabajo en si. Por su parte, tanto al líder de la organización como a los mandos medios de la misma se les ha solicitado predecir lo respondido por parte de los empleados.

El cuestionario a utilizar durante esta auditoria utiliza la técnica de discrepancia de George Odiorne, pionero en la aplicación de la misma.

Para la evaluación de los resultados, se deben comparar las respuestas vertidas tanto por los empleados como por los directivos de la organización, “las discrepancias más notorias reflejarán las áreas en las que hay problemas de comunicación presentes.”(34)

A continuación presentamos el cuestionario aplicado tanto a empleados como a mandos superiores de nuestra organización en estudio:

Marque una respuesta por cada enunciado. Los valores de respuesta son los siguientes:

1 (en muy fuerte desacuerdo) 2 (en fuerte desacuerdo) 3 (en desacuerdo) 4 (sin opinión)

5 (de acuerdo) 6 (en fuerte acuerdo) 7 (en muy fuerte acuerdo)

1- El fracaso de la información a los empleados acerca de las políticas, logros y planes futuros de la empresa es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el empleado.

1 2 3 4 5 6 7

34) Timm, Paul. Management comunicación, The finger on the pulse. Prentice Hall,1986. P. 10

76

2- Esta compañía deberá contar con un sistema formal por medio del cual los empleados puedan expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presentan.

1 2 3 4 5 6 7

3- Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los supervisores acerca de cualquier problema de empleo de la compañía.

1 2 3 4 5 6 7

4- La mejor manera de comunicación entre gerencia y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal.

1 2 3 4 5 6 7

5- La gerencia debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.

1 2 3 4 5 6 7

6- En el momento en que se tomen decisiones por parte de la gerencia deberán ser comunicadas a los

empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones.

1 2 3 4 5 6 7

7- Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses.

1 2 3 4 5 6 7

8- La compañía debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y gerencia.

1 2 3 4 5 6 7

77

9- La gerencia debería dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados.

1 2 3 4 5 6 7

10- Los empleados deberían ser informados de problemas en su propio ambiente de trabajo.

1 2 3 4 5 6 7

11- Cuando la gerencia informa de cambios en las políticas, es importante que también informe el por que de tales cambios.

1 2 3 4 5 6 7

12- Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo.

1 2 3 4 5 6 7

13- Los empleados deberían tener información sobre utilidades, estándares de ganancia y estado financiero de la empresa.

1 2 3 4 5 6 7

14- Es obligación del supervisor solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes supervisa.

1 2 3 4 5 6 7

15- La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del empleado.

1 2 3 4 5 6 7

16- Los miembros de determinado grupo afectado, deberían ser informados de asuntos que les conciernen antes de que tal información se de al resto de la compañía.

78

1 2 3 4 5 6 7

17- La gerencia debería dar información completa acerca de la planeación general y específica tanto de corto como de mediano y largo plazo.

1 2 3 4 5 6 7

18- El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a los miembros del departamento de personal.

1 2 3 4 5 6 7

19- Los empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal en la empresa.

1 2 3 4 5 6 7

20- Debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades.

1 2 3 4 5 6 7

21- El mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en que el empleado entiende, acepta

y apoya las acciones tomadas por la gerencia.

1 2 3 4 5 6 7

22- El empleado debe tener completa información de sus percepciones y salarios y de cómo son calculados.

1 2 3 4 5 6 7

23- La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación.

79

1 2 3 4 5 6 7

24- La gerencia debería comunicar a los empleados todos los asuntos que involucran a la empresa, que afectan al empleo y a su imagen pública.

1 2 3 4 5 6 7

25- Los empleados deberían tener una información continua acerca del proceso de la producción de la empresa.

1 2 3 4 5 6 7

26- Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo.

1 2 3 4 5 6 7

27- Cada empleado tiene derecho a expresar su opinión, el derecho a rectificar sus posturas y el derecho de apelación.

1 2 3 4 5 6 7

28- Si se presenta un problema en el que un empleado quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina, ¿debería sentirse libre de hacerlo?.

1 2 3 4 5 6 7

29- ¿Deberían los empleados sentirse libres de discutir con sus supervisores acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales?.

1 2 3 4 5 6 7

30- La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la compañía de la cual forman parte.

1 2 3 4 5 6 7

80

31- Esta compañía tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados.

1 2 3 4 5 6 7

32- Los empleados deberían tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos de la empresa para obtener ganancias y utilidades.

1 2 3 4 5 6 7

33- La difusión informativa y noticiosa en la empresa es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados.

1 2 3 4 5 6 7

34- La participación activa de todos los empleados es esencial para el éxito de la comunicación interna en la empresa.

1 2 3 4 5 6 7

35- Los empleados deben estar bien informados de los productos y servicios de la empresa.

1 2 3 4 5 6 7

Para la evaluación de los resultados, primeramente se realiza un formato de vaciado como el que a continuación se presenta. En él, se colocarán los resultados obtenidos de acuerdo a lo respondido durante la encuesta. :

81

ASPECTO DE LA ESCALA	(1) PROMEDIO EMPLEADO	(2) PROMEDIO DE MANDOS SUP.	(3) DIFERENCIA	(4) UNIDAD DE ERROR	(5) ERROR ADICIONAL	(6) PROMEDIO DE ERROR DEL SUPERVISOR
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						
31						
32						
33						
34						
35						

De acuerdo con Paul Timm, en la primer columna (promedio empleado) se colocará el resultado de lo respondido por los empleados encuestados (se suman los valores de las respuestas de los empleados,

se dividen entre el número de empleados y se obtiene el promedio de las mismas.)

Del mismo modo se procede a para el llenado de la segunda columna (promedio de mandos superiores) con las respuestas generadas por los mandos superiores.

En la tercer columna (diferencia) se coloca el grado de error o diferencia de la siguiente manera: “Se sustrae el promedio del mando superior (columna 2) del porcentaje obtenido por los subordinados (columna 1) y se escribe el resultado en la columna 3, señalando si se trata de un valor positivo o negativo (+ ó -). Se asigna un valor equivalente a cada diferencia, en este caso sin tomar en cuenta si la diferencia es positiva o negativa. (por ejemplo, si el

82

promedio de diferencia es de 00 a .99 se asigna 0, si es de 1 a 1.99, se asigna 1 y así sucesivamente hasta 6.00 en donde el valor asignado es 5).

Para el llenado de la columna 5 (error adicional), se comparan las columnas 2 y 3 por cada respuesta para determinar que la severidad de la discrepancia sea mayor de 2, se suma (1) a la unidad de error.

Finalmente, se suman los valores de las columnas 4 y 5 para anotar el nivel de error del mando superior y se anota el resultado en la columna 6 (Promedio de error del supervisor).

Si el resultado de la columna 6 es de 3 o más, se señala un problema de comunicación grave que merece acción correctiva. Entre más alto resulta este número, es potencialmente más peligroso el malentendido.” (35)

El siguiente cuadro nos muestra los resultados obtenidos tras la aplicación de la evaluación.

ASPECTO DE LA ESCALA	(1) PROMEDIO EMPLEADO	(2) PROMEDIO DE MANDOS SUP.	(3) DIFERENCIA	(4) UNIDAD DE ERROR	(5) ERROR ADICIONAL	(6) PROMEDIO DE ERROR DEL SUPERVISOR
1	4.8	4.3	-0.5	0	1	1
2	5.6	3.3	-2.3	2	3	5
3	4.8	5.3	0.5	0	1	1
4	6.2	4.6	-1.6	1	2	3
5	1.6	4.6	3.0	3	4	7
6	6.2	2.6	-3.6	3	4	7
7	3.6	3.6	0	0	1	1
8	7.2	6.0	-1.2	1	2	3
9	4.6	4.6	0	0	1	1
10	1.8	4.0	2.2	2	3	5
11	6.0	4.0	-2.0	2	3	5
12	6.2	5.6	-0.6	0	1	1
13	5.0	2.0	-3.0	3	4	7
14	6.4	5.6	-0.8	0	1	1
15	5.4	3.6	-1.8	1	2	3
16	5.8	4.0	-1.8	1	2	3
17	7.0	4.0	-3.0	3	4	7
18	6.6	5.3	-1.3	1	2	3
19	6.6	4.0	-2.6	2	3	5
20	5.8	4.0	-1.8	1	2	3
21	4.8	5.0	0.2	0	1	1
22	6.6	5.0	-1.6	1	2	3
23	5.8	5.6	-0.2	0	1	1
24	5.6	4.6	-1.0	1	2	3
25	6.6	5.0	-1.6	1	2	3
26	6.8	5.6	-1.2	1	2	3
27	6.0	5.6	-0.4	0	1	1
28	4.6	3.3	-1.3	1	2	3
29	6.0	5.3	-0.7	0	1	1
30	5.8	5.0	-0.8	0	1	1
31	6.2	6.0	-0.2	0	1	1
32	6.0	2.6	-3.4	3	4	7
33	6.4	5.3	-1.1	1	2	3
34	6.6	6.0	-0.6	0	1	1
35	5.8	5.6	-0.2	0	1	1

35) Timm, Paul. Management comunicación, The finger on the pulse. Prentice Hall,1986. P. 15

Como resultado de la evaluación realizada, podemos decir que lo arriba expuesto en relación a que dentro de nuestra organización en estudio los procesos de comunicación e información no son lo suficientemente efectivos, es una realidad.

De acuerdo con las respuestas a los postulados (2, 4, 5, 6, 8, 10, 11, 13, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 24, 25, 26, 28, 32 y 33) proporcionadas por mandos superiores y empleados, existe una gran discrepancia entre ambas partes.

Por ejemplo, mientras que para los empleados (pregunta 2) resulta de vital importancia el hecho de que la organización debiera contar con un sistema formal por medio del cual los empleados puedan expresar con libertad los problemas de trabajo, los dirigentes de la organización le dan el mínimo interés a este tipo de situaciones.

La mayoría de las preguntas arriba señaladas tienen como elemento principal la necesidad de los empleados, por una parte, de saber más acerca de la organización para la cual prestan sus servicios, y

consecuentemente, por otra parte, muestran el desinterés de los dirigentes por informar a los subordinados sobre este tipo de sucesos.

En la mayor parte de estas preguntas, el elemento que muestra una mayor frecuencia es pues, a nuestro juicio, el de la necesidad por parte de los empleados por comunicarse con los mandos superiores, por tener un mayor acercamiento con estos últimos.

Para Gerald M. Goldhaber, en su libro *Comunicación Organizacional*, nos comenta que “la comunicación es un proceso transaccional recíproco en el que ambas partes (el orador y el receptor) se afectan mutuamente al enviar y al recibir mensajes.”(36).

En este sentido, en ABIGRAF, la brecha comunicativa que se detecta entre mandos superiores y empleados, afecta de manera importante, como hemos podido ver, los procesos productivos.

Observamos, que nuestra organización en estudio no se ha esforzado por hacer “claros” sus procesos comunicativos.

En muchos casos, la información transmitida por la dirigencia de la organización se toma como obvia y entendida cuando en realidad lo que genera es confusión y una mala

36) Goldhaber, Heráld. *Comunicación Organizacional, Variables de la Comunicación en la Organización*.

P. 114

interpretación por parte de los empleados y mandos medios.

Por ejemplo, cuando para la organización queda muy clara la forma en que se le remunerará a los empleados por la realización de su trabajo, no sucede lo mismo con éstos. Los empleados mantienen una serie de dudas que no alcanzan a aclarar porque o no se animan a hacerlo o porque la dirección de la organización simplemente no se lo permite.

“Con demasiada frecuencia, las organizaciones asumen que *las comunicaciones serán buenas* siempre y cuando el lenguaje sea claro y simple...sabemos que son los individuos los que determinan el significado, no las palabras. Las personas pueden asignar el significado que deseen a cualquier palabra o mensaje.”(37)

Comunicación Formal e Informal.

Dentro de toda organización (así en ABIGRAF) se detectan 2 formas de comunicación: formal e informal, entendiendo la primera como la comunicación oficial que la organización ha establecido después de marcar sus políticas generales y sus objetivos de comunicación. Mientras que la segunda

es la que se da entre los actores de manera espontánea y en la que se sobrepasan aquellas jerarquías preestablecidas en la estructura de la organización.

La comunicación formal sigue un camino ordenado, se guía y avanza a través de la forma en que la organización esta jerarquizada, como se dice, fluye siguiendo redes (o caminos) formales.

En este sentido en ABIGRAF se practica la llamada comunicación descendente, en donde la información, los mensajes, fluyen de arriba hacia abajo, es decir, de la dirección hacia los mandos medios y empleados.

La responsabilidad por el buen entendimiento de los mensajes recae, en este caso particular, en la persona del líder de la organización, quien es el actor principal en la generación de los mismos.

Como hemos visto, en ABIGRAF, las ordenes de cómo elaborar el trabajo las da una sola

37) Goldhaber, Heráld. Comunicación Organizacional, Variables de la Comunicación en la Organización. Pág. 117

85

persona y descienden hasta los empleados a través de la *red* de comunicación establecida jerárquicamente. En la mayoría de los casos, la orden se da de manera directa de líder a empleado (áreas de producción), en otras, ésta pasa por la persona del mando medio (léase dirección administrativa o ventas) y, es tan rígida que no permite ser de otra forma posible. Esto demuestra y reafirma la nula (puesto que es la organización misma la que no ha dispuesto los canales apropiados para que la información fluya de manera distinta) participación por parte de los empleados en la generación de mensajes de manera inversa. es

decir, a través de la llamada comunicación ascendente.

La comunicación ascendente es, como se nos dice en la Comunicación Organizacional Práctica, Manual Gerencial, “ aquella que se da cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más mensajes a los niveles superiores en la estructura organizacional, a través de canales formales e informales.”(38)

La comunicación ascendente, ayuda sobre todo, a proporcionar información con respecto a la forma en que los empleados recibieron la información o los mensajes necesarios para realizar determinado trabajo, y, sobre todo, la forma en que los entendieron.

En ABIGRAF, los integrantes de la misma se comunican entre si a través de diferentes formas y medios. Para mostrar esta variedad de posibilidades hemos realizado el siguiente inventario

(recopilación de la diversidad de procesos formales e informales por medio de los cuales se comunican los actores de nuestra organización en estudio).

Tras el cuestionamiento directo a los empleados y dirigentes sobre las formas y los medios a través de los cuales se comunican o tienen contacto con los otros actores dentro de la organización, destacamos como los más importantes a señalar:

- a) Comunicación Oral
- b) Conversación telefónica
- c) Red interna
- d) Documentos no oficiales
- e) Documentos escritos a mano

38) Martínez de Velasco, Alberto, et al. Comunicación Organizacional Práctica. Manual Gerencial. México, Trillas, 2004

86

- f) Notas adheribles
- g) Pizarrón
- h) Mensajes a través de terceras personas

El cuadro siguiente nos muestra los diferentes medios y formas que utilizan tanto niveles superiores como empleados dentro de la organización para comunicarse al momento de la realización de sus diferentes actividades.(La lectura del mismo se da en base a coordenadas), Ejemplo: la dirección general se comunica con el área de ventas a través de una mayor diversidad de medios , cosa que no sucede, como se puede apreciar entre el área de ventas y el área de diseño gráfico.

	DIRECCION GENERAL	AREA ADMON.	AREA VENTAS	AREA DISEÑO G.	AREA HERRERIA	AREA SELLADO
DIRECCION GENERAL	* COM. ORAL * DOC. NO OFICIALES * DOC. ESCRITO A MANO * NOTAS ADHERIBLES	* CONVERSACION TELEFONICA * RED INTERNA	* CONVERSACION TELEFONICA * PIZARRON * RED INTERNA	* CONVERSACION TELEFONICA * DOC. ESCRITO A MANO * MENSAJES CON TERCERAS PERS. * DOC. OFICIALES	* COM. ORAL * NOTAS ADHERIBLES * DOC. NO OFICIALES * DOC. ESCRITO A MANO * MENSAJES CON TERCERAS PERS.	* COM. ORAL * NOTAS ADHERIBLES * DOC. NO OFICIALES * DOC. ESCRITO A MANO * MENSAJES CON TERCERAS PERS.
AREA ADMON.	* COM. ORAL * DOC. NO OFICIALES * DOC. ESCRITO A MANO * NOTAS ADHERIBLES	* CONVERSACION TELEFONICA * RED INTERNA	* CONVERSACION TELEFONICA * PIZARRON * RED INTERNA	* COM. ORAL * DOC. NO OFICIALES * DOC. ESCRITO A MANO * NOTAS ADHERIBLES	* DOC. OFICIALES * COM. ORAL * DOC. NO OFICIALES * DOC. ESCRITO A MANO * NOTAS ADHERIBLES	* COM. ORAL * DOC. OFICIALES * DOC. NO OFICIALES * DOC. ESCRITO A MANO * NOTAS ADHERIBLES
AREA VENTAS	* COM. ORAL * DOC. NO OFICIALES * DOC. ESCRITO A MANO * NOTAS ADHERIBLES	* CONVERSACION TELEFONICA * RED INTERNA * DOC. OFICIALES	* CONVERSACION TELEFONICA * PIZARRON * RED INTERNA * DOC. OFICIALES	* COM. ORAL * DOC. NO OFICIALES * DOC. ESCRITO A MANO * NOTAS ADHERIBLES	* COM. ORAL * DOC. NO OFICIALES * DOC. ESCRITO A MANO * NOTAS ADHERIBLES	* COM. ORAL * DOC. NO OFICIALES * DOC. ESCRITO A MANO * NOTAS ADHERIBLES
AREA DISEÑO G.	* COM. ORAL * DOC. ESCRITO A MANO * MENSAJES CON TERCERAS PERS. * DOC. OFICIALES	* COM. ORAL * DOC. NO OFICIALES * DOC. ESCRITO A MANO * NOTAS ADHERIBLES	* COM. ORAL * DOC. NO OFICIALES * DOC. ESCRITO A MANO * NOTAS ADHERIBLES		* COM. ORAL	* COM. ORAL * DOC. ESCRITO A MANO
AREA HERRERIA	* COM. ORAL * DOC. NO OFICIALES * DOC. ESCRITO A MANO * MENSAJES CON TERCERAS PERS.	* COM. ORAL * DOC. NO OFICIALES * DOC. ESCRITO A MANO * NOTAS ADHERIBLES	* COM. ORAL * DOC. NO OFICIALES * DOC. ESCRITO A MANO * NOTAS ADHERIBLES	* COM. ORAL		* COM. ORAL
AREA SELLADO	* COM. ORAL * DOC. NO OFICIALES * DOC. ESCRITO A MANO * MENSAJES CON TERCERAS PERS.	* COM. ORAL * DOC. NO OFICIALES * DOC. ESCRITO A MANO * NOTAS ADHERIBLES	* COM. ORAL * DOC. NO OFICIALES * DOC. ESCRITO A MANO * NOTAS ADHERIBLES	* COM. ORAL * DOC. ESCRITO A MANO	* COM. ORAL	

Como puede observarse, entre los empleados la gama de posibilidades para comunicarse entre ellos se remite a la práctica de la comunicación oral. No existe, en la mayoría de los casos otra alternativa, a excepción de la que se da entre las áreas de diseño gráfico y sellado en donde de igual manera pueden hacer uso de documentos escritos a mano.

Como hemos podido observar a lo largo de este capítulo, nuestra organización en estudio carece de una comunicación bien establecida entre los miembros que la conforman. El motivo o causa principal por lo que esto sucede, se debe primordialmente, a nuestro juicio, a la forma en que la misma organización esta estructurada.

El hecho de que la gran mayoría de la información que se maneja al interior de la misma este completamente manipulada por la dirigencia de ABIGRAF, genera que los empleados vivan en una constante incertidumbre en relación a su trabajo, a sus posibilidades de superación y ascenso dentro

de la organización, así como a su permanencia en el mismo.

Hemos podido observar que debido a esa manipulación por parte de la dirigencia, se generan un sinnúmero de fallas o errores a lo largo de los procesos productivos. A nuestro juicio, no es posible comprender una organización en la que una sola persona sea la que maneje completa y absolutamente toda la información necesaria para desarrollar las diferentes etapas productivas.

Los empleados de nuestra organización en estudio, así como sus dirigentes, deben establecer, en la medida de lo posible, acuerdos que les permitan trabajar de una manera más productiva y amena entre ellos.

Para ello, creemos que es la organización misma quien se tiene que dar a la tarea de comenzar a brindarle la oportunidad a los empleados de expresar sus opiniones en torno a la manera en que observan a la organización misma. Debe aprender a aceptar la crítica, a escuchar las sugerencias que vienen de los empleados y de las organizaciones externas con las que de una u otra manera se relaciona.

En el capítulo siguiente, observaremos como es que se puede gestar esa nueva relación entre dirigentes y subordinados.

En la medida en que la organización acepte el que todos y cada uno de los elementos que la conforman son y piensan diferente, se establecerá el principio del cambio.

88

Veremos como la organización debe comenzar a ceder la palabra al otro, al que no se le ha permitido la mínima opinión en torno a lo que sucede al interior de la misma. Estableceremos el reconocimiento mismo por parte de la organización de que los empleados no deben ser más las máquinas productoras de bienes y servicios, sino aquellos seres humanos que tienen sus propias representaciones, que piensan y actúan en torno a la labor productiva que desempeñan.

Capítulo III
Comunicación y complejidad en ABIGRAF

90

Comunicación y Complejidad en ABIGRAF

En nuestro capítulo anterior detectamos como resultado, a través de la auditoria comunicativa aplicada a los miembros de nuestra organización en estudio, un escaso interés por parte de los dirigentes de ABIGRAF en relación a las necesidades laborales y extra laborales de los empleados. No hay un verdadero vinculo comunicativo entre ambas partes. Las actividades de los miembros dentro de la organización se remiten tan solo a la práctica productiva.

Como comenta Rafael Serrano en La Organización Habitable, “la comunicación es una alternativa de comportamiento, una interacción indispensable para sostener el equilibrio de cualquier sistema de interacción humana, incluidos los sistemas organizacionales...es un tipo de acción social clave porque participa en los procesos de producción y reproducción sociales: en la identidad, cohesión y coordinación - *de la acción ejecutiva* - a la vez que es también un elemento indispensable en el desarrollo y difusión del conocimiento y los valores.”(39)

La organización debe propiciar la comunicación entre sus integrantes, debe estimular el proceso de preguntas y respuestas que se suscitan a diario al interior de la misma.

En La Organización Habitable, se nos dice también que “una organización es una conversación, una

red y una multiplicidad de conversaciones...la calidad de su comunicación deviene de cómo conversa la organización y como conversan sus miembros, entre ellos y hacia fuera”. (40)

La necesidad por parte de los empleados de ABIGRAF por comunicarse con los mandos superiores, por tener un mayor acercamiento con estos últimos, es una muestra clara de que existe un deteriorado acercamiento entre ambas partes.

La relación entre los integrantes de cualquier organización se torna compleja en virtud de que todos y cada uno son diferentes. Todos presentan formas diversas de pensamiento, de intereses. En este sentido es imperante la necesidad de que sean escuchados para así, ser tomados en cuenta no solo como entes productivos sino, en gran medida, como humanos que son.

39)-Serrano, Rafael, et al. La organización Habitable. México, Fecha Publicidad, 2001. P. P. 53 - 56

40) Fernández, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México, Trillas, 1991, P. 58

91

Los dirigentes de ABIGRAF deben pretender un acercamiento más humano para con ellos.

En este capítulo estableceremos la importancia que reviste para la organización el contemplar a sus miembros como lo que son, es decir, personas que tienen la necesidad de ser escuchados. Hay que devolverle el habla a los empleados, los cuales son escasamente tomados en cuenta .

Observaremos que nuestra organización en estudio es un ente complejo en la medida en que sus miembros piensan y reflexionan de manera distinta ante diversas situaciones. Cada uno tiene y crea sus propias representaciones en relación a la organización para la cual trabaja.

Ahondaremos en la importancia comunicativa de las representaciones.

En este sentido, estableceremos, también, una metodología para la investigación de estas representaciones.

Hablaremos de la técnica de sesión de grupo (variación de la técnica de grupo de discusión) la cual nos permitirá tener conocimiento de lo que cada uno de los miembros del grupo opina, entre otras cosas, en relación a la organización ABIGRAF.

Realizaremos un análisis de los resultados obtenidos en la interacción de grupo y estableceremos las posiciones de cada uno de los miembros o corrientes de opinión.

De igual manera, hablaremos de la ética y la mediación comunicativas al interior de la organización. Estableceremos que siempre es necesario buscar por lo menos los mínimos acuerdos que permitan a

la organización seguir avanzando en la búsqueda de sus objetivos.

Finalmente, Estableceremos una propuesta de mediación para aquellos problemas o conflictos manifiestos dentro de nuestra organización en estudio.

ABIGRAF: Una Organización Compleja.

A lo largo de nuestra investigación hemos hecho referencia a que nuestra organización en estudio esta compuesta por muy pocos elementos (8 contemplando a sus dirigentes), sin embargo, no deja de tener su complejidad en la medida de que cada cabeza es un mundo.

Ya comentábamos que pese a lo pequeño del grupo, existen grandes dificultades de comunicación entre dirigentes y empleados.

92

Los resultados arrojados tras la aplicación de la auditoria comunicativa a ABIGRAF, demuestran un escaso nivel comunicativo entre estos.

A lo largo de los 10 años de existencia de nuestra organización en estudio, los dirigentes de la misma no han hecho nada por considerar la posibilidad de crear o permitir aquellas vías comunicativas que posibiliten a los empleados expresar sus dudas e inquietudes así como hacer manifiesto su conocimiento o experiencia sobre determinados temas.

Observamos en la encuesta de clima la necesidad permanente por parte de los empleados por estar al tanto de lo que sucede al interior de la organización para la que trabajan. En sus respuestas a la encuesta aplicada, dejan de manifiesto su inquietud por superar la angustia en que viven día a día en torno a su presente y futuro dentro de la organización.

Por su parte, los dirigentes de ABIGRAF, tras la encuesta de clima, dejan en claro su escaso o nulo interés por conocer a los otros con los que trabajan a diario.

Observamos, que nuestra organización en estudio no se ha esforzado por hacer “claros” sus procesos comunicativos. En muchos casos, los toma como obvios cuando en realidad lo que generan es confusión y una mala interpretación por parte de los empleados y mandos medios.

Ejemplo de ello es el hecho de que para la organización queda muy clara la forma en que se le remunerará a los empleados por la realización de su trabajo, opinión que no comparten éstos últimos.

Los empleados mantienen una serie de dudas que no alcanzan a aclarar porque o no se animan a hacerlo (por no contar con las vías pertinentes para ello) o porque la dirección de la organización no

se los permite.

Se manifiesta un nulo acercamiento entre las partes, existe una gran barrera que impide este acercamiento.

ABIGRAF, como lo hemos manifestado a lo largo de nuestra investigación, se mantiene dentro de un nivel óptimo de producción, pero el precio que paga por ello, como hemos visto, es demasiado alto.

La escasa o nula comunicación entre sus miembros origina, como lo hemos destacado en repetidas ocasiones, fallas o errores que económica, energética, temporal y psicológicamente repercuten en la organización.

93

Muchos de estos errores son una prueba manifiesta del poco interés que existe por parte de los dirigentes de la organización por apoyarse en la opinión de sus miembros para la elaboración de los trabajos y por no tener el acercamiento mínimo necesario con ellos cuando surgen dudas en los procesos productivos, así como en el acontecer diario de la vida de cada uno de éstos.

ABIGRAF demuestra, por tanto, como lo hemos subrayado, un simple interés económico-productivo en relación al trabajo que realicen los empleados. Estos son vistos, sin temor a equivocarnos, como simples herramientas de trabajo. Tan solo produce y ya.

Sin embargo, “es necesario reconocer que los sujetos que conforman a las organizaciones son producto y productores de las mismas. El actuar de individuos y grupos se comprende mejor si se consideran sus relaciones y conflictos.” (41)

En este apartado destacamos los aportes realizados por N. Luhmann en relación a las organizaciones, en particular a las organizaciones productivas.

El nos dice que los seres humanos se ubican dentro de un *sistema (estar juntos)*, que son sistemas cognitivos ajenos al sistema, son el entorno de éste, el origen de las necesidades del sistema en el cual los individuos adquieren un rol específico para el desempeño de sus funciones.

En este sentido, este rol los despoja de su carácter humano y los convierte en un número de cuenta, en un número telefónico, en un número de identificación, por ejemplo. Los deshumaniza.

Para la organización, los empleados pasan a ser simplemente el número “x ó y” dentro de la nómina. No un individuo con nombre y apellido que tiene sus propias necesidades, ajenas al simple desempeño de su trabajo dentro de la organización.

Para Luhmann, estos sistemas cognitivos ajenos al sistema generan, finalmente, un sistema social entre roles. En la Organización Habitable se nos dice que, “en una organización, la comunicación es inicial y

funcionalmente entre roles...en las organizaciones, la comunicación esta *condicionada* , se desenvuelve a partir del rol y de la función en el espacio organigrama -

41) Serrano, Rafael, et al. La organización Habitable. México, Fecha Publicidad, 2001 .P. 40

94

sociograma.” (42)

Las organizaciones diseñan la comunicación entre roles, pero no se dan cuenta de que están constituidas por personas disímiles entre si.

Tras la observación de esto, Luhmann, establece que no existe una comunicación real entre las partes, y observa al sistema como un ente no productivo sino reproductivo de los actos.

Para Luhmann, no existe una comunicación real entre las partes, existe, por el contrario, una cadena infinita de malentendidos. Dice que el malentendido es la razón de ser de la comunicación.

Entendemos en este sentido que todos los hombres somos diferentes, que todos entendemos e interpretamos de manera diferente los acontecimientos que se dan en la organización.

Así, como no entendemos lo mismo, necesitamos comunicarnos. Hay que administrar el malentendido, establecer un mínimo acuerdo entre las partes para brindar la posibilidad de comunicación.

Los aportes de Luhmann nos dejan en claro la necesidad de establecer que *el otro* (en la relación empleado - dirigente) se comporta y piensa de manera diferente a los demás. Que, desde su muy particular punto de vista, observa a la organización misma, de un modo quizá, completamente diferente a como la observa el resto de sus integrantes.

Es por ello, que se le debe brindar la oportunidad de expresar su pensar, que el dirigente debe procurar acercarse, en una relación de igualdad, a sus empleados y, a través de actos comunicativos, conocer más de ellos.

La complejidad de la organización se establece pues, en el sentido de que todos sus integrantes son diferentes y observan la realidad de distinta manera.

Estos preceptos se reafirman claramente tras los resultados de la auditoria comunicativa que se aplicó a los miembros de nuestra organización en estudio (ver página 78) en donde por ejemplo respondieron de manera completamente distinta a una misma pregunta. (Ej. “Los empleados deberían tener información

sobre utilidades, estándares de ganancia y estado

financiero de la empresa.”). Dirigentes, mandos medios y empleados expusieron opiniones

42) Serrano, Rafael, et al. La organización Habitable. México, Fecha Publicidad, 2001 .P. P. 58 - 59

95

tan disímiles que iban desde un fuerte desacuerdo hasta un muy fuerte acuerdo.

Ejemplo, pregunta #3 de la encuesta: Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los supervisores acerca de cualquier problema de empleo de la compañía...En donde dirigentes y empleados respondieron de manera muy similar (acuerdo).

Por el contrario, pregunta # 17 de la encuesta: La gerencia debería dar información completa acerca de la planeación general y específica tanto de corto, mediano y largo plazo...En donde la respuesta de ambas partes fue completamente contraria (desacuerdo).

Como comentábamos líneas arriba, cada cabeza es un mundo, y en ese sentido los distintos actores de la organización tienen el derecho a ser escuchados.

Sin embargo, esta variedad de percepciones en referencia a un mismo concepto nos lleva a reflexionar acerca de lo subjetivo que puede llegar a ser un precepto determinado como puede ser por ejemplo el de “mi intención al realizar “x” trabajo”.

La representación de conceptos tales como trabajo, responsabilidad, necesidad, compañerismo, obligación, desempeño, y otros muchos más, pueden ser completamente diferentes para cada uno de los actores dentro de la organización. Es por ello que se hace necesario un acercamiento en donde se establezcan vínculos comunicativos entre los mandos dirigentes y los empleados. Para conocer los diferentes puntos de vista y establecer, por lo menos, un mínimo acuerdo en relación a este tipo de términos.

Como ya lo hemos dicho, cada uno de los actores dentro de la organización, como ya lo hemos dicho, piensa de modo diferente a los demás. La representación de la realidad de cada uno es distinta.

A lo largo del tiempo, diversos autores han abordado el estudio de la percepción de la realidad por parte del hombre. Nosotros realizaremos un breve acercamiento a estos pensamientos.

Filósofos y científicos han ocupado gran parte de su tiempo en la búsqueda de preceptos que aclaren esa dualidad que se da entre el sujeto y el objeto, entre el hombre y su realidad.

Muchos de estos, nos hablan acerca de la importancia que tiene el hombre y su pensar.

del hombre. En ocasiones ha dejado de lado la observación del hombre mismo, sin embargo, no podemos concebir que el sujeto, su pensar, quede al margen de toda reflexión.

El hombre es el que crea su propio mundo, se construye a si mismo y construye su mundo, su realidad. Esta relación de realidad- mundo, se construye a través del acuerdo, un acuerdo comunicativo, como posteriormente veremos.

Kant, por ejemplo, dice que el hombre no conoce su realidad, solo conoce representaciones de la realidad. Tan solo lo que conocemos como realidad.

La realidad como tal es suplida por una representación. La realidad de un hombre más la realidad de otro y así sucesivamente, busca llegar a convertirse en un acuerdo colectivo a través del consenso o del acuerdo.

M. Heidegger dice que el conocimiento como tal, debe contemplar invariablemente la existencia y el conocimiento del *ser* mismo. El conocimiento debe partir de la existencia del ser.

Para otra corriente filosófica, el *existencialismo*, el hombre es el eje de todo pensamiento. Entre sus principales representantes esta Jean Paul Sastre quien dice que en el ejercicio de la libertad del ser están sus valores y principios. El hombre es libre y como tal el crea su mundo.

Los aportes filosóficos han hecho a la ciencia revalorar la importancia que el *ser* reviste para el conocimiento. Es preciso tomar en consideración la subjetividad del hombre, reconocer que todo hombre es distinto, que se comporta conforme a su pensar. Hay que, por lo tanto, colocarlo en el centro del conocimiento.

En este sentido , y en relación a esta subjetividad de la que hablamos, Karl Popper nos dice que el hombre se desenvuelve entre tres mundos: El primero de ellos un *mundo blando*, es decir, un mundo en el que lo principal es la subjetividad del actor, uno lo puede cambiar como uno quiera. Este *mundo blando*, se opone a un *mundo duro*, el de la naturaleza, en el que se presentan los fenómenos físicos. Y como tercer mundo, se establece un mundo llamado *objetivo*, independiente de los otros dos mundos.

I. C. Jarvie critica este modelo de Popper y comenta que el mundo intermedio entre el duro y el blando no es sino un mundo social en el que la realidad la conforman todos los que

participan y a través de este mundo se puede construir lo concreto.

¿A que nos lleva esta rápida reflexión de las propuestas de estos dos autores?, a que es el hombre quien tiene que actuar para conformar su mundo real.

Así, Abraham Moles reflexiona acerca del por que el hombre actúa. Lo hace, dice Moles, por su capacidad de subjetivar; el hombre categoriza lo que percibe. El aparato perceptivo del hombre le permite discriminar la información que se le presenta. Solo conoce lo que percibe.

Moles retoma el modelo propuesto por Popper y posteriormente por Jarvie pero con categorías perceptivas.

Para él, el primer mundo es un *mundo cercano*, lo conocemos. El segundo mundo es un *mundo percibido* pero que es compartido por otros. Y el tercer mundo es un mundo que es *lejano*, intuitivo, al cual no conocemos.

Dentro de las organizaciones, los actores tienen sus propias percepciones de las cosas que suceden a su alrededor, en este sentido, subjetivizan ese diario acontecer y entran en conflicto con los demás actores ya que cada uno va conformando sus propias realidades de los actos. Así, las organizaciones se hacen complejas, problemáticas.

Ante esta diversidad de ideas y pensamientos que se dan al interior de las organizaciones, surge la necesidad de establecer otra acción que las coordine.

Moles dice que esta acción sería la comunicación, en donde los diferentes pensamientos, las subjetividades, tratan de llegar a un consenso o acuerdo.

También Habermas retoma el modelo de los mundos y los relaciona con 4 diferentes tipos de acciones: la acción teleológica, la acción regida por normas, la acción dramaturgia y la acción comunicativa.

Para Habermas, estas acciones atienden a lógicas diferentes.

El actor tiene un mundo propio o *dramatúrgico* en donde escenifica acciones, el sujeto actúa para los demás. Busca hacer sentir sentimientos y emociones. “El actor suscita en su público una determinada imagen, una determinada impresión de si mismo al develar más o menos a propósito su propia subjetividad” (43)

43) Serrano, Rafael, et al. La organización Habitable. México, Fecha Publicidad, 2001 .P. 55

El segundo mundo es un *mundo orientado por normas*, en donde el límite de la subjetividad de un actor es la subjetividad de otro. Aquí, la realidad se constituye en base a acuerdos. La acción está normada, más no se tiene la seguridad de respetar a la norma.

El tercer mundo o mundo duro es el *mundo teleológico*, en donde las acciones están orientadas a fines definidos. “Es una acción utilitaria que busca la eficiencia.”(44)

Aquí, se pretende convencer a los otros de hacer lo que a mi me convenga. La finalidad que se persigue es la de obtener un logro.

Finalmente, la *acción comunicativa*, se encuentra dentro de los otros tres mundos. “Produce expresiones y se caracteriza porque no tiene un contorno específico, sino porque interviene o coadyuva en las relaciones de las otras acciones...El concepto central es la interpretación: negociación de las definiciones sobre la situación susceptible de consenso.”. (45)

Una vez realizado una breve explicación de estas diversas ideas en relación a la importancia que reviste el darle su *lugar* a todos y cada uno de los actores dentro de una organización, podemos decir que reviste una gran importancia el darle *la palabra* a los diferentes actores que conforman las organizaciones.

Es a través de esta acción comunicativa que podremos saber más acerca de ellos y aprovechar de su conocimiento para mejorar y fortalecer las relaciones personales al interior de la organización.

Dentro de nuestra organización en estudio, insistimos, podemos observar la falta de comunicación entre los diferentes actores. Ni la dirección, ni los mandos medios han procurado, a lo largo de la existencia de ABIGRAF, entablar verdaderos lazos comunicativos con los empleados.

La brecha comunicacional entre ellos es clara, de tal suerte que cada uno, como lo hemos podido ver en nuestro capítulo anterior (auditoria comunicativa), tiene su propia percepción en torno a la organización para la que trabajan.

La subjetividad manifiesta en el pensar de cada uno de los actores de nuestra organización en

44) Serrano, Rafael, et al. La organización Habitable. México, Fecha Publicidad, 2001. P. 55

45) Ibidem

estudio, su percepción en torno a un mismo fin (ABIGRAF) y las acciones tomadas por cada uno de

ellos ante las diferentes situaciones que se presentan, dan muestra de la necesidad de establecer vínculos comunicativos que aminoren, en la medida de lo posible, esa marcada separación existente hasta hoy. Deben procurar *negociar* sus realidades manifiestas.

Todos y cada uno de ellos son diferentes, tienen sus propias necesidades, ABIGRAF debe pues reconocer estas necesidades para poder acceder a lograr una real y verdadera comunicación entre sus actores.

Las representaciones en ABIGRAF

Hasta ahora hemos remarcado la importancia que nuestras organizaciones deben de mostrar para con sus miembros, ya que todos y cada uno de ellos son diferentes.

Deben, como hemos dicho, permitirles *levantar la mano* para expresar sus opiniones en torno a diferentes situaciones laborales y extra laborales.

En la medida de esta apertura organizacional, se manifestarán las distintas representaciones que tienen cada uno de los actores. “Las representaciones son ideas que estructuran simbólicamente aspectos de la realidad social... (46)

Los empleados de ABIGRAF hacen manifiesta sus propias representaciones de conceptos tan importantes para la organización como lo son el trabajo, la productividad, la responsabilidad, el profesionalismo, mismos que no son compartidos por los mandos directivos, lo que ocasiona serios conflictos al momento de ponerlos en práctica.

Para nuestra organización en estudio, el término profesionalismo, por ejemplo, implica el verdadero compromiso que deben mostrar todos los integrantes al momento de la ejecución del trabajo.

Concepto que no se manifiesta en todos, ya que en ocasiones, la ejecución del mismo tiene sus carencias.

46) Revilla B. M. Teoría de las representaciones Tesis de Maestría ,CADEC, 2001 P. 7

Desde su propia representación, el individuo habla de sí mismo en el trabajo de grupo.

La organización esta dividida entre las representaciones de los dirigentes y los empleados.

“Las representaciones 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...Las representaciones se operacionalizan a través de la experiencia individual, que las ajusta en función de las condiciones específicas que cada sujeto vive o experiencia.” (47)

Dentro de esta *lucha* de representaciones, por así decirlo, al interior de la organización, existe el grave peligro de que las representaciones de los directivos sean las que prevalezcan.

A lo largo de este capítulo hemos hablado de la necesidad de proporcionarle a los empleados la posibilidad de expresar sus opiniones con respecto a los diferentes acontecimientos al interior de la organización, en este sentido, si las directrices de la organización se aferran a que prevalezcan sus representaciones, se genera un grave conflicto con los empleados ya que éstos generalmente no concuerdan con las ideas de los que mandan.

La organización, se dice, se manifiesta en el nivel de lo estructurado, mientras que los empleados se establecen en el nivel de lo estructurante. En este sentido, se puede pensar que lo estructurante se puede interpretar como lo operativo, el que ejecuta la acción. Y en la medida en que no se comparta el mismo pensar entre directivo y operativo, se da la posibilidad del rompimiento, del quiebre organizacional.

Recordemos, también, que la riqueza de las organizaciones radica en la diferencia de opiniones.

En la medida en que la organización permita, en primera instancia, hablar a los empleados, y acepte, en consecuencia sus ideas, sus experiencias personales, estará en la posición de producirse y reproducirse. Esto es, “producir es fundamentalmente transformar y reproducir es conservar: lo primero conlleva el esfuerzo energético de la modificación; lo segundo conlleva la conservación de la experiencia colectiva...ambos son procesos solidarios e

47) Revilla B. M. Teoría de las representaciones Tesis de Maestría CADEC 2001 P. 10

inseparables: producir requiere del anclaje del conocimiento probado y sabido, y reproducir requiere de lo transformado para incorporarlo y ampliar su capacidad.” (48)

Aunado a la posibilidad de los procesos de producción y reproducción, se da el de innovación, en

donde nuevamente los mandos intermedios y subordinados tienen la posibilidad de *tomar la palabra* para promover el cambio que les permita escalar posiciones dentro de la organización. “La innovación supone una intención, un diseño a partir de la concepción de la realidad cambiante.” (49)

Ahora bien, como hemos establecido líneas arriba, es preciso e imperante brindarle la posibilidad de manifestar sus opiniones a los diferentes actores de nuestra organización en estudio. Así, estarán expuestas las representaciones que cada uno tiene en referencia a la organización *ABIGRAF*.

Una de las metodologías que se utilizan para la investigación de las representaciones es la denominada sesión de grupo.

En el muy particular caso de nuestra organización en estudio (primordialmente por la cantidad de integrantes con los que cuenta), no se ha podido desarrollar la técnica metodológica ideal para este tipo de estudios (grupo de discusión). Sin embargo, por lo enriquecedor que han resultado, para nuestra investigación, los comentarios vertidos entre todos los empleados de *ABIGRAF* en una plática informal surgida a consecuencia del bajo desempeño en una tarea asignada, hemos considerado esta conversación; bajo autorización y aceptación de los profesores responsables del seminario *Organización, Comunicación y Cultura*, como sustituta a la metodología del grupo de discusión.

En otro orden de ideas, los diferentes acercamientos realizados en torno a nuestra organización en estudio han sido hasta el momento del orden cuantitativo. Es decir, los resultados arrojados tras las investigaciones realizadas se han convertido en datos duros. Números que nos hablan tan solo de datos estadísticos en referencia a los actores de nuestra organización.

48) Revilla B. M. Teoría de las representaciones Tesis de Maestría, CADEC, 2001 P. 16

49) Ibid. P. 17

Nos encontramos ahora en la necesidad de establecer una metodología que nos proporcione datos cualitativos acerca de los actores de nuestra organización en estudio.

Necesitamos conocer aspectos *íntimos* acerca de los empleados de *ABIGRAF*. ¿qué piensan de la organización?, ¿de sus dirigentes?, ¿de la forma en que se trabaja?, ¿de sus perspectivas de vida en

torno a esta organización?, por ejemplo.

Necesitamos devolverle el habla a los distintos actores mediante su participación libre y abierta a través de técnicas de carácter cualitativo como la denominada sesión de grupo.

Los métodos cuantitativos parten de lo general a lo particular, se basan en datos estadísticos y ,generalmente, no reconocen la aportación del *otro*.

Son, en si, planteamientos hipotéticos deductivos. Se limitan a la recolección de datos.

Se basan principalmente en la aplicación de encuestas, cuestionarios cerrados, entrevistas, específicamente dirigidos, los cuales no permiten al encuestado aportar mas datos de los que se le piden. “Los hechos conforman la dimensión o esfera de los actos externos (acontecimientos físicos de todo tipo, actos humanos en su exterioridad material), considerados independientemente de la conciencia interna de los actores que los producen...ya que se persigue una descripción estrictamente *objetiva* de los acontecimientos

y / o actuaciones” (50)

Por el contrario, en la aplicación de una técnica cualitativa, se va de lo particular a lo general, es inductiva, el participante cuenta con una mayor libertad para expresar lo que desea. “El discurso espontáneo y libre de un sujeto no constreñido por ninguna contextualización impuesta (por ningún cuestionario) se resiste a su formalización, y mucho más aún, a su cuantificación.” (51)

La metodología de la sesión de grupo permite a los actores expresar aquellas inquietudes que tiene no solo en torno a la organización para la que trabaja, sino que va más allá. “Este enfoque entraña una forma de aproximación empírica a la realidad social específicamente adecuada a la comprensión significativa e interpretación motivacional (intencionalmente)

50) Ibañez, J. Et. al El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación.

Madrid. Anthropos. No. 22 1994 Pág. 172

51) Ibid. Pág. 180

profunda de la conducta de los actores sociales, en su orientación interna - creencias, valores, deseos, imágenes preconscientes, movimientos afectivos..., impuestas paulatinamente- frente a los prejuicios y celos de la mentalidad burocrática de los *ejecutivos* de todo tipo de poderes.” (52)

En la metodología de la sesión de grupo, como lo hemos dicho, se pretende darle rienda suelta a los participantes. Que emitan, libremente, los juicios que deseen. La organización debe motivar este tipo

de actividades para tener conocimiento de la forma de vida de los empleados. Debe aprender a escuchar a los actores, no basta solamente con oírlos, sino que es necesario mostrar un mayor interés por todos y cada uno de ellos.

Como ya lo comentamos líneas arriba, en nuestro particular caso, no hemos aplicado la metodología de grupo de discusión, sin embargo, no hemos querido pasar por alto la metodología que se aplica en este proceso de discusión.

El proceso de aplicación de la llamada técnica de *discusión de grupo* se basa en la selección de un determinado número de participantes (grupo no mayor a 10 ó 12 personas) cuya representación dentro de la organización sea lo suficientemente importante como para poder aportar datos que interesen a la organización misma. Se desarrolla dentro de un espacio preferentemente ajeno al centro de trabajo, en donde los participantes encuentren un espacio agradable y sin la presión de ser escuchados u observados por los dirigentes de la organización. Se debe dejar constancia de esta participación a través de la grabación del audio (y de ser posible del video) de los seleccionados.

De igual modo se debe procurar contar con una persona que modere la discusión de los participantes. Un individuo que preferentemente sea ajeno a la misma organización, para así no generar que la dinámica se encamine hacia un punto en específico, ni aporte puntos de vista; simple y sencillamente sea el guía de la discusión.

Para dar inicio a la dinámica de grupo, se le explica brevemente a los seleccionados acerca de cual es el objetivo de la investigación y se inicia con un tema preestablecido para, a partir de ahí, cederle la palabra a los participantes quienes deben hablar no solo de este

52) Ibañez, J. Et. al El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación. Madrid. Anthropos.
No. 22 1994 Pág. 185

104

determinado tema, sino de otros muchos más que vayan apareciendo a lo largo de la sesión .

La función del moderador radica en que no debe permitir que el grupo se pierda en la discusión, sino que debe retomarla él mismo para encausarla hacia los fines deseados por el investigador.

La reunión del grupo no debe prolongarse más allá de una hora. Tiempo suficiente para que los seleccionados aborden los diversos temas que se vayan presentando.

Finalmente, una vez terminada la sesión se transcribe todo el material ahí abordado para realizar la valoración de la sesión.

Como resultado de la aplicación de este tipo de técnicas cualitativas, la organización obtiene la información suficiente que le permita conocer más de sus empleados y al mismo tiempo saber en que falla ella misma.

Nosotros hemos realizado la aplicación de una sesión de grupo para la obtención de aquellos resultados que nos permitan conocer más acerca de los actores de nuestra organización. En la metodología que hemos aplicado no hemos considerado la intervención de un mediador durante la sesión del grupo, hemos permitido que el diálogo entre los actores de ABIGRAF se de libremente, aunque podemos decir que ha sido el empleado con mayor antigüedad el que ha tomado las riendas de esta sesión.

Diseño y Aplicación de la sesión de grupo para la Investigación de las Representaciones de ABIGRAF .

Nuestra organización en estudio, como lo hemos subrayado a lo largo de nuestra investigación, carece de un verdadero vínculo comunicativo entre sus partes. Los dirigentes de la misma, no conocen en realidad a sus empleados.

Mientras que para los primeros resulta clara y específica la finalidad que persigue la organización ABIGRAF, para los empleados, por ejemplo, hemos visto que no es así. De igual modo podemos decir que los directivos no tienen la mínima idea de lo que los empleados han establecido como metas personales tras su incorporación a la organización.

ABIGRAF no puede continuar trabajando de esta manera; hemos visto que la falta de

105

comunicación entre las partes (directivos y empleados) mientras más marcada y distante es, más peligrosa resulta para los fines productivos de la misma.

En este sentido, surge pues la necesidad de establecer una metodología que nos permita *ofrecerle el habla* a todos los involucrados dentro de la organización, primordialmente a los empleados que son el motor y parte esencial de la misma. Esta metodología de la que hablamos es la discusión de grupo.

Líneas arriba hemos descrito como es que en teoría debe llevarse a cabo la dinámica de la discusión de grupo.

Reiteramos que la metodología aplicada dentro de nuestra investigación no es la de la del grupo de discusión, retomamos ciertas características de dicha dinámica pero, insistimos, queremos dejar en

claro que nuestra investigación se apoya en una simple sesión de grupo.

Debido a las características del grupo que investigamos compuesto tan solo por 5 elementos, hemos establecido la aplicación de la metodología de la siguiente manera:

Por principio, hemos realizado la sesión dentro del mismo lugar de trabajo, no hemos considerado la participación de un mediador y hemos establecido como tema de partida de la misma un problema de orden laboral acontecido en fecha anterior.

Para la realización de la misma, hemos tomado como punto de reunión el mismo lugar en donde siempre se llevan a cabo las juntas de trabajo, solo que en esta ocasión hemos acondicionado, en un espacio oculto a la vista de los participantes, una grabadora de audio para rescatar los comentarios aportados por cada uno de los participantes.

Como ya lo mencionamos, el grupo esta compuesto por 5 personas. No hemos querido contar con la participación de los mandos dirigentes para no generar cierto grado de timidez entre los participantes y así poder permitirles expresarse en sus comentarios.

Igualmente, hemos citado a toda la planta productiva a tomar parte en dicha sesión.

El grupo, en consecuencia, esta conformado por una secretaria, un herrero, un diseñador gráfico, un sellador y un ayudante general. Cada uno de ellos, excepto el ayudante general, representa en si a cada una de las áreas de las que se compone la organización.

Nos resulta importante destacar que el grado académico de la mayoría de los participantes es básico, (tres de los participantes tan solo cuentan con primaria y secundaria, mientras que la

106

secretaria cuenta con una carrera comercial y el diseñador gráfico es egresado de universidad) y ello se refleja en los comentarios aportados por cada uno de ellos.

Anexo a este trabajo, (p. 171) presentamos la transcripción de la dinámica aplicada al personal de nuestra organización en estudio.

Reporte de resultados.

Una vez aplicada la modificación de dinámica de grupo al personal de ABIGRAF, es importante llevar a cabo la valoración cualitativa de la misma.

Es preciso establecer que, sin temor a equivocarnos, nuestros planteamientos hipotéticos de que existe una ruptura comunicación al interior de nuestra organización en estudio, es cierto. Los resultados

deben ser claros y contundentes. Hemos asistido (en los 10 años de existencia de ABIGRAF) a la primera sesión grupal en la que los involucrados realmente han expuesto sus puntos de vista no solo en relación a la organización para la que trabajan, sino que también han ido más allá. Han abordado temas que nos permitirán conocer buena parte de las personas que realmente son.

La organización debe considerar esta información realmente como valiosa ya que le permitirá establecer nuevos y renovados vínculos comunicativos y afectivos y por ende de productividad con todos y cada uno de los miembros de la misma.

En primera instancia subrayaremos los temas que, a nuestro juicio, se establecieron como principales.

Dichos temas son:

- 1) Responsabilidad en el trabajo
- 2) Honestidad
- 3) Trabajo
- 4) Responsabilidad de la organización
- 5) Actividades extra-laborales
- 6) Necesidades económicas personales
- 7) Colaboración

107

8) Mala organización del trabajo (directivos)

9) Clientes

Una vez expuestos los diferentes comentarios arrojados por los diferentes actores de nuestra organización, podemos observar lo siguiente:

De acuerdo al rubro de **RESPONSABILIDAD LABORAL**, observamos que los cinco participantes del grupo de discusión tienen una muy particular forma de ver la responsabilidad del trabajo.

Mientras que para unos el concepto trabajo implica hacer realmente bien las cosas dentro del área laboral (Observar citas textuales dentro del cuadro denominado *platica informal grupal*, al final de este apartado, que soportan las opiniones vertidas. P. 111), para otros, el trabajo solo se remite a hacer lo que la organización les ha estipulado; finalmente, otros, desearían que la organización los tomara más en cuenta. Al no hacerlo, se hace manifiesto este descontento.

En referencia a la **HONESTIDAD** dentro del área laboral, la mayoría de los comentarios se remiten a un verdadero compromiso para con la organización. Pese a que entre los actores encontramos

diferencias de opinión, en este apartado existe cierta congruencia. Sin embargo, nuevamente se presenta la opinión negativa, uno de los participantes no tiene el menor interés de ser honesto para con la organización. Abusa de la confianza depositada en su persona y comete actos ilícitos, que dañan el correcto desempeño de ABIGRAF y además, tras lo expresado, se corre el riesgo de que otros actores imiten a esta persona en subsecuentes ocasiones.

Con respecto al **TRABAJO**, los cinco actores expresan ideas completamente diferentes. Para unos, el trabajo que realizan es mucho mayor a lo que realmente deberían realizar. Para otros, el hecho de cumplir con sus actividades es más que suficiente. Otros reconocen que en el desempeño de sus actividades se cometen errores. Para otros, como ya lo habíamos mencionado, existe un gran descontento porque la organización no los toma realmente en consideración para la realización de las diversas actividades.

Con respecto a las **RESPONSABILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN**, todos los

108

involucrados en el grupo de discusión, se manifiestan en contra de la forma en que ABIGRAF asume su responsabilidad para con ellos.

La organización, subrayamos, no ha dejado en claro la forma en que realiza, por ejemplo, el pago del tiempo extra, los préstamos a empleados, el pago de las veladas y otros rubros. Por tal motivo, los empleados manifiestan su malestar para con la organización. Aquí, es clara la separación a nivel comunicativo que se da entre los distintos actores dentro de la organización.

Aunque solamente un actor ha manifestado que realiza **ACTIVIDADES EXTRA LABORALES**, nos parece interesante destacarlo, ya que con ello queda de manifiesto el interés de superación que tiene este individuo.

Tal vez la organización no lo remunera de la manera en que éste quisiera, por tal motivo, busca otros medios, fuera de la organización misma, para hacerse de un dinero extra.

De manera conjunta a este rubro, hemos destacado el de **NECESIDADES ECONÓMICAS**, en donde la mayoría de los participantes han dejado de manifiesto su situación económica. La mayoría de ellos, atraviesan por un mal momento, ya que tras lo expuesto, nos podemos dar cuenta de que sus ingresos no son suficientes para poder solventar todas sus necesidades. Por ejemplo, hay hasta quien hace mención de la necesidad de pedir un aumento salarial.

Por otra parte, destacamos el rubro de **COLABORACION** en donde los empleados ponen de

manifiesto su deseo por ayudar no solo a la organización, sino ayudarse entre ellos para salir adelante con el trabajo. Sin embargo, nuevamente, subrayamos el aspecto negativo dentro de este rubro, ya que nuevamente hay manifestaciones en contra de este apoyo mutuo entre los integrantes de *ABIGRAF*.

Un tema a destacar dentro del grupo de discusión ha sido el de la ***DESORGANIZACION POR PARTE DE LOS DIRIGENTES*** para el correcto desempeño del trabajo. Tan solo dos personas se han manifestado en relación al tema, pero sus aportes dejan en claro que los dirigentes de *ABIGRAF* no llevan a cabo un verdadero control de la situación.

El hecho de solicitarle a los empleados que realicen determinadas actividades cuando ya la jornada laboral ha llegado a su término, es muestra de una mala planeación del trabajo. La

109

constante solicitud de actividades extra-laborales, desgasta al empleado y obviamente, al paso del tiempo, este se niega constantemente a hacerlo.

Finalmente, destacamos el tema de los ***CLIENTES*** de la organización. Todos los empleados están al tanto de ellos. Para algunos, los clientes son quienes generan, los problemas al interior de la organización. No muestran una verdadera responsabilidad para con *ABIGRAF*.

La mala planeación del trabajo por parte de los clientes, obliga a la organización a cometer errores. Asimismo, nuevamente destacamos el desgaste psicológico que esto conlleva.

La constante espera (hablando de tiempo perdido), de la que hacen mención los actores, genera en ellos malestar, descontento, desesperación y obviamente, un mal desempeño a la hora de desarrollar su trabajo.

En resumen a lo arriba expuesto, hemos podido observar de manera directa, lo que los distintos actores de nuestra organización en estudio han manifestado en relación a diversos temas o tópicos que dentro de la técnica de grupo de discusión se han presentado.

Por un lado, nos hemos podido dar cuenta de que al interior de la organización se presentan aspectos tan importantes como el de la solidaridad para con los dirigentes de la organización, pero por otro, y muy antagónico con el primero, esta el de la deslealtad a la organización, manifiesto en el momento mismo en que se externa el acto del uso indebido del equipo de trabajo por parte de uno de los integrantes de la organización.

Asimismo, observamos el que los dirigentes de nuestra organización en estudio no se han percatado, o no han querido hacerlo, de la necesidad de respetar los tiempos de trabajo de los empleados. En diversas ocasiones la organización no toma en consideración a los empleados, abusa del tiempo que

éstos dedican a la organización y los obliga a trabajar un tiempo adicional que, en ocasiones, los empleados no están dispuestos a cederles.

También, notamos que la organización ABIGRAF no ejerce una administración adecuada de los recursos asignados para los empleados, ya que queda de manifiesto que no paga a tiempo los “tiempos extras” de éstos últimos, no brinda viáticos para que éstos se desplacen de un lugar a otro en horarios de trabajo, no estipula un tiempo determinado para la asignación de aumentos salariales, entre otras cosas. Aspectos que quizá, para la organización misma quedan más que claros.

110

De igual manera, y esto también compete al orden administrativo y organizativo del trabajo, la dirigencia de ABIGRAF permite que determinados clientes abusen (en el sentido de tomar ventaja de ella) de ésta y la involucren de modo activo en el desorden que ellos mismos manejan al interior de sus organizaciones.

La convierten en cómplice o copartícipe, por así decirlo, de su desorden, lo que trae como consecuencia que los empleados de ABIGRAF hagan manifiesto su descontento porque, el desorden genera problemas, retrasos en el trabajo, desgaste, como lo veíamos en el capítulo anterior, físico y mental (costo energético), y no están dispuestos a *continuar el juego del cliente*.

También hemos podido observar que algunos de los empleados, y de esto tampoco se percata la organización, se ven en la necesidad de buscar otras fuentes de ingresos adicionales que les permitan salir adelante con sus compromisos económicos familiares.

Como resultado de esta sesión grupal, podemos decir que a nuestra organización en estudio le hace falta, en buena medida, tener un acercamiento mas estrecho ,tal vez informal, con los miembros de la organización.

Hasta este momento no ha observado que la organización la conforman seres humanos y no máquinas, entes pensantes que paralelamente a su vida laboral, tienen una vida familiar la cual es, en gran parte, el motor mismo que los empuja seguir adelante.

La organización ABIGRAF debe establecer, como lo veremos en nuestro siguiente capítulo, mecanismos de intercambio de opiniones entre dirigentes y subordinados, una interacción comunicativa, de la cual hablaremos más adelante, que permitan, en la medida de lo posible, reducir estas, y otras, diferencias que al momento se han presentado.

El siguiente cuadro es una recopilación de aquellas citas textuales vertidas por todos y cada uno de los integrantes de la sesión de grupo y que han sido colocadas en cada una de las categorías temáticas a

las cuales hemos hecho mención:

111

Platica informal grupal.

Interacción Comunicativa

Como hemos podido observar, en ABIGRAF existe la necesidad de establecer un vínculo comunicativo entre los diferentes actores que la componen. Observamos que la organización es heterogénea. Todos y cada uno de sus integrantes tiene una distinta forma de pensar, de observar y valorar a la organización misma.

No obstante, no podemos decir que esto se manifieste como un aspecto negativo. Por el contrario, la riqueza de la organización radica en la diferencia de opiniones que se manifiestan al interior de la misma. Lo importante es saber hacer el uso correcto de esa heterogeneidad

Ahora bien, lo que reviste importancia es el saber como vincular, ensamblar, esta gama de diferencias para poder sacarles provecho y alimentar de manera positiva a la organización.

ABIGRAF necesita aprender a comunicarse, sus dirigentes deben aprender a escuchar a los demás para comprenderlos y ,en este sentido, tratar de comenzar a establecer acuerdos que le permitan permanecer, cambiar e innovar.

La interacción comunicativa es, precisamente, esta actividad en la que los elementos reconocen y distinguen sus diferencias para establecer, a partir de ahí, los acuerdos necesarios que les permitan, ahora si, aspirar a tener relaciones enfocadas a la comunicación.

El ingeniero Norbert Wiener aporta al estudio de la comunicación un postulado de vital importancia, la teoría de la cibernética :“estudio del gobierno o de la regulación de los sistemas a partir del manejo de información” (53).

“Los antecedentes conceptuales de la cibernética son, por un lado la *teoría de sistemas* y por el otro, la *teoría de la información*. De esta última retiene el concepto de información como orden que permite distinguir las variaciones que producen novedad. De la teoría de sistemas retoma la noción de la reacción que corresponde a toda intervención y como esa reacción, a su vez, causa o genera nuevas condiciones”. (54)

Lo más importante a destacar dentro de esta teoría es que Wiener descubre la llamada retroalimentación o *feed - back*.

53). Revilla Basurto, Mario. Teoría de las Representaciones. Tesis de Maestría. CADEC, 2001.p. 49

54) Ibid. p.p.. 49-50

Wiener dice que la importancia del modelo cibernético es que es bi-direccional, es decir, permite que la información enviada por un emisor hacia un receptor, tenga la posibilidad de *regresar*, de permitirle al receptor ser, a su vez, emisor de mensajes.

Hasta antes de la aparición de este postulado, el estudio de la comunicación establecía la existencia de 3 elementos vitales para que se diera el proceso: emisor - mensaje -receptor, sin embargo, en este modelo no se responde de manera inmediata a lo que se pide, es pues, un modelo de comunicación con respuesta débil.

“A partir de la idea de la retroacción, la explicación lineal tradicional queda un poco anticuada. Todo *efecto* retroactúa sobre su causa, todo proceso debe estar concebido según un esquema circular.” (55)

En la teoría de la cibernética, los términos de emisor y receptor desaparecen para dar paso a los de actores *A* y *B* que están en la misma posibilidad de generar *información* pertinente para el diálogo.

Informar es ordenar, en este sentido “información abarca por igual los principios de organización, que marcan las condiciones de permanencia y posibilidad de cambio de la sociedad”. (56)

El *feed - back* posibilita la reacción de la organización al cúmulo de información que le llega. Esta acumulación de información, de datos novedosos o repetitivos, le ayudan a la organización a resolver o ajustar los conflictos que se presentan al interior de la misma.

“El objeto de estudio de la cibernética, trasladado a los sistemas sociales...son los procesos mediante los cuales las sociedades se organizan y reaccionan para hacer frente a las inercias desinformadoras.” (57)

La teoría de la cibernética deja en claro que, a nivel social, las organizaciones deben mostrar interés por lo que dicen *los otros*. Debe darse a la tarea de *escuchar* y considerar lo que *el otro* dice. En la medida de que haya diálogo, se posibilita el que haya ajustes. Ajustes a las diferencias o discrepancias que puedan aparecer entre los miembros de la organización.

55) Bateson, G. Et,al La Nueva Comunicación. Selección de Y. Winkin. Barcelona. Kairós. 1987. p. 68

56) Revilla B. M. Teoría de las representaciones Tesis de Maestría CADEC 2001 Págs.50- 51

57) Ibid. Pág. 51

“La cibernética tiene una vocación interventora: diseño y aplicación de acciones reguladoras que sostengan o incrementen la capacidad de la organización.” (58)

Una vez que las organizaciones tienen la posibilidad de interactuar con los elementos que la conforman, esta capacitada para poder ir corrigiendo el camino, por así decirlo, por medio de los ajustes que realice.

Las organizaciones ,en teoría, como lo mencionan Maturana y Varela son *autopoiéticas* . “Una maquina (en nuestro caso una organización) es un sistema cerrado, sin entradas ni salidas, que puede ser perturbado por eventos exteriores y sufrir modificaciones por ello, pero esas modificaciones se producen, por constitución, en tanto estados internos del sistema, sin tener en cuenta la naturaleza de la perturbación”. (59)

Al ser heterogéneas, las organizaciones manejan una amplia gama de informaciones propias y no propias que generan un caos, un desorden. Cuando el desorden es tal que no le permite avanzar hacia mejores estadios, la organización se auto ajusta y encuentra nuevamente el orden que, como ya dijimos, enderece el camino y nuevamente la lleve hacia el logro de resultados positivos.

Decimos que en teoría son autopoiéticas porque, en la práctica, las organizaciones deben reconocer la existencia de los otros individuos que le dan vida a la organización misma. Tras este reconocimiento, viene la aceptación del dialogo, de la comunicación que ajuste las diferencias.

Con la teoría de la cibernética, posibilitamos a la organización, y a sus integrantes, a quitarse esa venda que no les permite ver más allá de su propia y única existencia. La comunicación, en consecuencia, se establece como la herramienta que motive a los cambios y ajustes necesarios para la conservación de las organizaciones.

Con respecto a nuestra organización en estudio, ésta debe darse la oportunidad de permitirle a los empleados hablar, expresar libremente, sin ataduras ni temores, acerca de lo que a su juicio, no es correcto o benéfico para la organización misma y en consecuencia para ellos.

58) Revilla B. M. Teoría de las representaciones Tesis de Maestría CADEC 2001 p. 52

59) Ibañez, Jesús. La Investigación social de segundo orden. Madrid. Anthropos. No. 22. 1994. P.p. 36 - 37

Si así ocurriera, ABIGRAF, ya hubiera tomado cartas en el asunto en torno a problemas tales como el de la necesidad de los empleados por tener mejores ingresos y no permitir que éstos, a espaldas de la dirigencia, como lo hemos podido ver tras la sesión grupal, usurpen materiales y productos de la organización para comercializarlo y hacerse de un dinero extra.

Hablar, comunicarse entre las partes implica negociar, establecer acuerdos, mínimos quizá, que le permitan a la organización en general avanzar y no permanecer estacionada sin ningún beneficio.

Cuando hablamos de que determinado empleado extrae de la organización información o material ilegalmente, hablamos de la existencia de diferencias entre la dirigencia y el empleado. No sabemos si el empleado realiza la actividad mencionada porque tiene una necesidad de hacerse de un dinero extra, o porque la organización, al no prestarle la atención debida, resta importancia a sus pretensiones económicas que le permitan una mejor vida.

Tanto la organización como los empleados deben ser honestos, permitir escuchar y ser escuchados, pero bajo una normatividad de sinceridad, como a continuación lo veremos.

Ética y Mediación Comunicativa.

Hasta ahora, hemos hablado de que los actores que conforman a la organización deben procurar buscar un acercamiento comunicativo entre ellos para reducir sus diferencias, establecer acuerdos .

El término negociar tiene mucho que ver en torno a esta búsqueda de acuerdos. Los acuerdos se negocian entre las partes, no siempre con el propósito de obtener o lograr lo mejor. En ocasiones, solo basta que la negociación establezca el mínimo acuerdo para beneficio de las partes en discusión. Habermas establece al acuerdo de una manera humanista y dice que el acuerdo adquiere un carácter ético.

“Habermas plantea que la relación entre el mundo íntimo, el mundo social y el mundo duro, se da por acuerdos, interpretaciones y referencias que hacen posible la comunicación”. (60)

60) Pérez G. Jorge. Los avisos de la modernidad, diagnóstico y soluciones organizacionales de la UNITEC - F. México, tesis de licenciatura, ENEP Acatlán, UNAM, 1993.

El modelo que construye Habermas no es normativista, sino que las reglas las establece el grupo (la

organización) en función de la negociación. Para Habermas, la norma, en la práctica es negociable. Por lo tanto esta expuesta a la violación, a no ser tomada en cuenta cuando así resulte necesario para los intereses de los participantes en la negociación.

El modelo ético de comunicación humana en Habermas establece 3 puntos importantes :

1) igualdad, 2) autenticidad y 3) pertinencia.

En el código ético de la comunicación, hay comunicación si y solo si:

Se parte de un principio de igualdad entre las partes. Somos diferentes, pensamos de forma diferente, pero al momento de comunicarnos lo haremos de igual a igual.

Ni el jefe tiene la razón por ser el jefe, ni los empleados son discriminados por no tener poder alguno dentro de la organización.

El principio de validez del otro es lo que me permite negociar, establecer el diálogo.

Asimismo, hay comunicación si y solo si *hay autenticidad por parte de los involucrados.*

No es valido pretender establecer una negociación si se trata con engaño a nuestra contraparte. Hablamos aquí de un principio de honestidad. No es posible pretender llegar a acuerdos sobre bases falsas.

También, hay comunicación si y solo si *existe la pertinencia*, entendida ésta como las reglas que establece la propia relación. Se pide a las partes respetar en la medida de lo posible estas reglas.

Finalmente, el punto importante dentro de este código ético es *el acuerdo.*

En la medida en que las partes estén de acuerdo en los tres puntos anteriores, se posibilita el inicio del ciclo arriba mencionado. Al darse el acuerdo, se procede al establecimiento del acto comunicativo.

Habermas pretende que las partes lleguen en igualdad de circunstancias al momento de la negociación por el establecimiento del proceso comunicativo.

Dentro de nuestra organización en estudio, observamos que las partes no son capaces de establecer todavía los principios de los que nos habla Habermas. Los dirigentes de ABIGRAF, todavía no logran desprenderse del viejo postulado que reza “el jefe siempre tiene la razón” .

117

Llegar a la mesa de la negociación en esta desigualdad de condiciones no permite ni asegura el logro de acuerdos.

Así también, rescatamos de la *Platica Informal Grupal* (sesión de grupo) algunas declaraciones que nos permiten decir que los dirigentes de ABIGRAF no han sido lo suficientemente honestos con los empleados al momento de establecer los montos y formas de remuneración por los trabajos realizados

extra-jornada laboral.

Lo que para la organización esta claro y establecido, para los empleados no lo es así y se presenta la inconformidad.

El establecimiento de los acuerdos al interior de la organización necesitan también de una mediación, misma que esta dada en la medida en que la organización (la dirigencia) conoce las necesidades del grupo (de manera individual y colectiva).

“Por mediación se definen todos aquellos procesos en los cuales se precisa acoplar planos de realidad distintos o aún contradictorios” (61)

La cantidad de información que la organización maneje en relación al conocimiento del grupo, será de vital importancia para pretender establecer acuerdos.

La organización debe, y esta, comprometida con los empleados. Esta obligada a proporcionarles certidumbre.

Subrayamos el comentario de uno de los empleados de ABIGRAF (dentro de la Plática Informal Grupal) cuando manifiesta que el dirigente de la organización se queja de no tener trabajo.

Este tipo de comentarios lo único que genera es incertidumbre entre el personal.

El empleado ofrece sus servicios a una organización que le tiene que asegurar su bienestar económico. La organización debe estar bien conciente de ello, por lo tanto, no es correcto que *juegue* con los intereses económicos de los otros al momento mismo de retrasarles o negarles el pago de horas extras, o viáticos por ejemplo.

Al actuar de esta manera, ABIGRAF pierde toda credibilidad por parte de los empleados, no puede pretender asumir el papel de mediador cuando no es honesta con el resto del grupo.

61) Revilla B. M. Teoría de las representaciones Tesis de Maestría CADEC 2001 Pág. 57

La organización debe, por ejemplo, a través de la comunicación, dar a conocer los porque de sus retrasos en los pagos.

“La comunicación es una práctica que permite o facilita que los sujetos sociales articulen en su experiencia cotidiana fenómenos contradictorios, para poder operar en la realidad...la comunicación es una estrategia institucionalizada de modelizar / ordenar compartidamente la realidad.” (62)

Una vez que la organización conoce a su gente, debe saber que decirle para acordar estrategias, y así,

motivar a la ganancia mutua.

Al mismo tiempo, la organización establece desde su muy particular punto de vista, las normas que los demás actores (empleados) deben seguir, señala el camino impuesto por ella, pero al mismo tiempo, como ya lo indicamos, todos los actores tienen su muy particular forma de apreciar a la organización. La mayoría de los empleados trae consigo un cúmulo de conocimientos y experiencias (familiares, escolares, de trabajo) anteriores a su ingreso a la organización. Ello trae como consecuencia que de entrada exista una cierta diferencia entre dirigentes y empleados. El conocimiento y reconocimiento de estas diferencias dará paso, a un posterior acercamiento entre ambas partes y así, establecer, en principio, los mínimos acuerdos que le permitan a la organización en su totalidad caminar adecuada y ordenadamente.

Cultura Formal y Corrientes de opinión.

Las organizaciones, por muy pequeñas que sean, se conforman por un grupo heterogéneo de individuos que, a partir de sus diferencias, procuran establecer acuerdos para el buen funcionamiento de la misma.

Las directivas tratan de darle a la organización un modo de ser formal. En el momento mismo en que reclutan a su personal, le dictan las bases de cómo es que la organización actúa al interior y como es que se presenta ante la mirada de otras organizaciones. Establece

62) Revilla B. M. Teoría de las representaciones Tesis de Maestría CADEC 2001 Pág. 58

119

lo que se conoce como cultura formal de la organización.

Sin embargo, esta variedad de pensamientos y formas de ser de las que hemos hablado a lo largo de esta investigación, llevan a la conformación de otros pequeños grupos al interior de la organización los cuales denominaremos *la corriente de opinión*.

Son estas las que, en suma, imponen la forma de ser de la organización misma. La sesión grupal aplicada al personal de ABIGRAF arroja como resultado una gama de posibilidades para establecer las diferentes corrientes de opinión que conviven a diario en el seno de la organización.

Por ser ABIGRAF una organización pequeña, no podemos establecer muchas similitudes entre sus

integrantes, más bien, trataremos de asignar a cada uno de los miembros una determinada corriente de opinión.

Podemos decir que en ABIGRAF destaca sobre todo la participación del integrante con más antigüedad, mismo que, debido al tiempo de trabajar para la organización, comulga y es leal, generalmente, a los principios de ésta. Defiende a los dirigentes porque los conoce y se conocen mutuamente.

Existe también una persona, la única mujer dentro de la planta laboral, que por el hecho de ser mujer ha sido tratada por sus dirigentes de un modo especial. Ella también, por lo obtenido en la sesión grupal, empieza a tener cierta afinidad con lo que la organización establece como principios.

Después, podemos englobar en una sola corriente de opinión a dos de las personas que tienen menos tiempo dentro de la organización. Ellos, quizá por trabajar juntos la mayor parte del tiempo, se han inclinado a realizar una actividad más modesta y menos participativa .

Pese a ello, son de los principales opositores a los principios administrativos de ABIGRAF, prueba de esto es la airada queja expuesta por ambos en referencia a sus percepciones por el trabajo realizado diariamente.

Finalmente, está el actor con el mayor grado académico dentro de la organización. (destacamos lo del grado académico, porque contrario a lo que pudiera pensarse en referencia a su honestidad para con la organización, es quien más inconforme se encuentra, y quien ha tomado mayor ventaja de la confianza que la organización le ha otorgado.)

120

Posiblemente, la remuneración económica que recibe no es lo suficientemente equiparable con su grado de estudios, quizá también, la organización no ha sabido valorar sus conocimientos en relación al trabajo que realiza, es por ello que, a nuestro juicio, muestra de una forma muy particular su descontento.

Estos son en breve los elementos de nuestra organización en estudio, los cuales, reiteramos, por lo pequeño del grupo, no hemos querido clasificarlos en tan solo una o dos corrientes de opinión.

Mediación en relación a conflictos detectados.

Hemos comentado a lo largo de este capítulo que nuestra organización en estudio, aunque pequeña en cantidad de miembros, es, a su vez, compleja por la variedad de posiciones (pensamientos y

opiniones) que se presentan.

La subjetividad manifiesta de cada uno de los involucrados, nos permite subrayar esa complejidad.

Tras la aplicación de la sesión grupal o Platica Informal grupal, como hemos decidido llamarle, los resultados obtenidos son de vital importancia para la organización. Hemos encontrado, por ejemplo, distintos puntos de vista en torno a un mismo tópico.

Nos hemos percatado que pese a la supuesta supervisión de la organización misma, alguno de los empleados ha tomado ventaja de ésta, ha sido deshonesto con ella al usurpar material que no le pertenece, ha hecho uso indebido de los equipos, maquinaria y materiales de ABIGRAF.

Pero, por el otro lado, observamos también, un mal comportamiento por parte de la organización que pretende tomar ventaja de su posición y miente a los empleados en el momento en que no deja en claro la forma de remunerar el trabajo; o en el abuso de tomar por suyo el tiempo (horas, minutos) que en realidad le corresponde a los empleados.

En esta investigación hemos tratado de dejar en claro la necesidad de establecer vínculos comunicativos entre las partes en “conflicto”. Así, en ABIGRAF, se necesita dar paso a una real, firme y honesta interacción comunicativa.

121

En el momento mismo en que uno de los actores externa que ha estado haciendo uso del equipo y los materiales de trabajo para fines personales, y después expresa su necesidad de aumento salarial, deja de manifiesto que quizá lo que percibe no le es suficiente para subsistir y que al no encontrar otra alternativa ha hecho uso de recursos de la organización para poder, así parece, obtener otros ingresos.

Obviamente, la organización no ha reparado en esto y por el contrario, haciendo uso de su posición de jerarca, frecuentemente toma ventaja del empleado y le “obliga” a trabajar más tiempo del estipulado, a realizar tareas fuera del horario convenido y, por si fuera poco, se hace la desentendida al no aportar dinero alguno para los viáticos del empleado.

Estamos frente a una situación en la que ambas partes tratan de tomar ventaja del otro.

Ambos están interesados en ganarle al otro, al no establecer ningún vínculo comunicativo que lleve al acuerdo, mínimo inicialmente. Las partes actúan para si y solo para si.

Si establecemos la posibilidad de que tanto la organización como el empleado dialogaran externando uno (la organización) sus formas y términos de remuneración y el otro (el empleado) sus necesidades económicas, podrían llegar a un determinado acuerdo.

No con esto queremos decir que se establecerá, como por arte de magia, una colaboración real y estrecha entre las partes. No, lo que se pretende es que por lo menos cooperen ambas partes para reactivar, de manera positiva, lo que puede convertirse al paso del tiempo, en un mal sin solución.

Aquí, pensamos, la organización tiene que ceder ante las necesidades *del otro* para, en principio, no perder a un colaborador que ya conoce el funcionamiento mismo de la organización, de sus equipos y herramientas de trabajo.

Para la organización, despedir al elemento negativo y contratar a un nuevo colaborador implica invertir tiempo y dinero en capacitaciones y un retraso en la producción.

La organización no siempre debe ganar en esta relación de trabajo, sino, por el contrario, tiene que contemplar que también esta expuesta a perder con los empleados. Ese es el sentido real de la negociación.

Por otra parte, cuando nuestra organización en estudio ignora o pasa por alto las necesidades económicas de los otros, esta violando el principio de ética del cual hacíamos referencia

122

líneas arriba.

No es justo que ABIGRAF destaque en su discurso principios tales como la cooperación en el grupo, el profesionalismo, la solidaridad, cuando en la realidad no se muestra honesta y clara ante los otros.

Cuando hablamos de la mediación decíamos que la organización debe brindarle confianza a los empleados para que éstos se brinden a ella, se hagan más cooperativos. Pero si se actúa ocultando los verdaderos intereses personales, no se es sincero con el otro. Además, por lo escuchado en el discurso de los empleados, se deduce que muy pocas veces ha habido acercamientos entre dirigentes y subordinados para dejar las cosas en claro.

ABIGRAF precisa pues de comenzar a establecer lazos comunicativos con sus empleados para, en principio corregir el camino, y luego, tras aprovechar los aportes de todos, encaminar la organización hacia nuevas y más productivas metas .

Nuestra organización en estudio debe por principio establecer, y respetar, las *reglas del juego* con los empleados, para así dar paso a una verdadera y honesta relación de trabajo.

Esta relación se dará, creemos, en el momento mismo en que, por una parte, los dirigentes de nuestra organización, se bajen de su “pedestal” y establezcan un vínculo más estrecho y humano con los empleados; y por otra, los empleados pierdan este temor o desinterés por externar y expresar sus inconformidades para con la organización misma.

La organización también, debe promover nuevos y variados canales de comunicación (formales e informales) con los empleados que, como hemos visto, están habitados de medios que les permitan un acercamiento con la dirigencia.

Tal vez, este acercamiento se da a través del establecimiento de sesiones de trabajo conjuntas en las que dirigentes y empleados se den la oportunidad de externar sus comentarios y dudas en torno al trabajo realizado o por realizar. De tal suerte que en una “junta de trabajo” se reflexione de manera formal e informal acerca del comportamiento y desenvolvimiento de todos y cada uno de los actores de nuestra organización en estudio.

ABIGRAF, como lo hemos mencionado reiteradamente, necesita en verdad cederle la palabra a los empleados; establecer un acercamiento *cara a cara* con ellos para, principalmente, obtener aquella información básica de todos y cada uno, conocer(los):

123

¿Quiénes son realmente los actores encargados del aspecto productivo de la organización?. ¿cuáles son sus pretensiones, además de las económicas, dentro de la organización?. ¿por qué han aceptado trabajar para ABIGRAF y no para cualquier otra organización?.

Muchas respuestas a estas y otras preguntas están en el aire, mismas que tendrán que irse revelando en la medida en que se da este acercamiento entre las partes.

En este mismo orden de ideas, nuestra organización en estudio, debe estipular como prioritario el establecimiento de sesiones de trabajo teórico- prácticas cuyo fin primordial sea, (aunado al de la divulgación de conocimiento útil y práctico para el correcto desempeño de la actividad laboral), el reconocimiento a la experiencia laboral de los miembros.

Cuando se realiza el proceso de reclutamiento en ABIGRAF, generalmente solo se averigua sobre el conocimiento o experiencia de la persona en torno al trabajo ofrecido, pero en muchos de los casos, los empleados tienen una experiencia laboral que va más allá de lo solicitado y, estamos seguros, la organización escasamente se interesa por saberlo.

Por lo hasta ahora observado en nuestra organización en estudio, la dirigencia de la misma debe darse a la tarea de elevar la autoestima de los empleados, mismos que, a juicio personal de investigador, se encuentran desmotivados y hasta en ocasiones frustrados tras el desempeño de las tareas asignadas dentro de la organización.

Debe brindárseles la oportunidad de hacer un poco más de lo que se les asigna, no en el sentido de obligarles a trabajar más tiempo, sino en el sentido de permitirles exteriorizar sus conocimientos en

torno a otras actividades, permitirles ser más libres, pero al mismo tiempo no perder de vista el aspecto productivo.

A lo largo de este capítulo hemos puesto de manifiesto la importancia que reviste para nuestra organización en estudio el tomar en consideración lo que los miembros de la misma piensan y expresan en relación a ésta.

Asimismo, hemos destacado que para que esto suceda, los dirigentes de ABIGRAF, deben por principio cederles la palabra.

La tarea no resulta fácil ya que como hemos analizado, implica motivar un cambio radical en la forma de pensar tanto de unos como de otros, sobre todo, y sin temor a equivocarnos, de

124

los dirigentes de la organización.

Se debe hacer notar a los directivos que es preponderante tomar en consideración la palabra de aquellos actores que, a la fecha, permanecen callados y a la sombra de lo que el líder dice. Y que son, en buena medida, el motor mismo de nuestra organización en estudio.

Es importante establecer que todos los participantes dentro de la organización son y tienen un pensar distinto de los demás.

No debemos tomar esto como un aspecto negativo, por el contrario, ABIGRAF debe sacar provecho de esta diversidad de pensamientos para enriquecerse.

La experiencia y conocimientos aportados a la organización por *los otros*, por los que han levantado la mano para expresar sus ideas y se les ha coartado, es material vital para la supervivencia de organizaciones como la que es motivo de nuestro estudio.

Tras la aplicación de la sesión de grupo, hemos reafirmado nuestra hipótesis de que al interior de nuestra organización en estudio, por muy pequeña que sea, se requiere establecer líneas de comunicación realmente efectivas entre dirigentes y empleados.

Nos damos cuenta de que los dirigentes de ABIGRAF no conocen en realidad a sus empleados. El etiquetarlos como *empleados* no quiere decir de ninguna manera que todos son iguales, que tienen los mismos intereses y objetivos para con la organización.

Por el contrario, las diferencias que arroja la sesión grupal, deben enseñar a ABIGRAF a tratar a cada uno de los involucrados de manera diferente.

Y no solo eso, la tarea de los directivos no puede quedar únicamente en *hablarle* ahora a los

empleados de otra manera. No, los mandos directivos deben cederle también a los empleados esa oportunidad de hablar.

La retroalimentación de la que hablamos líneas arriba debe permitir a la organización ser *voz y oídos* a la vez.

Vivimos en un mundo heterogéneo en el que todos tenemos derecho a escuchar y ser escuchados para, en la medida de lo posible, reducir nuestras diferencias, sin desperdiciar la riqueza que estas mismas nos pueden brindar.

La complejidad que se observa al interior de la organización, no es, como ya lo mencionamos, motivo de temor, de angustia porque las cosas no son iguales. Debemos

125

aprender a convivir con la diferencia, sacar provecho de ésta para fortalecer a nuestras organizaciones.

Debemos hacer uso de esa herramienta que por mucho tiempo hemos mal utilizado, *la comunicación*; el poner en común, en acuerdo nuestros intereses propios y los ajenos, los de otros que también existen y exigen ser tomados en cuenta.

Nuestra organización en estudio debe de comprender a los otros, intentar ver la realidad de las cosas desde el punto de vista de los otros.

Al momento, ABIGRAF, se comporta como un ente auto referencial, el cual solo acepta su punto de vista de cómo ver la realidad. No acepta que las cosas pueden ser diferentes. Quizá por temor, quizá porque así está estipulado. Pero ¿Temor a que?, ¿estipulado por quien?

Recordemos también que la cultura de la organización y la muy particular de los empleados juegan un papel muy importante para el establecimiento de los acuerdos necesarios para el beneficio tanto de unos como de otros.

En nuestro siguiente capítulo, hablaremos más a fondo de la cultura organizacional de nuestra organización en estudio para tratar de reconocer las diferencias y similitudes que se pudieran encontrar entre los miembros de la misma. Esto con el propósito de reducir diferencias, aprovechar las similitudes y establecer las propuestas de intervención comunicativa que beneficien a la organización en general para, en principio, fortalecerse y establecer la pauta a seguir para la obtención de una mayor y mejor productividad con resultados positivos para todos.

La cultura organizacional en Abastecedora Industrial y Gráfica de Lonas

A lo largo de nuestra investigación hemos abordado el diagnóstico del entorno, la estructura formal de ABIGRAF, el funcionamiento de la misma, así como la comunicación formal que se da en esta y también hemos puesto de manifiesto la importancia que reviste para nuestra organización en estudio el tomar en consideración lo que los miembros de la misma piensan y expresan en relación a ésta.

Asimismo, hemos destacado que para que esto suceda, los dirigentes de ABIGRAF deben por principio, cederle la palabra al otro, o los otros. Considerar los proyectos, intereses, fines objetivos, ideas y propuestas de los demás actores

Hemos puesto de manifiesto la importancia de rescatar, para el buen funcionamiento de la organización, la comunicación. Ese importante instrumento que permite establecer orden y acuerdos entre los actores que toman parte en los procesos productivos de toda organización.

En nuestro capítulo anterior, dábamos cuenta de que los diferentes miembros de nuestra organización en estudio tienen diferentes representaciones de ABIGRAF.

Mientras que para unos el trabajar en esta organización reviste una gran importancia, para otros tan solo significa el medio a través del cual perciben una remuneración por los trabajos realizados. Es decir, manifiestan diferentes intereses.

Asimismo, señalábamos que los dirigentes de nuestra organización en estudio no han reparado en brindarle la oportunidad a sus miembros de ser partícipes de la planeación en los procesos productivos para optimizar y hacer más productivo el trabajo dentro de ABIGRAF.

Es claro que la organización tiene bases firmes en los principios tradicionales en los que a los empleados se les ve tan solo como entes productivos, tal como si fuesen máquinas para el trabajo.

El proyecto de formar organizaciones más humanas establece la necesidad de devolverle en principio, el habla a los participantes de la misma. Pero ¿cómo lograr esto?, ¿cómo hacer que los dirigentes de nuestras organizaciones se atrevan a “arriesgarse” y cambiar, paulatinamente, la forma de establecer verdaderos vínculos comunicativos con los empleados. La tarea no es fácil, más no imposible.

128

Nuestra organización en estudio compite día a día con otras organizaciones del mismo ramo para captar una mayor cantidad de clientes. En los últimos 5 años, el mercado de la publicidad exterior y de la impresión digital de gran formato ha sido invadido por un sinnúmero de pequeñas e improvisadas organizaciones que han venido a generar una competencia desleal y en ocasiones desigual.

Esta reflexión nos lleva a establecer que en lo particular, ABIGRAF esta obligada a reestructurarse, a revalorar asimismo su esquema productivo o de lo contrario se vera seriamente afectada. Debe atacar los problemas económicos que en la actualidad aqueja desde otro punto de vista.

El interés económico que persigue nuestra organización en estudio puede verse revalorado, reforzado y favorecido si sus dirigentes vuelven la mirada hacia el aspecto “cualitativo” que ofrecen, de modo latente, todos y cada uno de los actores de la organización si se les toma realmente en consideración.

Al final de nuestro capítulo anterior hacíamos referencia ya a la existencia de una cultura organizacional así como de determinadas corrientes de opinión al interior de toda organización. La llamada cultura organizacional nos brinda la oportunidad, al tiempo que nos da las herramientas necesarias, para aprovechar todas aquellas ideas, puntos de vista, opiniones, representaciones de todos y cada uno de los actores que participan en los procesos productivos de ABIGRAF.

“Las organizaciones tienen culturas y estas culturas tienen que ver con unos supuestos, prioridades, valores y creencias compartidos por sus miembros.” (63)

En este capítulo realizaremos el diagnóstico de la cultura organizacional de ABIGRAF.

Identificaremos la cultura de la organización como un recurso para optimizar los procesos productivos de nuestra organización en estudio.

Estableceremos cuales han sido los orígenes históricos y la evolución que ha tenido de modo general la cultura organizacional.

Asimismo, veremos cual es el campo de acción de la cultura organizacional y que beneficios puede aportar a nuestra organización en estudio.

Indicaremos los modelos de análisis de la cultura al interior de ABIGRAF (mapa cultural, matriz de los instrumentos de modelación de la cultura organizacional y modalidades de la cultura organizacional.)

Realizaremos de igual modo un diagnóstico de la cultura organizacional existente en nuestra organización en estudio.

Estableceremos la necesidad de fomentar la comunicación al interior de nuestra organización en estudio para fortalecerse y revalorar a todos y cada uno a los miembros de la misma.

Finalmente estableceremos una estrategia comunicativa enfocada al reagrupamiento de los miembros de ABIGRAF, a restarle peso al fenómeno del liderazgo que se da al interior de la misma, al tiempo que se le de otra directriz y a cederle, paulatinamente, la palabra a todos aquellos aportes para el logro de una organización humana, habitable y productiva.

Origen y Evolución de la Cultura organizacional.

Toda organización tiene como fin principal la productividad, misma que pudiera ser mejor en la medida en que se dejara de considerar a los hombres como “objetos productivos” y se les revalorara como “seres humanos”.

Todo proyecto de organización debe considerar la otredad, el brindarle la oportunidad de que el otro exprese sus intereses, fines objetivos en torno a la organización para la cual trabajan. Hasta ahora hemos establecido que todos los seres humanos somos diferentes, que la característica principal que nos distingue a unos de otros es la de las representaciones;

que pensamos y actuamos de manera distinta ante diversas situaciones, que finalmente, esa diferenciación de nuestros conceptos nos convierte en entes valiosos; que el valor esta dado en la riqueza de nuestros pensamientos y no en la riqueza de nuestra productividad.

Por años, la idea de la *racionalización* del trabajo, (la organización sistemática del trabajo para obtener un mayor rendimiento), establecía el principio de que los hombres eran considerados como parte adicional de la maquinaria de trabajo y no como seres pensantes.

“Una organización racional exige comportamientos poco humanos o no exclusivos de su

naturaleza”(64)

Sin embargo, la crisis económica de los años setentas (1970) y el consecuente enfrentamiento entre dos importantes economías a nivel mundial (Japón y Estados Unidos) derrumbaba ese mito de la racionalidad.

Mientras que Estados Unidos derrochaba recursos en cuanto a maquinaria productiva y procesos de organización industrial, Japón salía a flote en medio de esta crisis gracias a su proyecto de producción basado en la consideración del factor humano.

“El mito de la racionalidad, como criterio supremo de excelencia y de eficacia organizativa, era un postulado básico que nadie osaba poner en duda”. (65)

La cultura y el estilo de vida de las empresas japonesas fueron los puntos principales del éxito obtenido en aquel momento. A partir de entonces, tanto teóricos como empresarios de aquella época comenzaron a mostrar interés en la relación “mágica” que surgía entre cultura y organización.

Ahora, se presentaba una nueva visión en torno a la productividad de las organizaciones:

productividad contando con las personas.

Aspectos tales como la disciplina, la obediencia, la subordinación, el conformismo, propios de una concepción mecanicista de las organizaciones, dejan de ser relevantes y valores humanos como la subjetividad (principalmente), las emociones, los intereses, los modos de vida, las representaciones, entre muchos otros, son considerados como vitales para el correcto desempeño de las organizaciones.

Una vez subrayada la importancia de la cultura , de la forma de ser y pensar de los hombres, se establece una relación entre cultura y organización.. Surge así un nuevo concepto, el de la cultura organizacional.

A lo largo de nuestra investigación hemos hablado constantemente acerca de la *organización*, misma que entendemos como “una asociación regida por principios jerárquicos y funcionales centrada por una autoridad ordenadora que estructura las interacciones internas en pro de ciertas metas/propósitos...”

(66)

(64) Pérez Dávila, Jaime. Recursos culturales de la organización. ENEP Acatlán , 1998. Inédito. p. 11

(65) Ruiz Olabuenaga, J. Ignacio. Sociología de la organización. Universidad de Deusto, España. 1995. p. 214

(66) Serrano, Rafael, et al. La organización Habitable. México, Fecha Publicidad, 2001. P. 39

Por su parte, “la *cultura* implica la relación de la sociedad con la naturaleza y las relaciones sociales

que los hombres establecen entre sí.” (67)

Como lo menciona Horacio Andrade en *La comunicación positiva y el entorno organizacional*, la cultura es la manera como actúan los integrantes de un grupo o de una sociedad misma que tiene su origen en un conjunto de *creencias* y *valores* compartidos...la cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por tanto un patrón similar de comportamiento ante situaciones específicas”. (68)

Hemos subrayado la palabra *valores* porque a nuestro juicio estos son vitales en la conformación de una nueva organización que busca darle la importancia que se merece al comportamiento humano..

El reconocimiento y enaltecimiento de los valores de aquella sociedad japonesa de la que hacíamos mención líneas arriba, fue lo que le permitió poder remplazar sus carencias de maquinarias altamente productivas por los de el esfuerzo de los hombres que se identificaban entre si al mismo tiempo que con los principios que enarbolaban las organizaciones para las que trabajaban.

A partir de esta postura, los hombres han sido objeto de un nuevo análisis, el de su comportamiento al interior de las organizaciones; ¿como la observan?, ¿que esperan de esta?, ¿cuánto están dispuestos a aportar para el beneficio propio y de la organización misma?

El viejo pensamiento de que tanto se puede explotar a una persona para poder hacer de ella un ente productivo, se vuelve obsoleto ante la exigencia de los individuos por no ser considerados como objetos que producen, sino como entes pensantes que aportan y alimentan a la organización a partir de sus opiniones y experiencias, para hacer de esta un órgano *altamente* productivo.

“La cultura de una organización esta constituida por todos aquellos factores humanos que influyen en el rendimiento y el funcionamiento de una organización” (69)

(67) Ruiz Olabuenaga, J. Ignacio. Sociología de la organización. Universidad de Deusto, España. 1995. P. 259

(68) Andrade, Horacio. Razón y palabra, número 4, año 1, 1996. P.3

(69) Pérez Dávila, Jaime. Recursos culturales de la organización. ENEP Acatlán , 1998. Inédito. P. 15

Ante esta situación, los dirigentes de nuestras organizaciones se enfrentan a la difícil tarea de poder compaginar o consensar la diversidad de pensamientos que convergen al interior de éstas.

Cultura organizacional es pues consenso y orden. Al no existir este consenso, esta cohesión de ideas, no hay orden, por lo tanto, no hay organización.

De acuerdo a lo anterior, y retomando el caso de las empresas norteamericanas y japonesas, fueron las

segundas las que supieron descifrar estos preceptos para poder aspirar a ser altamente productivas. Mientras que las organizaciones norteamericanas apostaron por la productividad basada en el alto desarrollo mecanicista basado en el control extremo, en la excesiva supervisión de los actos y los actores de las organizaciones.

Por el otro lado, la cohesión que se da a través del consenso, permite a los individuos expresar sus opiniones, establecer su compromiso y lealtad para con la organización.

Finalmente, podemos decir que, pese a que los primeros esbozos de cultura organizacional se manifestaron hace ya cerca de treinta años, ésta no ha alcanzado a introducirse en todas nuestras organizaciones, específicamente en las organizaciones mexicanas.

En realidad, nos encontramos a muchos años de distancia de lograr el cometido de que nuestras organizaciones cedan la palabra a sus empleados, los valoren como humanos que son y les permitan ser partícipes del crecimiento y correcto desempeño de éstas mismas.

La cultura organizacional, como hemos visto, tiene poco tiempo de haber sido considerada como objeto de estudio por los teóricos dedicados a la investigación de las organizaciones.

Sin embargo, los aportes que nos brindan a la fecha todas y cada una de las propuestas en torno al tema, resaltan la importancia de *considerar* o, como lo hemos dicho repetidamente en esta investigación, *re-considerar* al ser humano.

De manera estricta, el campo de la cultura organizacional es el de los individuos y sus representaciones. La cultura, “es la manera como actúan los integrantes de un grupo o sociedad u organización, que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos .” (70)

(70) Andrade, Horacio La comunicación positiva y el entorno organizacional. Razón y palabra, núm.4, año 1, septiembre - noviembre 1996. P. 3

A lo largo de nuestro capítulo anterior, observamos la importancia que reviste para nuestra organización en estudio el reconocer que *los otros*, son igualmente importantes como lo son los dirigentes mismos.

Y lo son en gran medida porque todos y cada uno de ellos tienen una forma muy distinta de percibir y representarse la realidad en la que viven, en la que trabajan.

“El interés en la reflexión cultural de la organización, proviene de la necesidad de comprender globalmente la dimensión humana en el trabajo...” (71)

La relación entre los integrantes de cualquier organización se torna compleja en virtud de que todos y cada uno son *diferentes*. Todos presentan formas diversas de pensamiento, de intereses, de comportamiento. En este sentido, es imperante la necesidad de que sean escuchados para así, ser tomados en cuenta no solo como entes productivos sino, en gran medida, como humanos que son.

El factor humano, por tanto, tiene que comenzar a ser tomado en cuenta para el enriquecimiento cultural de nuestras organizaciones, para ser ese potencial que les permita aspirar a mejores etapas productivas.

A lo largo de nuestra investigación hemos hecho referencia a que nuestra organización en estudio esta compuesta por muy pocos elementos (7 contemplando a sus dirigentes), sin embargo, no deja de tener su complejidad en la medida de que cada cabeza es un mundo.

Por tal motivo, el campo de acción de la cultura organizacional al interior de ABIGRAF, será, en principio, reconocer que todos los involucrados en la organización, tienen sus propias percepciones de la misma, para así, tratar de condensar, después, estas ideas en pro de alcanzar acuerdos que permitan un desarrollo sano y fructífero de la organización.

Como lo comenta Jaime Pérez Dávila“La cultura organizacional no es otra cosa más que la modelación de las convicciones y conductas de los *trabajadores* a favor de los fines de una organización”. (72)

En nuestro capítulo anterior observamos a través de la *Platica Informal Grupal* que todos y cada uno de los integrantes de nuestra organización en estudio tienen una distinta percepción

(71) Pérez Dávila, Jaime. Recursos culturales de la organización. ENEP Acatlán , 1998. Inédito. p. 53

(72) Ibid p. 18

de *ABIGRAF* y sus dirigentes.

Mientras que para unos la organización se comporta a la altura de sus perspectivas, para otros, los errores que cometen los directivos de la organización, son motivo de perdida de credibilidad en la misma. De tal suerte que esa variedad de percepciones y opiniones en torno a la organización, impiden el correcto desempeño de la misma.

Caracterización de la Cultura Organizacional en ABIGRAF

Hasta ahora, hemos hablado del término cultura organizacional, en donde hemos puesto de manifiesto

que el fin mismo de la organización es el de unir los distintos pensamientos en pro de un beneficio común. Pero no siempre se puede aspirar a la formación de un solo grupo homogéneo, sino que por el contrario, la organización esta expuesta a que dentro de la misma se formen subgrupos de opiniones (hasta el capítulo anterior denominados: corrientes de opiniones) mismos que a partir de este momento llamaremos *subculturas*.

“Las organizaciones no expresan una cultura solamente, sino varias...Uno de los defectos más graves del reduccionismo cultural consiste en borrar fronteras para la cultura dentro de una misma organización dando por supuesto que la cultura organizacional debe ser forzosamente única y común a toda la organización”. (73)

Dentro de estas *subculturas*, como decíamos, se concentran aquellos miembros de la organización que por una u otra razón establecen cierto grado de acuerdo o afinidad con otros en torno a determinados tópicos que se suscitan en el diario acontecer de la organización.

A continuación presentamos el siguiente *mapa cultural o cartografía de las subculturas* que se establecen al interior de ABIGRAF como resultado de las representaciones que tienen los empleados en torno a distintos tópicos. Asimismo, se establece un pequeño análisis referente a las características propias de cada uno de los actores de nuestra organización en estudio.

Recordemos que en el capítulo anterior ya dábamos fe de la forma en que los distintos integrantes de la organización tendían a integrarse de acuerdo a sus afinidades o diferencias con respecto a las situaciones que se presentan dentro de ABIGRAF. Asimismo, decíamos en su momento que resultaba difícil establecer ciertos subgrupos ya que el número de

73) Ruiz Olabuenaga, J. I. Sociología de la organización. Universidad de Deusto, España. 1995. P.P. 246 - 247

empleados es realmente reducido. (ver p. 115).

Asimismo, queremos señalar que las caracterizaciones referentes a los empleados de nuestra organización en estudio son el resultado de la observación del desempeño de los mismos. Destacamos que quizá existan juicios de valor al caracterizarlos, pero hemos tratado de ser lo más objetivo posible.

MAPA CULTURAL: CARACTERIZACION DE INDIVIDUOS Y/O GRUPOS			
INDIVIDUOS / GRUPOS	CARACTERIZACION / TIPO DE RELACION	RAZONES DE SU AGRUPACION	RAZONES DE SU EXISTENCIA
* HERRERO	EMPLEADO CON MAYOR ANTIGUEDAD DENTRO DE LA ORGANIZACION. - RESPONSABLE - HONESTO - PROFESIONAL - COMPAÑERISMO - COMPETITIVO - MODELO PARA TODOS LOS DEMAS COMPANEROS	- FORMA GRUPO CON LA SECRETARIA DE LA ORGANIZACION. LA RAZON DE ESTE VINCULO OBEDECE A UNA INTERRELACION DE TRABAJO Y A UNA AFINIDAD PERSONAL.	- ESTAS DOS PERSONAS FORMAN EL ALA CONSERVADORA DE LA ORGANIZACION. HAN CREADO UN EQUIPO DE TRABAJO MUY COMPENETRADO Y SIEMPRE ESTAN DISPUESTOS A APOYAR EN TODO A LA ORGANIZACION. EN RARAS OCASIONES MANIFIESTAN SU DECONTENTO ANTE LAS PROPUESTAS Y DECISIONES TOMADAS POR LOS DIRIGENTES DE LA ORGANIZACION. HAN ESTABLECIDO UNA RELACION DE APOYO MUTUO EN EL TRABAJO Y EXTRALABORAL (GENERALMENTE ECONOMICO)
* SECRETARIA	2 AÑOS DENTRO DE LA ORGANIZACION - HONESTA - AMIGABLE - DISTRAIDA		
* SELLADOR	3 AÑOS DENTRO DE LA ORGANIZACION - RESPONSABLE - HONESTO - COMPETITIVO - INTROVERTIDO - COMPAÑERISMO	- EN DETERMINADOS MOMENTOS FORMA GRUPO CON EL AYUDANTE EN GENERAL. LA RAZON DE ESTE VINCULO OBEDECE MAS QUE NADA A LA NECESIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO.	- PESE A DEMOSTRAR DIFERENCIAS EN SU PERSONALIDAD, ESTAS DOS PERSONAS SE RELACIONAN ENTRE SI DEBIDO A LA NECESIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO. UNO NECESITA DEL OTRO PARA PODER CUMPLIR CON LOS TRABAJOS ASIGNADOS. PESE A QUE ESTA RELACION SE TORNA EN OCASIONES CONFLICTIVA POR EL TRABAJO IRRESPONSABLE Y DESINTERESADO DEL AYUDANTE GENERAL, HA PODIDO MANTENERSE ESTABLE HASTA EL MOMENTO. EXISTE UNA AFINIDAD POR LOS GUSTOS MUSICALES ENTRE ESTAS DOS PERSONAS, RAZON POR LA CUAL TAMBIEN LA RELACION SE HA PODIDO MANTENER.
* AYUDANTE GENERAL	4 MESES DENTRO DE LA ORGANIZACION - INCUMPLIDO - IMPUNTUAL - IRRESPONSABLE - CONFLICTIVO - INDIFFERENTE		
* DISEÑADOR GRAFICO	4 AÑOS DENTRO DE LA ORGANIZACION - SOBERVIO - INTERESADO - CONVENENCIERO - CONFLICTIVO - DESHONESTO	- DIFICILMENTE HA PODIDO ESTABLECER VINCULOS CON LOS OTROS ACTORES DE LA ORGANIZACION. DE ACUERDO AL TRABAJO QUE REALIZA, TIENE QUE ESTABLECER RELACIONES LABORALES CON TODOS Y CADA UNO DE LOS DEMAS EMPLEADOS, ESPECIALMENTE CON EL SELLADOR Y EL AYUDANTE GENERAL.	

Como podemos observar, pese a las diferencias existentes en la forma de pensar y actuar de los miembros de nuestra organización en estudio, algunos de ellos han encontrado tener cierta afinidad en cuanto a determinadas posturas y por lo tanto, se han logrado compenetrar en corrientes de opinión o subcultura.

De acuerdo con los aportes que hace el autor Ruiz Olabuenaga en su escrito sobre *Sociología de las organizaciones*, se establece que las organizaciones, y ABIGRAF no es la excepción,

136

se caracterizan por la existencia de subcultura múltiples, las cuales son muchas veces conflictivas entre sí.

Podemos decir que la cultura de una organización es un amplio *mosaico* en el que convergen distintas formas de pensar, distintas subcultura.

Asimismo, y en concordancia con lo arriba mencionado, la existencia de distintas formas de pensamiento al interior de la organización nos obliga a reflexionar sobre la importancia que reviste la figura de un actor que en particular sepa encausar todos esos distintos

pensamientos hacia un solo camino, el del consenso, esa figura es sin duda la del líder de la organización.

El líder de ABIGRAF, en su papel de dirigente principal de la organización, está obligado a establecer orden para lograr la creación, fortalecimiento y mantenimiento de aquella cultura que le permita a la organización acceder a mejores y mayores oportunidades de progreso y productividad.

La función del líder es pues la de “estimular y mantener la cohesión en el medio de trabajo a fin de asegurar la eficacia de los individuos y de los grupos...difundir la actitud que adoptará la organización para justificar las funciones y reglas que determinan las relaciones internas y externas con individuos y grupos influyentes”. (74)

El fenómeno del liderazgo juega pues un papel importante en el establecimiento, y consecuente fortalecimiento, de vínculos entre los actores de la organización. El líder tiene una importante participación en el proceso de socialización - enculturización del grupo.

Dentro de nuestra organización en estudio, encontramos que el líder de la misma es precisamente la persona sobre la cual recae la responsabilidad de establecer ese orden y cohesión del grupo del que ya hemos hablado.

Una vez subrayado el reconocimiento de la existencia de las subculturas dentro del grupo, el líder se debe dar a la tarea de establecer, divulgar, fomentar y promover los instrumentos de modelación de la cultura organizacional que requiere nuestra organización en estudio para su fortalecimiento y consecuente supervivencia, estabilidad, cambio y / o innovación.

74) Abravanel, Allaire, et. al. Cultura organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos. Legis Editores, Bogotá, 1992. p. 44

En ABIGRAF, estos instrumentos de modelación, que más adelante abordaremos, no están bien establecidos. Creemos que esto se debe en buena medida al poco interés mostrado hasta el momento por la dirección misma de la organización (léase también liderazgo de la organización) en establecer, entre los actores del grupo, y hacer partícipes a éstos de principios tales como la inculcación de valores, por ejemplo.

Si bien es cierto, como lo hemos estado repitiendo a lo largo de nuestra investigación, los actores que forman parte de la organización, se integran en un inicio a ésta trayendo consigo todo un bagaje cultural adquirido a lo largo de sus relaciones establecidas con anterioridad con otros grupos,

familiares, escolares, sociales, productivas, etcétera. Sin embargo, al integrarse por primera vez a una nueva organización, particularmente de índole productiva, tienen que reorientar este cúmulo de valores culturales y adaptarse a los practicados por el nuevo grupo al que se integran.

Mucho tiene que ver entonces la labor que desempeñe el líder de la organización en el proceso de culturización de los miembros del grupo. En la medida en que los instrumentos de modelación de la cultura organizacional sean débiles, que reflejen poco o nada de lo que la misma organización quiere, no lograrán ningún cometido entre los miembros del grupo y lejos de favorecer la unión, generarán la disgregación de éstos.

Para reforzar lo arriba mencionado, destacamos algunos de los diferentes instrumentos de modelación manifiestos o no al interior de nuestra organización en estudio.

De acuerdo con el autor Jaime Pérez Dávila y su estudio sobre *los recursos culturales de la organización*, retomamos los siguientes elementos: “1. Procesos de socialización y en culturización, 2. misión / propósito, 3. claridad organizacional / visión, 4. conocimiento, 5. participación, 6. liderazgo, 7. ritos organizacionales, 8. tótem corporativo, 9. ideología organizacional y 10. Comunicación.” (75)

Observamos que en gran parte esos elementos no son considerados por nuestra organización en estudio. La mayoría de los actores que forman parte de ABIGRAF desconocen

(75) Pérez Dávila, Jaime. Recursos culturales de la organización. ENEP Acatlán , 1998. Inédito. p. 19

los objetivos mismos que la organización persigue (si es que estos existen de manera manifiesta). Por ejemplo, La misión y visión de ABIGRAF nunca han sido objeto de reflexión.

Sin embargo, a nuestro juicio, los 3 que más preocupan y revisten importancia en ABIGRAF son los de liderazgo, ideología organizacional y comunicación, destacando principalmente este último.

Liderazgo:

Dentro de Abigraf, el elemento del liderazgo, como lo hemos comentado es de vital importancia. A través de éste, se establece el convencimiento del personal, la interpretación y reforzamiento de la identidad y el sentido colectivo.

En el sentido estricto del concepto de liderazgo en una situación de participación, la función del líder si esta claramente establecida, sin embargo, desde el punto de vista cultural, el líder de la organización no se ha dado a la tarea de escuchar a los otros actores de la misma para poder considerar sus opiniones y así generar un estado de colectividad.

El líder de ABIGRAF ha podido establecer, en cierta forma, un liderazgo en un contexto de autoridad, sin embargo, esto le ha impedido establecer vínculos comunicativos efectivos con los empleados, de tal suerte que le permitan un acercamiento real que genere como resultado el establecimiento de acuerdos y la participación de todos.

Ideología organizacional:

Es la guía del comportamiento organizacional. Difícilmente, se podrá decir que existe una ideología organizacional al interior de ABIGRAF. No todas las personas que integran la organización comparten las mismas ideas en torno a los objetivos y metas que se persiguen.

Desde nuestro punto de vista, el establecimiento de una ideología organizacional implica el reconocimiento previo de todos los actores de la organización. Los directivos de ABIGRAF, deben considerar a los empleados de la organización, reconocerlos, involucrarse más en el conocimiento de la vida extra-laboral de éstos.

Asimismo, se debe participar a todos los actores de los planes, objetivos, metas, que persigue la organización.

139

Debe, en resumen, ser comunicativa con los otros actores que la componen (empleados) para así, poder comenzar a generar un espíritu de colectividad, una ideología organizacional.

Comunicación:

Dentro de nuestra investigación, este es elemento principal por cual se debe preocupar nuestra organización, ya que orienta una actuación o un comportamiento organizacional efectivo. Debemos destacar que realmente no existe un proceso bien establecido de comunicación dentro de ABIGRAF. Existen muchos vacíos que nos impiden hablar de procesos comunicativos reales y efectivos..

El primer acercamiento que podemos señalar para el logro de procesos comunicativos al interior de ABIGRAF debe de ser, como ya se mencionó, la aproximación para con los actores de la misma. A partir de esto, se lograría un gran avance puesto que en lugar de tener diversas formas de

apreciaciones de la realidad de la organización, se puede llegar a generar un solo pensamiento encaminado a la cohesión y al mutuo entendimiento de las partes.

Una vez establecida una real comunicación interna, se debe procurar se debe procurar establecer una coherencia con el exterior en donde la organización es también observada y evaluada.

Lo que se aprecia de la organización al exterior, debe ser coherente y lógico con lo que sucede al interior de la misma.

Una vez expuesto lo anterior, podemos reafirmar lo que hemos dicho a lo largo de nuestra investigación, ABIGRAF carece de elementos que fomenten y estimulen el consenso del grupo.

La organización debe procurar, promover y divulgar entre sus integrantes los elementos arriba mencionados para en principio pretender hacer que los tomen como propios, para después tratar de que, como comúnmente se dice, “se pongan la camiseta”, den el todo por la organización para la que trabajan.

140

Diagnóstico de la Cultura Organizacional en ABIGRAF

A lo largo de nuestra investigación, hemos observado que al interior de ABIGRAF existen pequeños grupos que representan distintos puntos de vista en torno a la organización, que como causa de esa subjetividad, en ocasiones generan conflictos, malos entendidos, improductividad, entre muchas otras cosas, y que por sobre todo, impiden el correcto desempeño de esta pequeña organización.

Nuestra organización en estudio, como ya lo hemos mencionado, vive a diario inmersa en pequeños, y en ocasiones, grandes conflictos. Los continuos errores en los procesos productivos son muestra de ello. Hemos mencionado que ABIGRAF cumple el cometido de brindar un servicio “eficiente” al cliente que lo solicita, pero nos seguimos cuestionando ¿a que costo?.

De acuerdo con Horacio Andrade y su reflexión acerca de el papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales, nuestra organización en estudio vive en una constante crisis. “...las organizaciones que enfrentan una situación poco común la conciben como algo que podría tener un fuerte impacto sobre ellas, como algo que las afecta directamente y como algo sobre lo que se tiene poca información referente a lo que va a suceder o a sus posibles consecuencias.” (76)

Entendemos por crisis aquel cambio o mutación de un estado normal a uno diferente, no precisamente negativo o malo, sino simplemente distinto a lo que convencionalmente practica la organización.

Pero, ¿qué tiene que ver este concepto de crisis con el estudio de la cultura en nuestra organización?. Mucho, ya que a consecuencia de no tener una cultura fuerte, basada en la cohesión del grupo de trabajo, esta presenta continuos quiebres, desajustes que la obligan a tomar otras direcciones en el camino trazado.

En ABIGRAF estos quiebres tienen un gran significado. Son el abordar los problemas que se suscitan desde otra perspectiva, para atacarlos y resolverlos y así poder continuar con los

(76) Andrade, Horacio, Razón y Palabra, Número 4, Año 1,1996. p. 2

141

procesos productivos.

Insistimos, ABIGRAF produce...es eficaz, pero poco eficiente. Constantemente tiene que enmendar el camino para salir adelante. Ni la organización misma, ni sus miembros han podido o querido adoptar soluciones que les permita encaminarse hacia verdaderos estadios de productividad, una productividad que beneficiaría a todos.

productividad, una productividad que beneficiaría a todos.

La falta de una cultura organizacional bien establecida es lo que impide, de entrada, el correcto desempeño de *ABIGRAF*.

De acuerdo con Horacio Andrade, “una cultura es fuerte cuando:

- 1) los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos.
- 2) los valores rigen la conducta de los miembros de la organización, y
- 3) los valores están jerarquizados en función de su importancia.

Asimismo, una cultura es funcional cuando:

- 1) permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas;
- 2) motiva y compromete a sus integrantes, y
- 3) fomenta la interacción y crea un ambiente sano de trabajo.” (77)

En este sentido, si aplicamos en nuestra organización en estudio los conceptos vertidos por Andrade, podemos decir que ABIGRAF es una organización que tiene una cultura débil, como ya se explicó a

lo largo de esta investigación, al mismo tiempo que disfuncional, puesto que los valores de los miembros distan mucho de ser homogéneos y compartidos.

Es preciso establecer acciones encaminadas al consenso entre los miembros. Y sobre todo, desde nuestro punto de vista, urge que la organización ponga mayor interés en la observación y participación de sus miembros. Como se mencionaba en el capítulo anterior, hay que devolverle el habla a los miembros del grupo, pero también es preciso prestar interés por todos y cada uno de los miembros de la organización.

77) Andrade, Horacio Razón y Palabra, número 4, año 1, 1996. p. p. 3 - 4

142

Hacia un Cambio en la Cultura de ABIRAF

Como hemos podido observar, nuestra organización en estudio presenta una cultura débil y disfuncional, ya que los dirigentes de la misma, así como el resto de los miembros no se han dado a la tarea de establecer una verdadera cultura que la fortalezca, que le de un sentido más humano, con una inclinación menor hacia el aspecto netamente productivo, en el que los individuos no son considerados como tales, sino por el contrario, se les observa y trata como máquinas, cuya finalidad es única y exclusivamente productiva, ejecutoras de decisiones ajenas a la propia..

En este sentido, ABIGRAF debe buscar nuevas y diferentes alternativas que le lleven a establecer una verdadera cultura al interior de la organización.

Como lo menciona Ángel Sánchez Huerta en su ensayo Punto de quiebre en el que analiza a las organizaciones desde el punto de vista de que están posibilitadas para experimentar cambios en el momento mismo en que ya no resultan ser productivas o tan productivas como lo llegaron a ser en algún momento pasado.

Sánchez Huerta nos dice que “la actual transición de *punto de quiebre* significa que el mundo está entrando a una nueva era; la de la realización y desarrollo del potencial humano. Esta era exige cambios de actitud, mentalidad y forma de pensar para dirigir creativamente la transformación Empresarial.” (78)

La investigación que hasta el momento hemos realizado en torno a nuestro objeto de estudio, nos

lleva a la conclusión de que este es quizá el justo momento en que ABIGRAF debe hacer un alto en el camino para reflexionar acerca de su actuación a lo largo de sus ya casi 11 años de existencia y comenzar a establecer aquellos cambios o ajustes que le permitan aspirar a nuevas y mejores etapas (productivas y de interrelaciones entre sus miembros). Parafraseando a Luhmann, *lo que es, es como es, pero siempre puede ser de otra manera.*

Como lo menciona Jaime Pérez, “un cambio en los esquemas laborales podría afectar y repercutir en las representaciones y en las destrezas puestas en juego en el trabajo, lo cual a

78) Sánchez Ángel. Capacitación. Punto de quiebre. Año 1, núm 9, marzo 1994. p.1

143

su vez podría ajustar o modificar ciertas actitudes , relaciones...” (79)

Por principio, ABIGRAF debe aceptar que requiere cambiar para no sucumbir y desaparecer en el corto plazo.

Como se menciona en La Organización Habitable, se necesita cambiar para conservar, en el sentido estricto de que los cambios a realizar tampoco sean extremadamente grandes y repentinos que pasen a ser una carga negativa para la organización en vez de proporcionar una mayor certidumbre y confianza ante el trabajo.

Asimismo, se puede decir también que ABIGRAF debe conservar para cambiar. Esto es, no necesariamente debe dar un vuelco de 360 grados y cambiar de tajo en todo su planteamiento productivo; no, al rescatar y conservar lo más significativo (su planta laboral) deberá iniciar por el reconocimiento mismo de sus empleados como seres humanos que son. “El reconocimiento de problemas y errores internos con la consecuente necesidad de superarlos y la necesidad de ajustarse a nuevas condiciones para prevalecer frente a las exigencias del entorno y aprovecharlas, lleva a optar por estrategias de cambio, por la estrategia de la innovación.” (80)

Dentro de este planteamiento, debemos abordar un tema de relevante importancia, el de la comunicación. Es solo a través de la correcta utilización de ésta, que la organización podrá aspirar a ese cambio del que ya hablamos.

Hasta el momento, por lo que observamos de nuestra organización en estudio, los vínculos comunicativos entre sus miembros están sumamente deteriorados (al grado de generar constantes quiebres) por lo cual se hace necesario, y ya lo subrayábamos en nuestro capítulo

anterior en la *Platica Informal Grupal*, establecer aquellos canales de comunicación que le permitan a los miembros *tomar la palabra* para externar sus pensamientos, opiniones, desacuerdos. Las relaciones que se manifiestan entre los miembros de nuestra organización en estudio son primordialmente de trabajo, en este sentido, implica el que constantemente se vean fracturadas. No hay entendimiento entre las partes, no hay un mínimo de conversación entre

(79) Pérez, Jaime. 13 rasgos organizacionales en algunas empresas e instituciones mexicanas. p.2

(80) Serrano, Rafael, et al. La organización Habitable. México, Fecha Publicidad, 2001. P. 78

144

ellos y esto conlleva a la separación y fragmentación del grupo de trabajo.

Los dirigentes de nuestra organización en estudio no se han dado a la tarea de fortalecer esos vínculos comunicativos, lo más crítico es que no se observa algún tipo de planteamiento enfocado al establecimiento o reestablecimiento de esos lazos comunicativos al interior de la organización.

Muy por el contrario, la constante carga de información de la cual son objeto los empleados de ABIGRAF, (información acerca de las diversas actividades que tienen que realizar a lo largo de su jornada laboral), no deja oportunidad alguna de reflexionar y externar sus puntos de vista. Lejos de establecer acuerdos, consensos para el trabajo, se establecen ordenes.

Ya decíamos que los miembros de nuestra organización en estudio no muestran mucho interés por ésta, ni se sienten plenamente involucrados con los intereses y objetivos que se persiguen.

Hasta el momento, cabe decir, sin error a equivocarnos, que los miembros de ABIGRAF, cumplen única y exclusivamente con el compromiso del trabajo como tal.

Recordemos que al interior de nuestra organización en estudio, como en muchas otras, se relacionan actores cuya forma de pensar es distinta a la de los otros con los que convive a diario, “desde las distintas posiciones de los sujetos y los grupos, se aprecian posibilidades y oportunidades distintas, que pueden más o menos coincidir, divergir u oponerse” (81)

Ahora bien, ¿cómo hacer para que esta variedad de pensamientos que se presentan al interior de ABIGRAF, coincidan entre si para establecer acuerdos y avanzar en la consecución de procesos productivos?. Conversando, hablando entre sí franca y directamente. Luego entonces, generando el compromiso de ser sinceros (en principio) consigo mismo y después con su, o sus, interlocutores.

Fernando Flores en su libro *Inventando la empresa del siglo XXI*, nos dice que en toda organización debe existir el *compromiso* de los miembros para el correcto desempeño de la misma.

Esto se logra a través de la conversación con los otros, del hablar, pero también del escuchar a los otros. “ conversación es la unidad mínima de interacción social orientada hacia la

81) Serrano, Rafael, et al. La organización Habitable. México, Fecha Publicidad, 2001. P. 78

145

ejecución, con éxito de acciones” (82)

La práctica comunicativa refleja pues, en menor o mayor medida, el grado de acuerdo de las partes. Recordemos que el éxito de toda organización está fincado en el logro de acuerdos (aunque mínimos) para generar cambios.

Debido a que en nuestra organización en estudio no se valora como debería a la comunicación, se cae en el grave error de restarle importancia a lo que dicen sus miembros y por lo tanto, de acuerdo con Flores, de no cumplir los compromisos adquiridos o pactados, vía el habla, con los demás miembros.

Hablamos de necesidad de cambio, de establecimiento de nuevos patrones de operatividad que le permitan a nuestra organización en estudio superar esos quiebres que generan un deterioro paulatino de la organización. Sin embargo, en la medida en que los directivos de la organización no aprendan, y enseñen a la vez a los demás miembros, de la existencia de compromisos encaminados a la acción (que se tienen que cumplir) la comunicación fracasa. Por ejemplo, cuando el líder de nuestra organización en estudio le comenta a los miembros de la misma acerca del pago de las horas extra y no cumple con el debido pago al llegar el fin de semana laboral, cae en el incumplimiento del compromiso que hizo con los empleados de pagarles en tiempos establecidos. Miente y por lo tanto, pierde credibilidad.

Asimismo, el empleado que se acerca a los directivos para solicitar un determinado permiso para ausentarse del empleo por motivos personales y ofrece pagar posteriormente el tiempo que se le otorga y no lo hace o pone excusas para no cumplirlo, falta a su promesa de compromiso que adquirió cuando se acercó para conversar con el directivo indicado.

El que habla, dice Flores, se compromete asimismo, “él debe ser capaz de entregar evidencia si se le pide, si no es así, corre el riesgo de ser tomado por mentiroso. (83)

También, el escuchar es otra de las acciones que debe considerarse como importante dentro de los procesos comunicativos. No basta con hablar, también es necesario escuchar para poder poner en consideración las opiniones de los otros.

Lo que queremos resaltar en estas breves reflexiones acerca de la comunicación entre los

82) Flores, Carlos Fernando. Inventando la empresa del siglo XXI. Santiago de Chile, hachete, 1989. P.26

83) Ibid, p. 27 - 28

146

miembros de una organización, es que, efectivamente, solamente a través de una verdadera y sincera conversación, se logra llegar a acuerdos, se establece la confianza mutua y se crean las pautas de aceptación de los diferentes miembros de la organización. No olvidemos que toda organización esta representada por la subjetividad, la diferencia, de todos y cada uno de los miembros que la conforman.

A lo largo de nuestra investigación hemos puesto de manifiesto la necesidad de considerar a *los otros* como humanos que son, pese a sus diferencias, tratar de compaginar con todos y cada uno de ellos y establecer la posibilidad de crear un proyecto compartido que beneficie e todos. “...se necesita analizar los deseos, las expectativas, los acuerdos, los desacuerdos, las resistencias, las reservas, así como las preocupaciones de los miembros de la organización...” (84)

Lo arriba mencionado, nos lleva a reflexionar acerca del grado de productividad, efectividad y desgaste físico y mental que demuestran los miembros de nuestra organización en estudio, como para poder seguir trabajando bajo las condiciones que se manifiestan en esta investigación, o por el contrario, ¿hasta donde aguantarán a la organización, para lograr sus objetivos de cambio?.

Partiendo de esta reflexión, realizaremos una Propuesta de Intervención Comunicativa donde estableceremos algunas propuestas para posibilitar a ABIGRAF alcanzar nuevas y mejores formas de relaciones humanas entre sus miembros, y que a su vez posibiliten una mayor productividad .

Quizá parezca un tanto ambicioso, pero pretendemos hacer de nuestra organización en estudio aquella organización habitable de la cual hemos hecho referencia.

84) Serrano, Rafael, et al. La organización Habitable. México, Fecha Publicidad, 2001. p. 81

Propuesta de Intervención Comunicativa

La propuesta de intervención comunicativa pretende establecer planes o programas, en los que se de la posibilidad de dar solución a los diferentes problemas que afronta nuestra organización en estudio, de interrelación y consecuentemente productivos.

La propuesta de intervención comunicativa parte del establecimiento de estrategias, formas de “atacar” las situaciones. La estrategia es el planteamiento general de todos los planes comunicativos a desarrollar (que acciones se van a llevar a cabo).

La estrategia es pues planear acciones para lograr objetivos que posibiliten la solución de problemas.

El plan de ataque, por así llamarlo necesita considerar en su planteamiento tanto los aspectos internos que afectan al desempeño de la organización, como lo sucesos externos.

En la estrategia comunicativa, lo primero que hay que cuestionarse es el ¿cuál será la mejor forma de comunicación que debe adoptar la organización para obtener aquellos resultados que resulten benéficos para hacer frente a los problemas que se presentan en nuestra organización en estudio?.

A lo largo de nuestra investigación, hemos hecho mención de aspectos tanto positivos como negativos que afectan al desempeño de ABIGRAF, de tal suerte que para establecer la estrategia comunicativa pertinente para la posible solución o mejoramiento del accionar de nuestra organización en estudio, debemos establecer que nos permita saber en que aspectos (tanto al interior como al exterior) nuestra organización presenta aspectos positivos o negativos.

A través del uso y aplicación de una herramienta de diagnóstico denominada FODA (abreviación de **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas) podemos dar testimonio del comportamiento de nuestra organización tanto al interior de la misma como al exterior. Recordemos que el FODA es el resultado del trabajo y diagnóstico que hemos realizado a lo largo de esta investigación y del cual hemos dado testimonio.

A continuación presentamos los resultados del diagnóstico del FODA aplicado a nuestra organización en estudio.

No obstante a que ABIGRAF manifiesta una serie de carencias operacionales, comunicativas

y de cultura altamente remarcadas, se observan determinadas *fortalezas* que le sirven como apoyo y estímulo para la consecución de más y mejores oportunidades de desarrollo.

Dentro de esas *fortalezas* encontramos :

1- Cuenta con maquinaria de impresión digital de gran formato.

Pese a ser una micro empresa con pocos recursos económicos, la organización, desde su establecimiento se propuso la obtención de un equipo de impresión digital de gran formato que le permitiera establecerse como una empresa competitiva dentro de un mercado sumamente peleado y que a la fecha se encuentra más que saturado por pequeñas empresas que *dicen* tener servicios propios de impresión digital de gran formato pero que no es cierto.

2- Experiencia de más de 10 años en el medio.

Como ya lo mencionábamos, el medio en el que se desempeña ABIGRAF es altamente competido; sin embargo, la gran mayoría de esas empresas son organizaciones que con anterioridad se dedicaban única y exclusivamente al ramo de la rotulación (por proceso de serigrafía). Por lo tanto, no tienen la suficiente experiencia en la elaboración de toldos, anuncios luminosos en general, e impresión digital de gran formato.

3- Cartera de clientes estable.

Del mismo modo, y en base a la experiencia de la que hablábamos, la organización cuenta con una cartera de clientes estable y constante que le permite tener ingresos mensuales fijos y seguros. Asimismo, estos clientes recomiendan los servicios de la organización a otros clientes potenciales.

En el rubro de las *oportunidades* encontramos que:

1- Producir (Impresión sin intermediarios).

Como ya lo mencionamos, nuestra organización en estudio cuenta con los equipos necesario para producir (impresión, elaboración de toldos y anuncios entre otros

productos) lo que representa una gran ventaja en relación a muchas de las empresas contra las que compite, ya que muchas de estas son solamente intermediarias de los productos que ofrecen..

2- El hecho de estar bien acreditado con determinados clientes y proveedores le permiten a ABIGRA establecer políticas económicas y comerciales que le generan importantes ventajas en torno a su competencia.

En cuanto a lo que se refiere a las *debilidades* de la organización, desgraciadamente estas son más y se refieren básicamente a problemas específicamente comunicativos y de índole cultural:

1- Nulo reconocimiento de *los otros* por parte de la dirección de la organización.

El líder mismo no permite ni contempla las distintas aportaciones que los demás actores pudieran realizar para el desempeño de la organización.

2- Comunicación grupal sumamente débil.

Como lo hemos observado, dentro de la organización se manifiesta una “opulencia informativa y una pobreza comunicativa en el sentido de que es el líder el que se dirige al grupo y posibilita muy poco al grupo en general a manifestar sus pensamientos.

Del mismo modo, la organización satura de información a los empleados para que estos lleven a cabo el correcto desempeño de sus actividades, sin embargo, al no haber retroalimentación por parte de los empleados (opiniones, puntos de vista, experiencia, pertinentes en referencia al modo de actuar), se manifiesta como resultado una muy pobre comunicación.

3- Inexistencia de valores.

Aunado a que no existe manifiesto alguno sobre la existencia de valores tales como la misión y la visión de la organización, esta misma no exhorta a sus miembros a practicar

la aplicación de valores que den testimonio de la integración del grupo.

4- Desorganización.

La realización de muchas tareas productivas así como administrativas, carece claramente de una organización, de una planeación adecuada, no existen estrategias a seguir tanto

en los procesos de PRE-producción así como en los productivos. Lo que en muchos casos trae como consecuencia la repetición (hacer 2 o más veces) del trabajo.

- 5- El líder de la organización misma no ha sabido o en su defecto no ha querido establecer las bases para la divulgación de valores propios de la organización que involucren más a los actores de la misma para el correcto desempeño de sus actividades.

En relación a las *amenazas* que encontramos dentro de *ABIGRAF* podemos destacar:

- 1- Una cada vez más creciente cantidad de organizaciones dedicadas al mismo rubro. Pese a no tener experiencia previa alguna, muchas micro-empresas dedicadas a la rotulación comienzan a tornar su actividad a la de la producción e instalación de anuncios y toldos en general. Esto mismo genera una competencia desleal ya que al no tener la experiencia suficiente, solamente fomentan un mercado desleal basado en la desacreditación del verdadero conocedor del medio.(precios bajos tan solo por ganar clientes)
- 2- Considerar como prioritario el servicio que se le ofrece a un solo cliente en particular. Se descuida en ocasiones la atención que se le podría brindar a otros clientes tan solo por brindarle un apoyo particular a una organización en específico. En el momento mismo en que dicha empresa deje de comprar productos, los ingresos de *ABIGRAF* se verán claramente afectados.
- 2- En la medida en que no se procure romper con determinados malos hábitos que se

151

practican al interior de la organización, ésta se ve amenazada ya que requiere de una coordinación entre sus miembros para alcanzar un importante nivel de productividad. El quiebre comunicativo que se manifiesta constantemente entre los miembros de la organización es prueba del escaso interés manifestado por alguno de los empleados en ocasiones.

Asimismo, los miembros directivos de la organización son pieza clave en la motivación

e integración de los actores de ABIGRAF en los procesos productivos. Mientras no se establezcan verdaderas relaciones de trabajo entre *iguales*, la organización vivirá bajo la amenaza del estallamiento de la inconformidad por parte de los empleados.

3- Existe una dependencia manifiesta para con algunos de los proveedores de insumos primarios (tintas y refacciones del equipo de impresión específicamente). Ya en determinadas ocasiones los insumos han escaseado y los procesos productivos se han tenido que detener de manera involuntaria. A la fecha no existe un proveedor alternativo para la adquisición de determinados insumos.

Estrategia comunicativa.

Una vez que hemos establecido los principales aspectos que afronta ABIGRAF en referencia al diagnóstico FODA, delinearemos la estrategia comunicativa a seguir para procurar el correcto funcionamiento de nuestra organización en estudio.

Como hemos observado, resaltamos la importancia que representa para la organización el correcto desempeño de las funciones del líder de la misma.

El fenómeno del liderazgo, a nuestro juicio, pese a los años que lleva de existir la organización, no se ha manifestado de manera correcta en la medida en que ha dejado de lado aspectos que revisten una gran importancia para el correcto funcionamiento de la organización.

Principalmente, nuestra organización en estudio manifiesta un centralismo muy marcado hacia la figura del líder de la misma.

152

Como lo hemos manifestado en el primer capítulo de nuestra investigación, tras el análisis del organigrama de la organización, así como después de la observación del flujograma real del desempeño de las actividades de los miembros (ver páginas 43 y 45), la figura del líder es parte central en el desempeño de la misma.

Si el líder comete un error en la designación de tareas o en la explicación de las mismas, en consecuencia, los resultados del trabajo serán negativos y se generará entonces la ya mencionada duplicación en la elaboración de productos. (consecuencia real: desgaste físico y mental por parte del empleado, así como frustración por el mal desempeño en las actividades realizadas).

En la medida en la que el líder no se da a la tarea por conocer y reconocer las capacidades reales de sus empleados al tiempo que les permita expresar sus opiniones en torno al desempeño del trabajo, en consecuencia se seguirán cometiendo la misma cantidad y tipo de errores como hasta ahora sucede.

Lo que pretendemos es el devolverle al empleado esa capacidad de intervenir de manera directa y libre en el desempeño de sus actividades. La tarea parece sencilla, simplemente asignarle una labor específica al empleado y ya. Sin embargo, esto no es cierto, el análisis va más allá de la simple asignación de labores, se deben llevar a cabo una serie de estrategias que a la fecha nunca se han tomado en cuenta dentro de la organización.

Previamente, hay una serie de tareas (planes comunicativos) por realizar por parte de los directivos de nuestra organización en estudio.

Plan de Comunicación :

Asumida la responsabilidad de cambio desde su persona, el líder de la organización debe establecer y dejar bien claras *las reglas del juego*, en donde se le indique al empleado realmente cual será su rol a desempeñar dentro de la organización desde el momento mismo en que ingrese a ella.

En este sentido, se debe procurar establecer, por principio, desde las bases mismas de la organización, la inculcación de valores, de cualidades y de habilidades deseadas para el correcto desempeño del trabajo. De tal suerte que todos comiencen a estar en el mismo canal,

153

es decir que todos y cada uno de los integrantes tengan en conocimiento cual es la organización para la que trabajan, cuales son sus objetivos y metas, a que aspira, cual es el mercado real que pretende atacar, cuales son sus planes en corto, mediano y largo plazo, entre otras muchas cosas.

Asimismo, la organización deberá generar y divulgar entre el personal *la misión* de la organización en donde se defina claramente la función y el propósito de ésta.

Lo mismo se deberá hacer con el planteamiento de *la visión* de ABIGRAF.

Queremos dejar en claro que la elaboración de estos dos apartados no debe ser el simple ejercicio de redacción para obtener un escrito que cubra simple y sencillamente el requisito.

Por el contrario, en inicio, es un verdadero ejercicio de identificación compartida entre directivos y empleados para asumir consecuentemente la responsabilidad del trabajo. Un trabajo que será realmente compartido puesto que desde inicio involucra la voluntad de sus miembros. Cuando la organización contempla a todos sus elementos en un verdadero proceso de identificación, estimula el

acercamiento e integración que fortalece el trabajo diario.

Como hemos mencionado en repetidas ocasiones, la planta laboral de ABIGRAF se compone de 5 personas y 2 directivos, mismos que deberán conocerse plenamente dentro de esta nueva estrategia que proponemos.

Programa de Comunicación: (comunicación interna)

Para ello, se propone el establecimiento de sesiones semanales (una a la semana) en la cual los miembros de la organización dialoguen de una manera informal (interacción grupal) acerca de las situaciones que les aquejan o preocupan dentro de la organización.

Dicha sesión, como ya se mencionó, no pretende ser una junta de trabajo, (para ello se designará también una hora y día específico) sino realmente una sesión de preguntas y respuestas entre todos los miembros. Quizá se sugerirá tomar como pretexto la celebración de algún evento (cumpleaños, aniversario, reconocimiento, etc.) pero, insistimos, dentro de una informalidad en la que realmente se externen, sin intimidación alguna, las opiniones de los miembros.

154

De igual manera, se contempla que en la primera sesión se le proporcione al personal, como ceremonia simbólica, un uniforme de trabajo (pantalón, playera, calzado, chamarra y gorra con el logotipo de la empresa). Esto con el fin de comenzar a promover entre el personal una verdadera identificación para con la organización.

La plática acerca de la anécdota del día, por ejemplo, será el pretexto adecuado para establecer el diálogo que rompa el estatus de formalidad entre los miembros y los motive a un acercamiento real, franco y sincero. Recordemos que el encuentro *cara a cara* entre los miembros de la organización resulta ser bastante enriquecedor y productivo. Como hemos podido ver a lo largo de esta investigación, los empleados de ABIGRAF en muy pocas ocasiones tienen un acercamiento informal con los dirigentes de la misma, por su parte, estos últimos no promueven este tipo de acercamientos. Como lo hemos dicho, tan solo establecen relaciones estrictamente de trabajo.

Consideramos que en este apartado, el vocabulario rector a destacar será el de “*conozcamos a nuestro compañero*”, en donde se destacarán términos como el de *amigo, pareja, compañero*.

Proceso Comunicativo:

Establecer de entrada el reconocimiento de todos y cada uno de los integrantes como seres humanos y

no como máquinas. Hemos señalado en esta investigación que desde el mismo momento del proceso de selección y reclutamiento del personal, la dirección de ABIGRAF comete el error de solo averiguar acerca de los aspectos teórico- prácticos (experiencia laboral) que maneja el aspirante a ingresar en la organización. Deja de lado el aspecto humano, el indagar acerca de la vida familiar y afectiva del postulante al puesto requerido.

Cuando este último ingresa a la organización, se comienza a involucrar de lleno en el trabajo y poco a poco se deja de lado la posibilidad de establecer una platica informal directivo - subordinado que brinde más información acerca del segundo.

Es por ello que pretendemos establecer en primera instancia un acercamiento que promueva la comunicación cara a cara y una vez establecido y reconocido este tipo de comunicación, proceder a involucrar a los otros integrantes del grupo en una interacción grupal informal.

155

Productos Comunicativos:

Haciendo uso del aspecto informal que permite nuestra organización en estudio, podemos utilizar como pretexto de acercamiento comunicativo el tiempo y la distancia de traslado que utilizan los trabajadores cuando se desplazan de la planta de trabajo hacia un a locación de instalación.

Aunque este momento no esta establecido formalmente como producto comunicativo, es una buena opción para que se entable una comunicación sumamente enriquecedora básicamente entre el líder de la organización y los empleados de la misma.

En ocasiones, y sobre todo en esta ciudad, los traslados de un lugar a otro son sumamente lentos, por lo cual consideramos como apropiados para establecer un primer acercamiento entre los elementos de la organización.

Una vez iniciada esta integración grupal, en la que los actores (directivos y empleados en conjunto) han comenzado a desprenderse de esa timidez natural producto del respeto por los puestos jerárquicos dentro de la organización, se deberá dar inicio a una segunda etapa de integración en la que ya este de por medio el aspecto productivo.

Programa de Comunicación: Segunda etapa. (Comunicación Interna)

Para ello se pretende establecer una sesión de trabajo a la semana (preferentemente el día lunes) de aproximadamente 30 a 45 minutos en las que se discutirán los aspectos formales del trabajo (resultados de los trabajos de la semana anterior, pendientes, proyectos, dudas y aclaraciones

administrativas entre otros temas más).

La idea principal en este apartado es la de poner a todo el personal al tanto de las actividades que desempeñó la organización a lo largo de la semana anterior, así como los trabajos que se realizarán durante la semana en curso.

También se abordarán los posibles proyectos a atacar, y se pondrán en la mesa de discusión aspectos de índole administrativo como la aclaración de faltas, retardos, justificaciones, aclaraciones en relación a herramientas solicitadas para trabajos especiales, etc..

Aquí, nuevamente se pretende involucrar a todo el personal en el conocimiento de las

156

actividades formales de la organización, es decir tener a todos al tanto de las cosas por si es necesario involucrarlos en dichos trabajos y no tomarlos “por sorpresa”.

Dentro de esta sesión, la labor del líder reviste una mayor importancia ya que aprovechará el momento para asignar trabajos especiales, recomendará procesos de producción al tiempo de que se solicitarán sugerencias. También se pondrá a consideración el rol de asistencia en locaciones de instalación (esto es, quien acompañará y asistirá al responsable del trabajo asignado durante el tiempo que este se desarrolle).

De ser necesario, esta sesión podrá repetirse una vez más a lo largo de la semana en la medida en la que la organización adquiera compromisos urgentes.

Una vez al mes y dentro de estas sesiones formales, se hará reconocimiento grupal al empleado que mejor desempeño haya tenido durante ese mes, haciéndose acreedor a un estímulo económico especial.

Con este tipo de actos, se pretende atacar y eliminar 2 de los grandes males que, a nuestro juicio, aquejan de sobremanera a la organización: la disminución de la duda, el mal entendido y la incertidumbre ante los trabajos a realizar, y por otra parte, la no valoración del trabajo desempeñado por el personal .

Nuevamente, entre los procesos de comunicación que se destacarán en este apartado serán los de cara a cara, en donde todos expondrán sus experiencias por los resultados obtenidos y sugerirán y aportarán los elementos necesarios ante los productos a realizar.

Del mismo modo, en este apartado se integran elementos tales como formatos de trabajo impresos en los que se describen las características de los trabajos a realizar.

Dichos formatos deberán tener original y copia para que las partes involucradas tengan un respaldo para cualquier aclaración y/o duda.

Se sugiere igualmente, la utilización de un pizarrón en donde anotar las fechas de entrega y el status de los trabajos asignados a cada uno de los empleados.

Nuevamente insistimos, el proceso descrito parece tener una fácil aplicación, sin embargo, hay semanas en las que la organización vive en un constante *bomberazo*.

Cabe aclarar que en buena medida, un 35% a un 40% del trabajo mensual se desarrolla bajo esa característica, principalmente en el área de impresión digital.

157

Proceso Comunicativo:

Dentro de este apartado, consideramos que se pueden establecer distintos momentos de acercamiento entre los integrantes del grupo. En primera instancia, puede darse un acercamiento de diálogo interpersonal en donde tanto directivos como empleados aprovechen el momento para quizá aclarar dudas en torno al trabajo.

Principalmente se pretende que en esta etapa se fomente la interacción grupal, ya que es a través del establecimiento de junta de trabajo en donde se analizarán los diferentes proyectos por realizar así como las tareas recién concluidas.

Es claro que en esta etapa se pretende informar a todo el personal con respecto a las labores de la organización, asimismo, promover su participación e integración en distintos momentos de los procesos productivos. Las redes comunicativas que se establecerán serán tanto informales (diálogos entre 2 o más individuos) así como estrictamente formales (en el momento mismo en que se discuten los aspectos técnicos y prácticos de los procesos de trabajo).

Productos Comunicativos:

Dentro de la gama de productos comunicativos que se pueden utilizar en esta etapa están los informes de trabajo, las memorias, los reportes así como la papelería formal (ordenes de trabajo, solicitudes de material, ordenes de compra) que promueva la organización para la correcta y estricta planeación del trabajo

Programa de Comunicación: tercera etapa (Comunicación interna).

Un tercer momento de intercambio de experiencias e interacción entre los actores de la organización se pretende a través de la aplicación de sesiones de taller de conocimiento.

Como hemos podido observar, nuestra organización en estudio carece de actividades de actualización del personal, vitales para la superación personal y de la organización en su totalidad. Recordemos que una de las características principales de ABIGRAF es el ser una

158

organización eficaz pero poco eficiente en torno a los procesos productivos.

Como hemos mencionado, al ser ABIGRAF una organización pequeña, con poco personal, los actores se ven involucrados en repetidas ocasiones en la realización de trabajos o productos de los cuales tienen poca o nula experiencia en su realización. Ejemplo de ello es el de electrificación de anuncios luminosos.

Para ello se pretende establecer, los sábados de cada semana, pequeños talleres teórico-práctico en los que los empleados y dirigentes se involucren en el conocimiento de actividades que en ocasiones resultan ajenas a ellos.

Dichas sesiones serán impartidas, en la mayoría de los casos, por el mismo personal de la organización (por aquel con mayor experiencia en relación al tema a tratar). Cuando se trate de algún tema ajeno a la mayoría del personal, la organización tratará de contratar (en la medida de lo posible) los servicios de algún experto en el tema.

Cabe destacar que algunas organizaciones (proveedores de ABIGRAF) como 3M de México (Area gráficos), Glenn Raven (Sustratos -lonas- y estructuras de importación), Tubelite de México S.A. De C. V. (Materiales para las artes gráficas) y SCITEX México (Tintas para impresión y Máquinas de impresión) ofrecen capacitación, sin costo alguno, a aquellas empresas que consumen constantemente los productos y / o servicios que estas últimas brindan y que así lo solicitan; dichas sesiones se realizan ya sea en el área de trabajo

o en su defecto en las instalaciones de las empresas mencionadas.

Para generar la cultura de la capacitación entre el personal de la organización, la organización deberá apoyar al personal con algún tipo de incentivo, ya sea simbólico (un reconocimiento escrito, una prenda de vestir, playera, camisa o gorra con el logotipo de la empresa) o económico.

Se pretende aplicar un pequeño examen teórico-práctico y aquel elemento que obtenga los mejores

resultados será el acreedor a dicho incentivo.

Nuevamente aquí los procesos de comunicación a utilizar serán el *cara a cara* en donde el elemento instructor exponga sus conocimientos (teórico-prácticos) de manera verbal y se establezca un proceso de preguntas y respuestas con los otros actores para disipar dudas.

El otro proceso de comunicación es un poco más ambicioso pero se pretende crear una

159

memoria escrita (instructivo, apunte, planos de indicaciones, etc) para cada uno de los asistentes a las sesiones y puedan remitirse a el cuando a si lo requieran. El formato se pretende que sea sencillo, con un lenguaje claro y práctico.

Con el intercambio de cuestionamientos durante los talleres, se pretende dejar en claro el que todo el personal se debe involucrar en el aspecto productivo, asimismo es tarea del líder de la organización dejar en claro entre el personal que lo que se pretende es estimular el conocimiento, generar y establecer los principios de excelencia y profesionalismo y no el aprender más para que me exploten más.

Finalmente, una evaluación más en relación a los talleres será la práctica misma en el momento del trabajo diario. Dicha evaluación será realizada por la organización misma y se considerará como estrategia para una posible promoción.

Las sesiones de talleres teórico-practico sugerimos deben ser bien establecidas en cuanto a calendarización, conceptos a tratar y duración (no deben ser mayores a 1 hora y media por sesión) ya que recordemos que la organización se dedica a la elaboración de productos (en su mayoría publicitarios) que no pueden suspenderse ni postergarse en su realización por cuestiones de sesiones de actualización.

Estos son pues los tres primeros programas de comunicación que se busca aplicar dentro de nuestra organización en estudio a la brevedad posible. Se pretende dar inicio con ellos durante los dos primeros meses del 2006, al arranque de las actividades del año.

Dichos planes no representan una gran inversión económica para su aplicación, por ejemplo, en promedio por uniforme son alrededor de \$550.00 por persona (un uniforme completo para un año), los premios y reconocimientos contemplan una inversión de alrededor de \$1,000.00, la impresión de las memorias de capacitación se realizaría con el equipo con el que se cuenta dentro de la organización y solo se consideraría la utilización de hojas blancas, tonner (\$1,300.00 en promedio un

cartucho para 4 meses de uso) y engargolado de los productos (\$20.00 en promedio por juego).

Con la aplicación de estos tres primeros planes se busca atacar las debilidades que presenta ABIGRAF descritas líneas arriba, primordialmente acabar con el desconocimiento del *otro*

160

por parte de la organización, la mala o nula comunicación entre los miembros, la desorganización, el desinterés y el bajo desempeño de los miembros.

Asimismo, se busca el fortalecimiento de la experiencia acumulada a lo largo de los años de trabajo continuo al servicio, primordialmente, de un mercado dedicado a la publicidad, y el reconocimiento tanto de la competencia como de los clientes de la organización.

Con el paso del tiempo, y tras la valoración de los primeros resultados, se establecerán otros planes más, enfocados ahora, básicamente, hacia el exterior. Una vez fortalecida la organización en su interior, se buscará abrir mercado, captar una mayor cantidad de clientes que al paso del tiempo fortalezcan la seguridad económica de ABIGRAF y reduzcan la incertidumbre existente en el día a día con clientes de los cuales se depende en gran medida y nunca se sabe en que momento deje de considerar como proveedor a nuestra organización en estudio.

La propuesta de intervención comunicativa al interior de ABIGRAF es, a nuestro juicio, el proyecto que traiga como resultado la disminución o eliminación de todos aquellos focos rojos detectados a lo largo de nuestra investigación y aplicación de diagnósticos.

Creemos que la propuesta es viable en la medida de que no se aspira a la consecución de objetivos que no están al alcance de la organización, por el contrario, consideramos que los primeros ajustes son prácticos, económicos, productivos y de resultados inmediatos.

A lo largo de nuestra investigación, hemos observado la necesidad de establecer una comunicación directa y eficaz entre directivos y empleados de la organización, esperamos que los primeros reconozcan los errores cometidos hasta la fecha, reflexionen acerca de los mismos y procedan a poner en práctica aquellas tareas que traigan como resultado la generación de una organización más eficaz y mucho más eficiente.

La investigación que hemos desarrollado durante aproximadamente 9 meses dentro del seminario-taller extracurricular Organización, Comunicación y Cultura en torno a la Organización Abastecedora Industrial y Gráfica de Lonas, ABIGRAF, nos ha permitido, principalmente, conocer a todos y cada uno de sus miembros, desde el de menor rango hasta el dirigente de ésta.

Nos ha brindado la oportunidad de reconocer en todos y cada uno de ellos, a la persona, al ser humano. Como es que cada uno ve a la organización ABIGRAF, que opina de ella, cuales son sus expectativas a futuro dentro de la misma, que es lo que desean en particular que la organización reconozca en ellos.

Asimismo, nos ha brindado la oportunidad de reconocer que ABIGRAF dista mucho de ser una organización eficiente en todo sentido.

Organizacionalmente, nos ha dejado ver que carece de muchos elementos, entre ellos, y el más importante a nuestro juicio, de orden; consecuentemente, como lo hemos podido apreciar, de estrategias comunicativas que generen dicho orden.

Hemos observado y reafirmado que ABIGRAF es una organización eficaz pero poco eficiente.

De modo particular, hemos puesto especial interés en el desempeño del líder de la organización. Reconocemos su esfuerzo y empeño por tratar de sacar adelante a la misma, pero asimismo, aceptamos que dicha persona carece de los conocimientos (teórico-prácticos) básicos necesarios para poder cubrir en la actualidad las necesidades que la organización le exige.

A lo largo de nuestra investigación, hemos señalado en más de una ocasión, que en su afán por pretender obtener el mayor provecho económico de la organización, los directivos de ABIGRAF cometen el grave error de menospreciar el aspecto humano de los individuos que conforman la planta productiva.

Los empleados claman por ser escuchados, por que su trabajo sea reconocido, no solo productivamente, sino en base al conocimiento y experiencia que todos y cada uno de ellos puede aportar a la organización.

Las reflexiones teóricas de todos y cada uno de los investigadores citados en este trabajo, dan muestra

de la necesidad de cambio en las organizaciones actuales.

El reflejo de la eficiencia y productividad de una organización, es asimismo, el resultado de la correcta planeación y estructuración del trabajo y sobre todo de la forma en que los individuos se relacionan y comunican entre sí dentro y fuera de la organización.

La directiva de ABIGRAF no ha sabido descifrar y asimilar estos postulados. Ahora, no solamente basta invertir un capital para pretender hacer de una empresa un ente productivo. Se requiere ir más allá.

Es obligación de la dirigencia el conocer y reconocer en todos y cada uno de los miembros de la organización a la persona, al humano que por necesidades propias de su especie, requiere unirse a otra u otras personas para desempeñar una actividad y obtener un provecho, económico principalmente, de ésta.

La reflexión acerca del aspecto cultural de ABIGRAF, nos ha permitido señalar y aceptar que todos y cada uno de los que conforman ABIGRAF pensamos y actuamos de manera diferente ante distintas situaciones, pero que basados en la aceptación de la diferencia y consecuentemente en la mediación y el logro de acuerdos (aunque sea de manera mínima), podemos unir esfuerzos y salir adelante con nuestros compromisos.

La revaloración de la práctica comunicativa entre los miembros de nuestra organización en estudio se hace cada vez más importante. La dirigencia de ABIGRAF debe, en principio, aceptar el hecho de que por años ha restado importancia a esta tarea.

Comunicar es sinónimo de externar ideas, pensamientos, al mismo tiempo que escuchar los aportes de otros. En ABIGRAF, no se escucha, solo se ordena.

En referencia al entorno de nuestra organización en estudio, hemos visto que ABIGRAF cuenta con el reconocimiento de clientes y proveedores. Que pese a sus malos momentos, ha sabido mantener su imagen al exterior; ahora solo resta equilibrar la balanza y mejorar internamente para alcanzar el reconocimiento que de ella se tiene en el exterior.

Hemos aprendido también que la competencia con las pequeñas y micro-empresas existentes en el ramo se hace cada vez más complejo, que es necesario mantenerse al día para no estar fuera del mercado en el que ABIGRAF se desempeña. Hacer el esfuerzo necesario por

164

renovar frecuentemente, en la medida de lo posible, la maquinaria y equipos de trabajo, así como adquirir los nuevos insumos que surgen en el mercado.

Como hemos visto, ABIGRAF, se ha comportado por años de una misma manera, ha trabajado, producido, obtenido beneficios económicos, pero, paradójicamente, a un costo económico y humano sumamente alto.

Al inicio de nuestra investigación decíamos que por suerte, y pese a ser una organización sumamente pequeña, ABIGRAF había podido subsistir a lo largo de ya casi 11 años, pese a los fuertes embates de la cada vez más proliferada competencia de pequeñas y micro empresas que en los últimos años han inundado el mercado publicitario, de la impresión digital y de la elaboración de toldos y anuncios.

Sin embargo, esto no debe ser solamente un golpe de suerte, por el contrario, basados en la aceptación y reconocimiento de una nueva forma de organizar a nuestras empresas, debemos planear y estructurar a nuestra organización en estudio de tal modo que basada en la experiencia de todos y cada uno de sus miembros, se vea en la posibilidad de aspirar a tener, en principio, un mejor nivel organizacional que se transforme en un éxito productivo compartido entre directivos y empleados.

Debemos apostar por el cambio. Tras la reflexión, la aceptación de la enmienda y la aplicación de una estrategia comunicativa, pensada no solo en el beneficio de los dirigentes de nuestra organización en estudio, sino también en el restablecimiento de la postura de los que hemos llamado *los otros*, debe comenzar a darse el beneficio mutuo.

Nuestra organización en estudio esta viva, se mueve, y mientras esto sucede esta en la posibilidad de cambiar, para renovarse, para ser diferente, distinta, conservando a esa fuerza laboral que es la que en más de una ocasión la ha sacado a flote, pero inyectándole nuevos ánimos; reconociendo que no solo la dirigencia hace hasta lo imposible por el éxito de su organización, sino que también y junto con ella, a su lado, están todos esos seres humanos que, insistimos, desde la oscuridad de la organización, apuestan todo por salir adelante.

Solo piden ese reconocimiento, esa oportunidad para hablar y por que no, también decidir.

Debemos pues apostar por el éxito de las nuevas organizaciones, aquellas que pretenden ser productivas, pero al mismo tiempo habitables.

Reflexión final
166

La presente investigación nos ha permitido observar a nuestras organizaciones desde una nueva perspectiva. Nos ha brindado la oportunidad de verlas como los espacios en los que convergen personas completamente disímiles en sus pensamientos, necesidades y perspectivas; pero que gracias a esa diversidad de pareceres, se abre una gama de posibilidades para aprovechar el cúmulo de conocimientos que pudieran brindar los actores de las mismas, y así, transformar esas experiencias en

productividad, desarrollo y beneficio compartido.

El seminario- taller extracurricular Organización, Comunicación y Cultura impartido por la carrera de Ciencias de la Comunicación de la Facultad de Estudios Profesionales Acatlán de la UNAM , nos ha brindado la oportunidad de conocer y reconocer en *los otros* a los hombres que por mucho tiempo se han mantenido en el anonimato, manteniendo y soportando a nuestras organizaciones que los han explotado en aras de obtener el mayor beneficio (económico-productivo) posible.

Asimismo, y por sobre todo, nos ha permitido asistir al reconocimiento de la comunicación como la herramienta que posibilita el establecimiento o reestablecimiento del orden dentro de las organizaciones para su correcto desempeño. Hemos aprendido que debemos cederle la palabra a los otros para, en principio conocerlos mejor, y consecuentemente, aprender también de ellos.

Hemos aprendido también que nos falta mucho, demasiado para ser los líderes natos capaces de llevar las riendas de nuestra organización; que pese a estar a casi 11 años del surgimiento de ésta, reconocemos que hemos cometido infinidad de errores que no nos han permitido destacar y progresar como hubiésemos querido.

Sin embargo, reconocemos que hemos sabido aprovechar el momento que nuestra máxima casa de estudios, la UNAM. y en particular la Facultad de Estudios Profesionales Acatlán nos ha brindado a través del seminario-taller extracurricular Organización, Comunicación y Cultura para poner en práctica lo aprendido y ser partícipes del cambio que exigen las nuevas organizaciones.

Debemos aceptar que la tarea no será fácil, que aún nos falta mucho por aprender, sobre todo en el aspecto comunicativo, ya que es ahí donde encontramos nuestra máxima limitante.

167

Dialogar (hablar y escuchar) será nuestra principal labor

Los procesos comunicativos que se generan en muchas de nuestras organizaciones no son, de modo general, efectivos ni productivos. Es tarea nuestra hacer de estos lo más eficientes posibles para crear organizaciones que engloben la productividad y la eficiencia sin dejar fuera su lado humano.

En nuestro país, resulta un tanto difícil experimentar este tipo de sucesos. La mayor parte de nuestras organizaciones no prestan la importancia necesaria a la comunicación como debiera ser.

Observamos que lejos de generarse los canales comunicativos necesarios para una óptima relación entre los empleados y dirigentes de las organizaciones, se dificulta y obstaculizan dichos procesos.

Hemos querido concluir esta investigación con este postulado tan cierto, real y concreto al cual se hace referencia en la Organización habitable.

“Se entiende a la organización como un sistema sociopolítico con preeminencia de los roles económicos; un ámbito del poder que impone limitaciones específicas sobre la capacidad de acción, de cambio y de desarrollo del conjunto. Los integrantes de la organización, individuos y grupos, diseñan estrategias de aprovechamiento y supervivencia. Su configuración proviene de un dialogo incesante entre lo instituido y lo instituyente, entre lo establecido y su desafío; entre lo que se propone y lo que se vive...*lo que es, es como es, pero siempre puede ser de otra manera.*” (85)

Agradecemos a todos los integrantes de ABIGRAF por su desinteresada participación para la consecución de esta investigación.

Finalmente, nuestro más sincero agradecimiento a todos y cada uno de los profesores del seminario, Jorge, Irma, Verónica, Javier y Martín, por habernos dado la oportunidad de regresar a la Universidad y hacer realidad lo que por muchos años dejamos de lado y pensamos perdido. Gracias.

Bibliografía

169

- * Abravanel, Allaire, et. Al. Cultura organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos. Legis Editores, Bogotá, 1992.
- * Andrade, Horacio La comunicación positiva y el entorno organizacional. Razón y palabra, núm.4, año 1, septiembre - noviembre 1996.
- * Ardila, Luís. Panorama Latinoamericano, (2004, septiembre - octubre). Signs Of The Times and Screen Printing en español.
- * Bartoli, Annie. Comunicación y organización. La organización comunicante, la comunicación organizada. México, Paidós. 1983.
- * Bateson, G. Et.al. La Nueva Comunicación. Selección de Y. Winkin. Barcelona. Kairos. 1987
- * Etzioni, Amitai, Organizaciones Modernas, México, UTHEA, 1986.
- * Fernández, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México, Trillas, 1991.
- * Flores, Carlos Fernando. Inventando la empresa del siglo XXI. Santiago de Chile, hachete, 1989.

- * Goldhaber, Heráld. Comunicación Organizacional, Variables de la Comunicación en la Organización.
- * Ibañez, J. Et. al El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación. Madrid. Anthropos. No. 22 1994 .
- * Maintz, Renate. Sociología de la organización. Madrid, Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales. 1990.
- * Martínez de Velazco, Alberto, et al. Comunicación Organizacional Práctica. Manual Gerencial. México, Trillas, 2004
- * Moles, Abraham y Elizabeth Rohmer. Teoría de los actos. México, Trillas, 1991.
- * Pérez, Jaime. *13 rasgos organizacionales en algunas empresas e instituciones mexicanas.*
- * Pérez Dávila Jaime, Imágenes de la organización. Taller de investigación.
- * Pérez Dávila, Jaime. Recursos culturales de la organización. ENEP Acatlán , 1998. Inédito
- * Pérez G. Jorge. Los avisos de la modernidad, diagnóstico y soluciones organizacionales de la UNITEC - F. México, tesis de licenciatura, ENEP Acatlán, UNAM, 1993.

170

- * Revilla Basurto, Mario Alberto, Estrategias comunicativas de reproducción Alter-Ego, Cuadernos de trabajo del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán, segunda época , año 1, no. Cero, México, UNAM.
- * Revilla B. M. Teoría de las representaciones Tesis de Maestría CADEC 2001
- * Rodríguez, M. Darío, Diagnóstico organizacional, México, Alfa - Omega, U. Católica de Chile, 1999.
- * Ruiz Olabuenaga, J. Ignacio. Sociología de la organización. Universidad de Deusto, España. 1995.
- * Salaman y Thompson. Control e ideología en las organizaciones, México, FCE, 1984,
- * Sánchez Ángel. Capacitación. Punto de quiebre. Año 1, núm 9, marzo 1994
- * Serrano, Rafael, et al. La organización Habitable. México, Fecha Publicidad, 2001.
- * Weil, Pascale. La comunicación Institucional. La Comunicación Global y de Gestión. Barcelona. Paidos, 1994.

El presente anexo es la transcripción de lo que hemos denominado como Platica Informal Grupal que por sus características, como ya lo explicamos en el capítulo tres, no alcanza a ser un Grupo de Discusión en el estricto sentido teórico.

Dicha metodología fue aplicada el día 10 de octubre de 2005.

Platica Informal Grupal

(Transcripción)

(Actor #1)

- A ver chavos, el Sr. Eduardo nos pidió que nos pusiéramos a ver que fue lo que hicimos mal que no le quieren pagar el trabajo del **Camino Real** que se entregó tarde el otro día. Yo creo que no es justo que nos “chin...” a todos por la culpa de uno, o a ver maestro a ti no te gustaría que el Sr. Eduardo viniera y te “cajetea” por algo que no hiciste, ¿o sí?...la neta que más vale que digan quien fue el que la “cajeteo” el otro día o nos va a llevar la chin... a todos; yo, la neta, no voy a pagar ni un varo por las pin... lonas que salieron mal.

(actor #2)

- Lo único que les puedo decir es que yo les pase hora y fecha en la que se tenía que poner esa

chamba, y si ustedes se ponen a jugar a la hora de entrar...porque no me vas a decir que no es así Alejandro, si yo te veo pasear y pasear...que vas que vienes...en lo que te cambias y tu debes organizar a los demás no te hagas “güey”.

(actor #3)

A mi la neta que no me las cobren tampoco, apenas acabo de pagar lo del otro día como para que otra vez me chin... con eso. Ya “maestro”, mejor di que tu fuiste y ya ni “pe...”, cuando necesitas de todos, siempre te hechamos la mano, y la neta, nunca nos apoyas. Además, tu nos dijistes que fue Noemi la que te dio mal las medidas de las lonas.

(actor #2)

Yo, que te pasa, si bien sabes que desde una semana antes te había dicho que este trabajo urgía y que tenía mucha importancia porque iba a ir “Chente” a no se que madres y ya vez como chin... los televisos.

173

(actor #4)

Pues a mi ni me embarren, ya con lo que a diario me chin... la Sra. Evita, con eso tengo. Además ni al chaparro ni a mi nunca nos pelan para los trabajos y además tu “maestro”, siempre estás jodeme y jodeme. Yo ya le dije al “Don” que a mi ni me meta en esta bronca...con trabajos estoy ahorrando para las medicinas de mi jefe.

(actor #5)

No muñeco, no te quieras zafar... lo que a mi me corresponde hacer es lo del diseño gráfico...y si me sobra tiempo echarles la mano...ahora bien...que si las medidas están mal, “ni ma...” que de la oficina de Eduardo me las pasaron por escrito en un papelito...como siempre, ¿verdad Noemi?

(Actor #1)

Bueno maestros, no vamos a perder el tiempo diciendo quien fue o no, a mi la neta ya me tienen hasta “la ma...” con sus “pen...”. A mi me “enca...” que siempre terminan regañándome nomás porque soy el más viejo aquí y con eso se zafa siempre el Sr. Eduardo. para echarnos la bolita.

(actor #2)

Gonzalo, te pase las medidas y acabados en una orden de las que mandan los televisos y que le hicistes no se pero...luego las veo tiradas o en tu cochinerito de lugar ...y para acabarla... también a mi me regañan la señora Evita y el sr. Eduardo porque, por ejemplo, se encuentran las etiquetas de los

rollos tiradas por donde sea y luego al momento de contar cuantos rollos haz abierto, no sabemos ni cuantos han sido.

(actor #3)

Lo que pasa es que ustedes no saben que lo que hace Gonzalo es imprimir otras cosas cuando no lo ven...

(actor #5)

Que te pasa “chiquito”...no hables de más, si nada más fue la vez que me ayudaste a sellar las lonitas de la escuela de mis hijos...y no la chin... Que no vez que las paredes hablan...¿o no Noemi?

174

(Actor #1)

¿Neta que estas imprimiendo sin que sepa el sr. Eduardo?...

(actor #5)

No, este “pin...” chismoso que siempre esta en lo que no.

(actor #2)

Uta...ya sacaste boleto mi chavo...ahora caigo porque no me checa luego el inventario de los rollos en relación a lo que se ha impreso.

(actor #5)

Bueno, bueno...estábamos hablando de otra cosa...además aquí lo que sobra es lona.

¿a ver Noemi, por que no mejor hablamos de los ratos que te la pasas “fajando” con Alejandro...¿o a poco nadie se ha dado cuenta de eso.?

(actor #2)

Igualito que las llamadas que te paso de “tu prima”...¿o no?...la neta que tarde o temprano lo va a saber la sra. Evita. A mi no me gusta que por culpa de otros siempre nos la carguen a todos.

(Actor #1)

Nos podemos pasar aquí las horas y no arreglamos nada. ¿por qué no para empezar ponemos en claro que es lo que hace cada quien..porque últimamente hasta sellando estoy...y no me quejo...pero ¿qué esa no es tu chamba “chiquito”.Si yo me pusiera de “mamón” a decir que ..yo soy el de mayor antigüedad y que tengo ciertos privilegios...“ni madres”...todo lo hago nomás por la señora Evita...y por su mamá que siempre me encargó que fuera buena onda con ella y con el sr. Eduardo...pero a ustedes parece que les da “gueva” trabajar...ya ven al sr. Héctor...ni porque ya era un hombre mayor

se ponía las pilas para la chamba...y por eso lo mandaron de puntitas a la chin...a mi me daría pena llegar a su edad y no saber hacer nada.

(actor #3)

Igualito que don Javier...que por movido lo mandaron a la meche.

(actor #5)

No, “Don Javiruchis” esta peor. Y no te metas con el compadre del sr. Eduardo porque ahorita no te la acabas aquí con el Alex.

175

(Actor #1)

Uste...ni hable maestro...que ya vi que también tiene cola que le pisen.

(actor #5)

Otra vez...“a chin...” Yo también podría decir que por ser el único que aquí tiene estudios...me debería de dedicar solamente a hacer lo que se.

(actor #2)

Por eso mismo, porque tienes estudios no deberías de estar robándote la lona ni estar agarrando la maquina de impresión para tus cosas. ¿quién dice que no has impreso para algún cliente que te de una lanita por fuera...

(actor #3)

No le des ideas aquí al Gonzo porque la neta que lo va a hacer.

(actor #2)

Bueno ya... que es tarde...en lo que estábamos...a ver “muñeco” ¿quién te dijo que yo me había equivocado en las medidas?

(actor #4)

No, yo lo que digo es que por querer estar siempre en todo...no te concentras realmente en tu trabajo y cometes muchos...un resto de errores que luego quieres quitartelos enjaretandoselos a otros...y la neta es que si me consta que le pasaste esas medidas a “Gonzo” en un papelito.

(actor #2)

Si, le pase esas medidas a “Gonzo”...pero en el mismo pedido de los de televisa...también a Alejandro para que hiciera los bastidores y no hubiera broncas...todavía te dije bien claro que urgía ... que no te pusieras a hacer tarugadas porque urgía.

(actor #5)

Bajale...bajale...princesa...ya te pareces a Eva que siempre me carrerea aunque no sepa ni lo que estoy haciendo ni para quien es la chamba.

(Actor #1)

Bueno, el caso es que los bastidores estaban en medidas exactas...la lona fue la que quedo corta y en “chin...” tuve que cortar los bastidores para poder tensar la lona y eso, la neta, me enoja que no lo quieran reconocer ustedes...sobre todo tu Gonzo.

176

(actor #3)

La verdad es que si...Alex es el que siempre tiene que estarselas ingeniando para sacarnos a todos de los apuros...hasta al sr. Eduardo.

(Actor #1)

No, ahí si no. Yo no digo nada en contra del sr. Eduardo porque luego resulta que crece el chisme.

(actor #5)

No , pero di la verdad, a fin de cuentas estamos aquí para aclarar los errores que pasan ¿o no?.

(Actor #1)

Pues si maestro, pero tampoco se vale hablar mal de quien no esta...y la neta yo nunca he tenido nada en contra de el o de la sra. Evita. Siempre se han portado buena onda conmigo...no en balde mis años de estar aquí.

(actor #3)

Tu nunca hablas mal de ellos...no más cuando no te pagan las “extras” a tiempo, o cuando te piden que te quedes y ya tienes compromiso...que es casi siempre...

(Actor #1)

Nel...si me enoja que luego no le piden a uno opinión si puede quedarse pero...y de las “extras”, lo que pasa es que o ustedes se hacen “pen...” o no entienden que se pagan siempre a la semana siguiente de que se trabajaron.

(actor #5)

No...ellos las acomodan siempre a su conveniencia...o aquí Noemi no pasa los tiempos extra los viernes...porque... esta muy ocupada...y pues ya nos “chin”. La verdad es que a mi si me enca...que nos manden, sobre todo a mi, a la mera hora a dejar material a televisa. Ya que te quieres ir...y luego no quieren pagarte ni el taxi de ida. Ahí vas llegando a tu casa bien tarde.

(actor #4)

Entonces...en lugar de estar discutiendo sobre algo en lo que “nadie” tuvo la culpa...deberíamos ponernos de acuerdo para pedirles que nos paguen el tiempo extra cada semana, o que nos dejen de mandar a tele o a otros lados casi a la salida. Ya ven el otro

177

día...desde las cuatro de la tarde estábamos esperando para poner el toldito ese verde y no nos dieron chance sino hasta las siete...nomás porque le espantábamos la clientela a la ñora esa...ni que estuviera vendiendo un chin...

(actor #3)

Neta...yo no vi más que a dos o tres personas entrar en ese tiempo... Pero bueno...que paguen las extras... Que respeten el horario de la comida, que no sean tantas las veladas, que nos paguen bien las cenas de las veladas...los prestamos...ay güey...ya hasta parezco lider sindical.

(actor #2)

De los prestamos ni hablemos...porque tu “Chiquito” y tu “muñeco” diario piden los cinco, los diez y hasta los veinte pesos.

(actor #4)

Bueno, eso es cosa de cada quien, tu no eres ni casada ni tienes responsabilidades de hijos o familia.

(Actor #1)

Yo creo que todos tenemos nuestras necesidades y pues cada quien busca ganarse unos varos extras como pueda...mi esposa nunca había tenido que trabajar y ya vez.... y yo ni hijos tengo...

(actor #5)

Pero tu tienes un puesto de películas allá por donde vives, ¿o no?

(Actor #1)

Pues si...no le veo nada malo, al contrario...no me quejo, el puesto de películas ahí va dejando. De hecho , si alguien sabe por ahí de un localito que se rente...me gustaría tener un puesto más grande en donde vender mejor..

(actor #2)

Ya hasta el sr. Eduardo es uno de sus principales clientes...cada semana le pide por lo menos dos películas...no ha de tener que hacer nada en su casa el fin...

(Actor #1)

178

Si, pero ya no le quiero vender...la neta se me hace gacho cobrarle y cuando no le digo cuanto es, me paga una o dos semanas después.

(actor #3)

Mientras no quiera hacer negocio también.

(actor #5)

Chance y si, eh...con eso de que siempre se queja de que el trabajo esta bajo...que no se vende nada últimamente en la Merced..

(actor #3)

Y tu le crees..lo hace para presionarnos...simplemente el otro día que lo acompañe a televisa...nos van a dar la chamba del programa de los premios de “Furia musical” y chance y la de “bailemos México” o no se que mama...

(actor #5)

Pues que avise a tiempo para no estar como siempre a las carreras...y luego nos apendeja a todos, nos presiona y carrerea...por eso las cosas siempre salen mal. Por ahí deberíamos de empezar. Eduardo es el desorganizado...todo nos lo dice a la mera hora y cuando le dice uno que no nos va a dar tiempo...solo contesta...“pues ni modo papá ...así es la chamba aquí y ya lo sabes...ni modo que le diga a los de televisa que no lo hago”...

(actor #2)

De veras que te pasas “Gonzo”, esta última vez que se quedaron a velar un día tu y un día el para sacar lo de “Bailando por un sueño”, el termino imprimiendo mucho más metros que tu...¿O no es cierto?

(actor #5)

Uy si, pobre de mi jefecito...el por “gúey” que quiso que yo armara primero todos los archivos y luego empezáramos a imprimir...esa es bronca de el que luego no se organiza.

(Actor #1)

Y cuando se organiza...tu la “cajeteas”...a mi la neta que los que no se organizan son los escenógrafos de televisa...ya cuando tienes todo para ir a montar...te salen con que se les olvidaron otras piezas o que no puedes entrar a montar sino hasta la noche.

(actor#4)

¿Cuántas horas te tuvieron sin dejarte entrar a instalar en lo mas reciente de “la parodia”...?

(actor #3)

De “Celebremos México” güey...llegamos a las diez de la mañana y nos dieron chance hasta las cuatro de la tarde y luego ya ni nos dejaron poner todo.

(actor #2)

Pero eso no fue culpa de nosotros...

(actor #5)

Ni tampoco fue culpa de nosotros lo del CIRT del “Camino Real”...nomás no se decidían por los logos de los pendones...hasta las diez de la noche lo decidieron y pues al otro día ya no nos dieron chance de entrar los del estado mayor...Ahí esta...que no se haga güey Eduardo...ni las lonas estaban chicas...ni los bastidores grandes...fue lo de los logos por lo que le reclamaron a el .

(Actor #1)

Si “güey”...pero de todas maneras nosotros tuvimos que correr para arreglar los bastidores del escenario principal...pin...Gonzalo, no más no te cae en la cabeza que la regaste ¿verdad ca...?

(actor #4)

Bueno y que ..¿De verdad si no le quieren pagar al sr. Eduardo, o se esta haciendo “güey”.

(actor #2)

No, de verdad que el viernes que fui a dejar la factura me dijeron que tenia que hablar con el “arqui” Esteva para que autorizara porque no habíamos montado a tiempo.

(Actor #1)

Yo creo que como siempre...van a terminar pagando...pero se la van a hacer de “jamón” como en Bellas Artes con los bastidores grandes...otra “pend...” de el Gonzo.

(actor #5)

Ahora resulta que el único “güey” aquí soy yo... ninguno de estos “ca...” se equivoca.

(actor #3)

180

“Güey”...si nos equivocamos...pero de nuestros errores... a los tuyos.

(actor #4)

Eso te pasa por no estudiar , vez “güey”.

(actor #5)

Al contrario...por trabajar con pende...como ustedes.

(Actor #1)

Ahora nos vas a decir que extrañas al transa del “Juanito”...si también era bien “ghevón”... ah pero era egresado de la UNITEC...como le “enca...” al sr. Eduardo que salían a pegar vinil y el “Juanito” no pegaba nada si no traía “maskín”...como si el sr. Eduardo no tuviera años de hacerlo usando el puro transfer.

(actor #5)

No te digo...”güey”... si hasta lo que no comes te hace daño... lo defiendes más que Eva...ya hasta parece tu marido.

(Actor #1)

Pende...No es eso, entiende...me extraña que después de haber trabajado ya...¿cuántos años? 2 ó 3 con ellos todavía no los conozcas. La chamba es la chamba y ni modo...yo también me enca...pero ni pe... Decía la mamá de la sra. Evita que todos teníamos que cuidar el negocio porque de el comíamos muchas familias...y la neta tenía razón...si no nos apoyamos unos a otros nos va a cargar la chin...acuerdense cuando nos castigo Televisa un rato...todos chillábamos porque no teníamos más que el sueldo normal.

(actor #2)

Si es cierto...hay que verlo por el lado bueno...si es cierto que tienen su carácter pero...yo prefiero que de repente nos digan que somos unos pen... A que nos queramos sentir los más chin... Y a la hora de la hora no podamos con el trabajo...es mejor llevarse la tranquila con ellos que estar en contra de ellos...yo, por ejemplo, le acabo de platicar a la sra. Evita de mi malestar y ya hasta me recomendo ir con un ginecólogo que ella conoce y que no cobra caro.

(actor #5)

Ya te quisiera oír cuando te dicen que vayas al banco y es casi tu hora de comida.

(actor #2)

181

Me cae que eres bien “pin...” negativo...nada te parece...y eso que el sr. Eduardo te tiene en otro nivel...no más dime...quien es el que va más veces con el a ver a los clientes.

(actor #5)

Eso no tiene nada que ver, lo que pasa es que a lo mejor la envidia esta ca...aquí y en todo se fijan.

(actor #4)

Nomás falta que digas que si no es por ti...no se harían las chambas de televisa o de cualquier otro cliente...porque ya te he oído decir que más de un escenógrafo es un “pen”...

(actor #3)

¿Cómo dice el dicho ese...más pronto cae un hablador que un cojo...o algo así ¿no?

(Actor#1)

Neta “maestro” o te pones las pilas para trabajar con nosotros o vamos a seguir teniendo broncas con el sr. Eduardo....yo creo que si deberíamos de decirle que le exija un poquito más de orden a los escenógrafos de “Tele” o que por lo menos también agarren la onda...a mi si me late eso de trabajar para ellos...pero por ellos estamos pariendo chayotes a diario.

(actor #2)

Yo nada más te doy un consejo “Gonzo”...si es verdad que estas imprimiendo cosas tuyas...ya no lo hagas porque al rato a mi también me van a embarrar en eso porque se supone que yo llevo el control de impresión.

(actor #5)

Que no era más que la tarea de mi hijo...vez “pin..” “Chaparro” por chismoso... Yo...la neta ya quiero hablar con él para decirle que onda con lo de mi aumento, siempre que nos cae chamba grande me dice que ahora si y no más no la veo claro.

(Actor #1)

Vez ca... No se te va una...ahora no le calientes la cabeza a los chavos con lo del aumento.

(actor #5)

Cabr...no te digo...defiendes más a Eduardo que su mujer...o que te da para que le cuides sus intereses.

182

(Actor #1)

Olvídalo...¿Entonces que?...que vamos a decirle...o nos cobran a todos o le decimos que el decida quien es el que la regó...lo siento por Noemí porque ya esta advertida de que no siguiera de distraída.

(actor #4)

Si el que la distrae eres tu...no te hagas “güey”.

(actor #2)

Que mala onda... después de que te cuida tu chamba todos los días...

(Actor #1)

“Nombre”...me la cuidas tan bien que ¿a ver?...¿quién me saca herramienta de mi caja y no te aviso?...me faltan unas pinzas y un desarmados...yo no les digo que no los tomen...pero devuelvanlo “ca...” luego me los descarga a mi aquí mi “asistente”...como no llegamos a nada...yo ya me voy a chambear. Ahí te encargo lo de mi caja “Mimis.

(actor #5)

Espérate “güey”...tenemos que de decirle también que no se manche con lo de las multas de la camioneta...aparte de que quiere cobrarnos esta chamba...también quiere que nosotros paguemos lo de la camioneta...mira que chin...quiere mamar y tomar mamila a la vez.

(actor #4)

Y ahora que...

(actor #5)

Lo que pasa es que el otro día no se pudo verificar la camioneta porque tiene 7 multas por pagar y nos mandaron llamar a “Alex” y a mi para decirnos que nos iban a cobrar las multas de la camioneta porque nosotros somos los que la manejamos.

(Actor #1)

No, ellos van a pagarlas...nada más me dijeron que no dejemos la camioneta aquí afuera...que la llevemos a la pensión cuando no la necesitemos...pero si “ca...” otra vez...por tu “pin...” flojera no la llevas y la dejas arriba de la banqueta...no la “Chin...”

(actor #2)

De hecho ya llene los formatos para ir al rato a pagarlas... y por la tarde lleven la camioneta a

183

la verificación.

(actor #3)

Entonces que...que le vamos a decir.

(actor #5)

Dejenmelo a mi...ya ven que yo siempre le suelto el rollo y lo convenzo.

(Actor #1)

No, ni ma... Mejor vamos todos y le decimos que entre todos la ca...y chance y no nos lo cobra.

(actor #2)

Deberíamos esperarnos a saber si no lo van a pagar...yo puedo averiguarlo hoy por la tarde y les digo...

(Actor#1)

Nomás que ahorita nos va a preguntar en que quedamos...güey...

(actor#5)

Pues ni modo...a pagar cabos y a darle a la chamba que aquí el Alex va a abogar por nosotros