



**Universidad
de
Sotavento**



ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**“ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LAS RELACIONES
PÚBLICAS INTERNAS DE LA EMPRESA: SOCIEDAD
COOPERATIVA DE TRANSPORTES SOTAVENTO S.C.L.”**

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA:

ADRIANA VELÁZQUEZ ZETINA

ASESOR DE TESIS:

L.C.C. YERANIA DOMÍNGUEZ MIRANDA.

COATZACOALCOS, VER.

FEBRERO 2006



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

I

Dedicado a:

Dios:

*Por haberme hecho partícipe
Del milagro de la vida,
Y por todas las bendiciones que
Derrama sobre mí.*

Mi papa:

*Por que tu fuerza y energía
Nunca me han abandonado
Y te tengo presente cada día.*

Pero por sobre todas las cosas, ti:

Que siempre serás la parte medular de mi existencia por darme la vida, por compartirme tu espacio, por tus cuidados tu amor, tu comprensión y tus cuidados, por convertirme en uno de tus sueños más importantes y tu máxima prioridad.

Por convertirte en una guerrera perseverante para formarme un beneficio futuro. Hoy es tiempo de cosechar los frutos que con tanto amor sembraste; mis éxitos, mis logros y mi vida entera son por y para, pues tu los has inspirado.

Un día escuche decir que los hijos podemos escoger a nuestros padre, quizás ninguno se quedarían con los mismos; me enorgullece decir que yo si, si de volver a nacer, te volvería a escoger por sobre todas las cosas.

Quizás cuando era niña no comprendía lo que hacía, pero hoy puedo apreciar la excepcional que eres, lo grande y maravillo de tu corazón, y todas las lecciones de vida que me as inculcado.

No creo que exista las palabras precisas para expresar todo lo que siento por ti, así como tampoco existe precio que yo pueda pagar por todo lo que han hecho por mi.

Desde el fondo de mi corazón solo me queda decirte: gracias por el simple hecho de existir y ser mi mama.

A ti con todo mi amor. Te amo mamita.

AGRADECIMIENTOS:

A la lic. Yerania Domínguez, por su dedicación, su tiempo, por haber pasado hambre por estar conmigo en las asesorías, por los jaloncitos de oreja durante toda la carrera, por sus palabras de aliento. Gracias por haberme acompañado en el proceso que conllevo la realización de este trabajo.

A los directivos del transporte sotavento, al Sr. Víctor Salomón Carmona (presidente del consejo de administración) ; al Sr. Carlos gracia aguiler (secretario del consejo de administración); al C.P. francisco reyes Ordaz, por las facilidades que me otorgaron para la investigación, por su comprensión y apreturas alas nuevas y frescas ideas, gracias.

Finalmente a todas las personas que siempre han creído en mí y que han regalado una palabra de aliento y un buen deseo. Gracias.

ÍNDICE

CAPÍTULO/ TEMA	PÁG.
DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTOS.....	III
ÍNDICE.....	1
INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO I ELEMENTOS DE ESTUDIO.....	9
1.1 Justificación.....	9
1.2 Planteamiento del problema.....	10
1.3 Hipótesis.....	11
1.3.1 Variable independiente.....	11
1.3.2 Variable dependiente.....	11
1.4 Objetivos.....	12
1.4.1 Objetivo general.....	12
1.4.2 Objetivo específico.....	12
1.5 Limitaciones de estudio.....	12
1.6 Metodología del caso.....	13
1.6.1 Tipo de investigación.....	13

1.6.2	Sujetos de estudio.....	13
1.6.3	Instrumentos de estudio.....	14
1.6.4	Procedimiento.....	15
CAPÍTULO II RELACIONES PÚBLICAS.....		17
2.1	Antecedentes históricos.....	17
2.2	Definición de relaciones públicas.....	25
2.3	Clasificación de Relaciones Públicas.....	27
2.4	Funciones generales de las Relaciones Públicas.....	30
CAPÍTULO III RELACIONES PÚBLICAS INTERNAS..		33
3.1	Definición y función de relaciones públicas internas....	33
3.2	Públicos a los que se dirige.....	39
3.3	Información que se debe proporcionar al personal.....	40
3.4	Medios de comunicación con el personal.....	41
3.5	El departamento de recursos humanos y su vinculación con las relaciones públicas.....	44
CAPÍTULO IV ESTRATEGIAS DE RELACIONES PÚBLICAS INTERNAS.....		46
4.1	La espiral virtuosa.....	46
4.2	Empleados eficaces.....	49

4.3	Recompensas.....	52
4.4	Los siete principios para tratar bien al personal.....	55
4.5	El consejo de administración.....	91
4.6	Gestión del desempeño.....	93
4.7	Implantación de los valores y la cultura de la empresa.....	97
CAPÍTULO V SOCIEDAD COOPERATIVA DE TRANSPORTES SOTAVENTO S.C.L.....		
101		
5.1	Antecedentes históricos.....	101
5.2	Datos generales.....	103
5.2.1	Currículum empresarial.....	103
5.2.2	Misión.....	104
5.2.3	Visión.....	104
5.2.4	Objetivo general de la empresa.....	105
5.3	Análisis de puestos.....	105
5.4	Reglamento interno de trabajo.....	123
CAPÍTULO VI LA DETECCIÓN DEL PROBLEMA.....		
131		

6.1 Detección de la problemática de relaciones públicas internas en la Sociedad Cooperativa de Transportes Sotavento S.C.L.....	131
6.2 El Gemba Kaizen como patrón de medición de resultados.....	146
6.3 Análisis de resultados.....	147
CONCLUSIONES.....	153
RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS.....	155
ANEXOS.....	164
BIBLIOGRAFÍA.....	166

INTRODUCCIÓN

La Sociedad Cooperativa de Transportes Sotavento, es una de las empresas de su ramo que mantiene una posición y categoría privilegiada, siendo la empresa de auto-transporte de pasajeros más antigua de la región en que presta sus servicios. Se ha conservado vigente en el mercado por más de sesenta y cinco años y enfrentando competidores de la talla de Autobuses de Oriente (ADO).

Solo para tener una referencia del concepto se definirá una Sociedad Cooperativa como una organización social integrada por personas físicas, con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades económicas y de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.

A lo largo de su historia, Transportes Sotavento se ha desarrollado de tal manera que dado el gran tamaño de la cartera de clientes (o usuarios) y su crecimiento constante, requiere día a día diseñar estrategias que le permita permanecer en esta posición, que en la actualidad muestra signos de problemas organizacionales.

De tal forma, para mantenerse en el mercado, es necesario entre otras cosas mejorar continuamente el lugar de trabajo, enfocándolo a la calidad de bienes y servicios, haciendo que esta actitud sea un factor que prevalezca en todas las actuaciones.

Por este motivo la filosofía japonesa denominada Gemba-Kaizen juega un papel primordial en cuanto a la calidad, desarrollo, producción y venta de una organización, debido a que, en un sentido amplio el Gemba es el lugar donde se forman los productos y servicios, y Kaizen mejoramiento continuo, lo mismo es válido para los empleados que trabajan en los escritorios de oficinas, y para los operadores telefónicos que están sentados frente a las computadoras. El Gemba-Kaizen cubre un sin número de funciones administrativas, por lo que la gerencia debe concentrarse en el mismo, para descubrir oportunidades y hacer que la compañía sea mucho más exitosa y rentable.

Partiendo de esta premisa se puede inferir que las mejoras en el comportamiento organizacional y los niveles de atención al público dan un toque personal a la relación transporte sotavento-cliente, lo cual hará que este último se sienta seguro y con sentido de pertenencia, manteniéndose satisfecho y produciendo un efecto multiplicador, lo que sería el punto clave de crecimiento de la cartera y por ende una excelente atención al público.

En tal sentido, la presente investigación está estructurada en siete capítulos de los que se presentan a continuación una breve introducción:

En el Capítulo I se esboza el problema en estudio, se definen los objetivos a alcanzar, se justifica y da importancia al desarrollo de la investigación y se expresa el alcance y limitaciones del mismo.

El capítulo II, se sustenta a través del marco teórico, en el se encuentran generalidades conceptuales de relaciones públicas que se utilizan en empresas de servicio, como en la de la empresa de transportes, en donde su existencia se debe en gran medida a sus clientes. También se manejará un panorama general de los

antecedentes históricos de las relaciones públicas, su definición y clasificación, así como de los públicos a los que se dirige.

En el capítulo III se enfocará concretamente a las relaciones públicas internas que son parte medular de esta investigación, ya que es el enfoque de la problemática que se busca solucionar. Es en este capítulo donde se empiezan a señalar los diversos medios de comunicación que se pueden utilizar al comunicarse con el personal de la empresa.

El capítulo IV se dirige a la definición y el conocimiento total de la Sociedad Cooperativa de Transportes Sotavento, sus antecedentes, datos generales, su organigrama y sus reglamentos de trabajo. En sí el rasgo de mayor énfasis en este apartado de la presente investigación, es la comprensión del funcionamiento de la empresa, para, posteriormente, poder comprender su problemática.

En el capítulo V se detecta el problema y se desarrolla. Se definen las situaciones que presentan los departamentos de la empresa elegidos como la muestra representativa a estudiar. Se determina la población y muestra, de igual manera las técnicas e instrumentos de recolección y de procesamiento de datos.

Dentro del capítulo VI se proponen las estrategias que solucionarían la problemática, de ser aplicadas correctamente. Dichas estrategias se adecuaron a las necesidades y características de la empresa, su entorno, nivel de sus empleados y las características de sus directivos. Se expone el sistema de la espiral virtuosa, se define paso por paso y se hacen sugerencias enfocadas a Transportes Sotavento.

En el capítulo VII se presentan diferentes perspectivas de lo que posiblemente ocurriese al implantar las nuevas estrategias, es decir, la resistencia al cambio; se detallan las características y las estrategias para minimizar los efectos de dicho proceso.

Finalmente en el capítulo VIII se procede a concluir la investigación, tomando en cuenta la hipótesis planteada en un principio y analizando la problemática con las estrategias planteadas, se determina si se rechaza o se acepta.

A lo largo de esta investigación se busca destacar la importancia del recurso humano de Transportes Sotavento, para su mejoramiento y mayor optimización.

Sin embargo hay que hacer total énfasis en el objeto principal de estudio, las relaciones públicas internas y como estas mejorarían con la correcta implantación de las estrategias del sistema de la espiral virtuosa.

**ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LAS RELACIONES
PÚBLICAS INTERNAS DE LA EMPRESA:
SOCIEDAD COOPERATIVA DE TRANSPORTES
SOTAVENTO S.C.L.**

**CAPÍTULO I ELEMENTOS
DE ESTUDIO**

1.1 JUSTIFICACIÓN

Muchos son los factores que tienen que combinarse para que una empresa alcance el éxito, trascienda y obtenga el reconocimiento en el ramo que desempeña. Una de las áreas de mayor importancia son la Relaciones Públicas.

El establecimiento y mantenimiento de unas buenas Relaciones Públicas conducen a una mayor productividad laboral, mayor comunicación y entendimiento recíproco entre la empresa y sus públicos, armonía en el ambiente de trabajo y en todo lo que gira alrededor de la empresa y que tiene intereses con

ella; al combinarse todo esto, conlleva al sano crecimiento o al establecimiento de la misma. Por el contrario unas malas Relaciones Públicas pueden conducir al fracaso a la organización mediante el descontento entre los trabajadores o los demás públicos de la empresa, que desencadenan diversas reacciones negativas que le afectan en forma directa o indirecta.

Las Relaciones Públicas son vitales en cualquier organización que cuente con recursos humanos y que trate con personas. Dadas tales circunstancias, se ha elegido como caso de estudio la empresa: "Sociedad Cooperativa de Transportes Sotavento S.C.L." con el fin de demostrar que los problemas laborales que surgen dentro de ella son a raíz de la falta de planeación y estrategias de Relaciones Públicas y que pueden ser eliminadas con la creación de las mismas.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las Relaciones Públicas de una empresa u organización (tanto internas como externas) pueden verse afectadas por diversos factores: el cotilleo, la mala comunicación verbal (oral y escrita), la distorsión o ruido en los canales de comunicación, la pérdida de respeto y la carencia de líneas de mando. Tomando en cuenta tales situaciones la presente investigación se plantea la siguiente cuestión:

¿Los problemas laborales internos de la empresa "Sociedad Cooperativa de Transportes Sotavento S.C.L." pueden ser solucionados mediante la implantación de estrategias de Relaciones Públicas?

1.3 HIPÓTESIS

Las estrategias de Relaciones Públicas internas solucionarían los problemas laborales internos de la empresa:"Sociedad Cooperativa de Transportes Sotavento S.C.L."

1.3.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

Las estrategias de Relaciones Públicas internas: son un conjunto de técnicas diseñadas para el mejoramiento y la optimización de las Relaciones Públicas.

1.3.2 VARIABLE DEPENDIENTE

Los problemas laborales internos: situaciones o circunstancias negativas que se desarrollan entre el personal interno de una empresa y que afectan el rendimiento y productividad de los empleados.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 GENERAL

Mostrar que las estrategias de Relaciones Públicas mejorarían los problemas laborales internos de la empresa "Sociedad Cooperativa de Transportes Sotavento S.C.L."

1.4.2 ESPECÍFICOS

- 1) Comprender el concepto de Relaciones Públicas.
- 2) Identificar y definir la Relaciones Públicas internas.
- 3) Elaborar estrategias que permitan darle solución a la problemática laboral de la empresa: "Sociedad Cooperativa de Transportes Sotavento S.C.L."

1.5 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

- a) Disponibilidad del personal de la empresa para servir como objeto de estudio en entrevistas, encuestas y sondeos.
- b) Tiempo para cubrir la totalidad del estudio para que este tenga eficacia y credibilidad.

1.6 METODOLOGÍA DEL CASO

1.6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación obedece a la clasificación descriptiva- explicativa, puesto que se procede a hacer un análisis detallado, así como una descripción de la situación de las relaciones laborales internas de las empresa "Transportes Sotavento", así mismo se explican minuciosamente las estrategias sugeridas para su mejoramiento.

1.6.2 SUJETOS DE ESTUDIO

Se eligieron como sujetos de estudio una población representativa de los departamentos estudiados: trece personas de las oficinas administrativas, repartidas en sus seis departamentos; treinta choferes de las unidades, y treinta cobradores; los tres cargos de directivos: presidente, tesorero y secretario.

1.6.3 INSTRUMENTOS DE ESTUDIO

Para el logro de los objetivos propuestos es fundamental la recolección de datos, lo que hace importante utilizar técnicas e instrumentos apropiados que permita recabar el máximo de información y así obtener datos de manera exacta y lo más cercano a la realidad.

En esta investigación se aplicarán tres instrumentos donde el primero será para recoger los datos provenientes de la observación directa y presencial realizada por el investigador.

- Observación directa: en los departamentos del área administrativa y en las terminales de autobuses.

El segundo instrumento será una entrevista casual en la que se de pie a crear un clima de confianza con el trabajador para recabar algunas opiniones personales y puntos de vista, así como tener la oportunidad de estudiarlo a nivel personal para calibrar su rendimiento laboral.

- Cédula de entrevistas: se entrevistó individualmente a los trabajadores seleccionados como objeto de estudio.

El tercer instrumento será un cuestionario estructurado el cuál será aplicado a todo el personal que se ha escogido como objeto de estudio, de manera que sirva para asentar las inquietudes de cada una de las personas que están vinculadas directamente con la realidad de la empresa a través de preguntas previamente estructuradas.

- Cédula de cuestionarios: se procedió a hacerles un cuestionario oral que constó de diez preguntas abiertas, en que tenían la opción de contestar: sí, no, externar sus opiniones, o simplemente de no emitir comentario alguno.

ACTIVIDADES		Agosto		Septiembre				Octubre				Noviembre				Dic.		
		III	IV	I	II	ni	IV	I	ni	IV	I	II	ni	IV	I	II	I	
Limitaciones del estudio	P		i															
	R		J															
Metodología del caso	P		1															
	R		r															
CAPÍTULO II RELACIONES PÚBLICAS																		
Teorías e investigaciones documentadas teóricamente	P			L	J													
	R																	
CAPÍTULO III RELACIONES PÚBLICAS INTERNAS																		
Teorías e investigaciones documentadas teóricamente	P					1												
	R																	
CAPÍTULO IV ESTRATEGIAS DE RP INTERNAS																		
Teorías e investigaciones documentadas teóricamente	P							1										
	R																	
CAPÍTULO V TRANSPORTES SOTAVENTO	P																	
	R																	
CAPÍTULO VI DETECCIÓN DEL PROBLEMA																		
Investigación de campo	P																	
	R																	
CONCLUSIONES	P																	
	n																	
SUGERENCIAS	P																	
	R																	
ANEXO BIBLIOGRAFÍA	P																	
	R																	
1 a Revisión	P																	
	R																	
2a Revisión	P																	
	R																	
3 a Revisión	P																	
	R																	
Reporte final	P																	
	R																	

CAPÍTULO II

RELACIONES PÚBLICAS

2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

El hombre es un ser sociable por naturaleza, necesita mantenerse comunicado y tender relaciones con sus semejantes ya que casi toda actividad humana se da a través de los procesos comunicativos en cualquiera de sus cuatro niveles: intrapersonal, interpersonal, grupal y colectivo. El acto comunicativo le es innato, inconsciente e involuntario.

Dentro de sus actos más primitivos se encuentra el de la comunicación, aún antes de que pudiera desarrollar otras habilidades y actividades, el hombre primitivo se vio frente a la imperiosa necesidad de comunicarse para poder interrelacionarse con otros individuos y empezar a unirse en grupos para alcanzar otros fines que como individuo no podía lograr. Carlos Bonilla pone como ejemplo la caza del mamut, que suma el esfuerzo de varios individuos para conseguir un propósito común, que requirió de coordinación para el logro del fin, mismo que solo podría darse a través de la comunicación, aunque esta fuese primitiva a base de gruñidos, movimientos y gestos. Coordinar la acción conjunta, se debe a los procesos de comunicación que se producen entre los protagonistas de dicha acción.¹

BONILLA, Gutiérrez Carlos. La comunicación: función básica de las relaciones públicas, p.29

A través de su evolución el hombre fue creando otro tipo de organizaciones cada vez más complejas que fueron requiriendo diferentes medios para comunicarse, coordinar y organizar las actividades que debían llevar a cabo. Conforme las relaciones se tornaban más complicadas, nace la necesidad de regular, controlar y mejorar la comunicación para el óptimo desarrollo de dichas relaciones.

Los griegos y los romanos como las civilizaciones más florecientes su época, fueron los primeros en experimentar el inicio de las Relaciones Públicas modernas. Desde entonces, estas estuvieron dirigidas a mejorar la opinión pública hacia un gobierno, organización, empresa, etc. En un principio las Relaciones Públicas estuvieron siempre enfocadas hacia fines políticos; los griegos utilizaban técnicas para modificar la opinión pública a favor de sus sistemas de gobierno.² Los Romanos crearon conceptos como *Vox populi, vox Dei* (la voz del pueblo, es la voz de Dios) con lo cual se deduce la importancia que le daban a la opinión pública, sobre todo en el aspecto político. Los gobernantes buscaban mantener contento al pueblo para ejercer control "democrático" fuera de conflictos y guerras.³

A lo largo de la historia los gobiernos y sistemas políticos de todos los países han buscado manejar y manipular la opinión pública a su favor. Con el nacimiento de la imprenta en el siglo XV, surge una de las grandes herramientas de las

² RÍOS Szalay, Jorge. Relaciones Públicas, p. 9

³ BONILLA Gutiérrez, Carlos., Loc. Cit.

Relaciones Públicas ya que con la palabra escrita se podía llegar a mayor cantidad de públicos y además quedaba constancia de lo dicho.

Las Relaciones Públicas sirvieron a la política y a los fines bélicos. En toda revolución y guerra las Relaciones Públicas han sido fundamentales; servían para conseguir inversiones y reclutar soldados, además de mantenerlos en filas, ganar adeptos y simpatizantes a ciertas doctrinas y filosofías. Por ejemplo en la revolución francesa el manejo de las Relaciones Públicas fue fundamental, el gobierno se valió de todos los medios conocidos y que tenía a su alcance: la palabra oral y ciertas obras para ganarse la simpatía del pueblo; todos los medios escritos (libros, folletos, periódicos, sátiras e insignias militares) hasta la forma de vestir y de peinarse se convirtió en una manifestación de ideología política.

Son cuatro las razones fundamentales por las cuales las Relaciones Públicas han servido a los gobiernos y a la política:

- 1) Cambiar las opiniones hostiles.
- 2) Neutralizar las opiniones contrarias.
- 3) Hacer que las opiniones neutrales se cristalicen a su favor.
- 4) Conservar las opiniones favorables.

En México, la primera idea de Relaciones Públicas se remonta a los gobernantes aztecas, quienes asignaban a los <tecuchtlis> (dignatario o señor) que fungían como representantes de la opinión del pueblo, eran los mensajeros de opiniones y quejas.

Hernán Cortés utilizó la enemistad entre aztecas y los pueblos sometidos por ellos para ganar adeptos y derrocar al imperio azteca; creó buenas relaciones entre los pueblos inconformes y los convenció de que él era un enviado del rey más poderoso de la Tierra. Cortés también influyó en la opinión del pueblo Tlaxcalteca para acrecentar la mala imagen que tenían de los aztecas, con esto los motivó para rebelarse y pelear contra el imperio de Moctezuma.⁴

La guerra de independencia de México, también se vio inspirada por la influencia de los tratados de la Revolución Francesa; y la Revolución Mexicana fue una constante lucha por ganar el control de la opinión del pueblo, para someterlos y en consecuencia ganar simpatizantes al difundir sus doctrinas.

Pero no fue hasta la década de los 50's, cuando las empresas crecieron a nivel nacional hasta convertirse en enormes organizaciones, que se dieron a la tarea de regular las relaciones de sus empleados, con este fin se crearon las primeras oficinas de Relaciones Públicas.

Carlos Bonilla (*) clasifica la aparición y evolución de la Relaciones Públicas en tres etapas que se dan cita a continuación:

- 1) ORIGENES: Desde la aparición del hombre hasta la aparición de la máquina.

⁴ Cfr. RÍOS Szalay Jorge, Relaciones Públicas, p. 11

- 2) ANTECEDENTES HISTÓRICOS: Desde la aparición de la máquina hasta la integración de las Relaciones Públicas a la organización.
- 3) HISTORIA REAL: Desde la integración de las Relaciones Públicas a la organización, hasta nuestros días.

En la primera etapa (Orígenes) las Relaciones Públicas son tan antiguas como el hombre mismo; surgen con el nacimiento de la comunicación interpersonal entre los hombres, desde las formas más primitivas de comunicación han existido las relaciones con otros seres humanos y con distintos tipos de públicas, es decir, las Relaciones Públicas. Este periodo llega hasta la aparición de la máquina dado el grado evolutivo y raciocinio del hombre, justo antes de aparecer la máquina cuando las relaciones humanas no eran tan complejas ni a larga distancia.

En la segunda etapa y con la aparición de la máquina, la comunicación humana cambió y se expandió, los medios de producción contribuyeron al crecimiento y florecimiento de las sociedades, el trueque daría paso a una economía más complicada y con la moneda como forma de pago, se formarían los primeros talleres y con ellos las nuevas relaciones laborales patrón- empleado. Con el aumento de las poblaciones los talleres se transformaron en fábricas y los entonces pocos aprendices se convirtieron en cientos de obreros desempeñando tareas especializadas; los patrones no se daban abasto para controlar a todo su personal y empezaron a delegar responsabilidades y a crear departamentos que controlaban cada área de las fábricas y organizaciones.

Desde entonces a la fecha las Relaciones Públicas están encargadas de mediar las relaciones entre las empresas y sus públicos, han evolucionado con las sociedades y las nuevas formas de las empresas, se han adaptado a reformas legales y cambios económicos.

En 1882 se utilizó por primera vez <según Henry Verdier> la expresión *Public Relations* por el abogado Doran Eaton, con motivo de la conferencia pronunciada en la Yale Law School que llevaba por título: "The public Relations and the duties of the legal proffession".⁵

En las empresas la necesidad del experto en Relaciones Públicas se volvía inevitable; era necesario presentar a la organización como una sociedad justa, agradable, simpática ante todo el mundo, tanto a los de adentro como los de fuera de ella.

Las relaciones públicas también fueron un bálsamo para las enérgicas protestas laborales de obreros ante los abusos cometidos por las grandes corporaciones; las empresas, entonces, reconocieron la importancia de llevar unas buenas relaciones públicas con sus empleados y proyectan una buena imagen a la sociedad.

En la historia mas reciente se puede señalar que fueron los Estados Unidos el primer país que sintió la necesidad de tener especialistas verdaderos en comunicación; nombres como: Ivy Lee, Edward L. Bernays, Pandleton Dudley y

⁵ *Op. Cit.*, BONILLA Gutiérrez, Carlos, p. 49

Paul Garret sobresalen entre quienes dieron un nuevo giro a sus conocimientos y experiencias con públicos y tornearon el término de Relaciones Públicas, y crearon, además, la que se denominó como: *National Association of Public Relations Consuel*)⁶

Henry Verdier señala que los trabajos realizados por Taylor y Elton Mayo en función a las Relaciones Públicas son de suma importancia, dado que pueden considerarse a los antes mencionados como pioneros en las Relaciones Públicas internas. Sus trabajos acerca del rendimiento (productividad) demostraron que las condiciones laborales han sido y continúan siendo determinantes en el rendimiento de los obreros.

En 1944 se funda en Washington la American Public Relations Association,⁷ que instituyó e primer premio anual de relaciones públicas "El yunque de plata". Después de 1947 las relaciones públicas ya institucionalizadas, emigran hacia otros países, siendo Francia el primero que las adoptaría, fundando en 1950 el club de la Maison de Verre,⁸ primera asociación francesa de especialistas en relaciones públicas. Para 1949, prominentes relacionistas alemanes se reunieron en Londres con la idea de formar un cuerpo directivo internacional interesado en la práctica de las relaciones públicas; un año más tarde se reunirían con representantes de Francia, Noruega y EE.UU. para fundar la *International Public Relations Association*.

Ibidem, p. 51

Ibidem, p. 53⁸

Idem

La primera empresa consultora Mexicana especializada en relaciones públicas fue la Agencia Mexicana de Relaciones Públicas, fundada en 1949 por Federico Sánchez Fogarty, quien se dedicaba a realizar campañas institucionales para la iniciativa privada mexicana.

En 1952 fue fundada la Asociación Mexicana de profesionales en Relaciones Públicas A.C., por Federico Sánchez Fogarty.⁹ En octubre de 1984 habían registradas 381 agencias, de las cuales 182 se dedicaban a la publicidad, 18 a la investigación de mercado, 6 a la promoción de ventas, 47 a proporcionar servicios creativos, 109 a la producción. Una a ofrecer servicios de modelos, 8 a publicidad directa por correo y 10 a relaciones públicas.¹⁰

La evolución de las Relaciones Públicas ha sufrido cambios radicales, en la época de la revolución industrial las grandes empresas solo eran un medio para la satisfacción de necesidades superficiales, el enriquecimiento de los patrones que dieron como resultado encarnizadas luchas sociales que después se convertirían en movimientos sindicales que determinarían la renovación de conceptos y actitudes. Ese fue el giro para que las relaciones públicas de hoy se enfoquen hacia un creciente interés por las relaciones humanas.

Hoy, las relaciones públicas se consideran como una técnica legal de carácter social, destinadas a sondear la opinión pública e influir en el comportamiento de

Ibidem, p. 59 ¹⁰
Ibidem, p. 62

los públicos, promoviendo el entendimiento recíproco, mediante la aplicación de métodos administrativos, psicológicos, sociológicos y antropológico- sociales.

2.2 DEFINICIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS

Para alcanzar la total comprensión del concepto de Relaciones Públicas, se debe definir y entender cada uno de los elementos que la componen. Siendo las Relaciones públicas el objeto de esta investigación se procede a presentar algunas definiciones para después construir una propia.

El *Webster New Internacional* las define como: < las actividades de toda industria, unión, corporación, profesión, gobierno u otra organización cualquiera para la creación y mantenimiento de unas relaciones sanas y productivas, con ciertos sectores determinados de públicos (...) a fin de adaptarse al medio de estos y justificar su existencia ante la sociedad>. ⁿ

La *Asociación Francesa de Relaciones Públicas* las define como las actividades efectuadas por un grupo con vistas a establecer y mantener buenas relaciones entre los miembros del grupo, y entre el grupo y los diferentes sectores de la opinión pública.¹²

Ríos Szalay concluye que son el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre los

¹ *Op. Cit.* RÍOS Szalay, Jorge, p. 12

² *Ídem.*

miembros de la organización y entre la organización y los demás sectores de la opinión pública o públicos.¹³

Para poder definir las M. Louis Salleron divide el proceso en que se dan en dos: al principio las Relaciones Públicas son el conjunto de medios utilizados por las empresas a fin de crear un clima de confianza en su personal, en los medios con los que tiene relación, y generalmente en el público, con el fin de sostener su actividad y favorecer su desarrollo. Al final, son el conjunto armonioso de las relaciones nacidas de la actividad económica en un clima de lealtad y verdad.

Buscando un concepto reciente y de relativo éxito y aceptación se cita a Edgard L. Bernays(*) quien define Relaciones Públicas como una "ingeniería del conocimiento" aplicable en cualquier caso al <control> de reacciones sociales negativas y al desarrollo de actitudes positivas a favor de una institución, empresa, corporación o causa determinada. Es importante desglosar esta definición dada su precisión y la identificación con la que la presente investigación se apega a ella; el hecho de que Bernays adjetive las Relaciones públicas como una <ingeniería del conocimiento> refleja que las percibe como todo un sistema complejo, una ciencia que requiere de un método para su aplicación; dicta también que <son aplicables en cualquier caso al control de reacciones sociales>, es decir, les concede el poder de cambiar lo malo por lo bueno en cuanto a relaciones sociales y sus reacciones sociales que son todas las conductas humanas dentro de la organización, enfocadas a favorecerla.

¹³ *i*
Ídem.

A favor de la presente investigación se ha creado una propia: las relaciones públicas son técnicas, métodos y/o estrategias creadas para favorecer el desarrollo de unas óptimas relaciones humanas internas y externas de una organización, empresa o institución y que se enfocan hacia el logro de una mejora en la opinión pública hacia la misma, mejorando la comunicación entre la empresa y sus públicos, creando una atmósfera armónica y un clima de confianza con su personal.

2.3 CLASIFICACIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS

Para poder clasificar a las Relaciones Públicas se debe comprender el concepto de <público> ya que la mayoría de los problemas de Relaciones Públicas se originan en una falta de estudio y evaluación sobre los grupos que constituyen a la organización. Cada público requiere una atención y comunicación especial, no se pueden enviar mensajes a un grupo homogéneo, dado que cada uno tiene características y necesidades específicas.

Se prosigue a definir el concepto de <públicos>: a las personas morales que constituyen el núcleo de relación de la entidad, se les conoce como públicos. El <público>, genéricamente hablando representa una suma de individuos que por una parte carece de homogeneidad, y por la otra establece semejanza directa, en su conjunto, con el concepto de masa.

En comunicación, <el público> está constituido por todos los receptores potenciales de una mensaje, se encuentren reunidos o no para recibirlo. En la teoría de las Relaciones Públicas para que un grupo social pueda elevarse a la categoría de público, se requieren dos condiciones fundamentales: la vinculación de sus miembros en un interés común permanente, y su capacidad real de participación y de integración en objetivos comunes, en intereses convergentes y tareas de desarrollo solidario; con esto el grupo social se eleva a la categoría de verdadera persona moral, es decir, <público>.

Teniendo entendido el concepto de público, se le puede clasificar a los que participan directa o indirectamente en una organización. La clasificación de los públicos obedece a una necesidad de evaluar sus opiniones y actitudes de forma imperativa y eficiente, y a la necesidad de dirigir los mensajes a grupos homogéneos y con determinado nivel de relación con la organización.

En base a sus públicos, según Ríos Szalay, las relaciones públicas de una organización se clasifican en dos, para su mejor control y planeación:

- Relaciones Públicas
- a) Internas
 - b) Externas

- a) Relaciones Públicas internas: todas aquellas que se desarrollan con el propio personal de la organización.
- b) Relaciones públicas externas: todas aquellas que se dan con el público externo de la empresa. (clientes, gobierno, proveedores, consumidores, a comunidad, etc.)¹⁴

Por otro lado, Carlos Bonilla en una clasificación más estricta y meticulosa las divide según sus públicos, de la siguiente manera: ¹⁵

Público interno	<ul style="list-style-type: none"> • Obreros • Empleados • Mandos intermedios • Directivos • Accionistas
Público mixto	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuidores • Concesionarios • Proveedores
Público externo	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes o usuarios • Medios de comunicación • Competidores • Organizaciones similares • Organismos gubernamentales • Vecinos de la zona de ubicación

¹⁴ C/ñ RÍOS Szalay Jorge, Relaciones Públicas, p. 20

¹⁵ C/ñ. BONILLA Gutiérrez Carlos, La comunicación: Función básica de las Relaciones Públicas, p. 73

- a) **Público interno:** Individuos que militan dentro de la organización, son parte de ella y por tanto todo lo que ahí suceda les afecta directamente.
- b) **Público mixto:** Aquellos sectores cuyos intereses están estrechamente ligados a la organización y que también se ven afectados directa o indirectamente por todo lo que con ella suceda.
- c) **Público externo:** Constituido por aquellos grupos cuya vinculación con la empresa es indirecta y que no se ven inmediatamente afectados por los acontecimientos que en ella se produzcan.

La importancia de clasificar a los públicos, y por tanto a las relaciones públicas, obedece a la necesidad de evaluar sus opiniones y actividades con el fin de saber como dirigir los mensajes a grupos homogéneos y de similar nivel de relación con la organización, para planear estrategias de manera ágil y fácil, con óptimos resultados.

3.3 FUNCIONES GENERALES

Para el óptimo funcionamiento de una empresa u organización moderna, es necesario que se echen a andar diferentes áreas que tengan bajo control el total de los aspectos vitales para su funcionamiento; las funciones específicas que son

tareas directamente relacionadas con sus propósitos centrales y su razón de ser; y las administrativas, que aportan la metodología para la creación legal y establecen las bases para la relación con su entorno.¹⁶

Dentro de estas últimas se encuentran las Relaciones Públicas, dirigidas a promover de manera recíproca la comprensión y solidaridad entre la organización y sus públicos. Para desarrollarlas se requiere un plan o estrategia en la que es vital la interacción de la organización con sus públicos; siempre pensando en los intereses de ambos y prestos a mejorar el entendimiento de todos los que tengan que intereses ya sean primarios o secundarios con la empresa.

Los objetivos generales de las Relaciones Públicas son:¹⁷

1. Investigar las necesidades de comunicación en todas las áreas de organización, así como de estas con sus públicos externos.
2. Sondear las opiniones y actitudes que los diferentes públicos tienen o externan sobre la organización.
3. Asesorar al nivel jerárquico más alto en materia de comunicación, relaciones públicas y conducta organizacional.
4. Mantener informado al nivel jerárquico más alto acerca de los cambios y tendencias mas significativos en el entorno socioeconómico y político de la organización.

⁶ *Ibidem*, p. 79

⁷ *Ibidem*, pp. 81, 88, 89

5. Normar todas las actividades formales de comunicación que desarrolle la organización.
6. Elaborar e implantar programas de comunicación y relaciones públicas destinados a integrar a la organización con todos sus públicos.
7. Crear, promover y acrecentar las relaciones de la organización con sus públicos, con el propósito de posibilitar la consecución de sus objetivos.
8. Difundir interna y externamente los objetivos y planes de la organización con el propósito de que sus públicos se identifiquen con ellos.
9. Asesorar y proporcionar servicios en materia de comunicación y relaciones públicas a todas las áreas de la organización.
10. Evaluar las actividades de comunicación y relaciones públicas que se lleven a cabo dentro de la organización.
11. Elaborar políticas de comunicación y relaciones públicas para todas las áreas de la organización.

Todas las funciones de las relaciones públicas se dirigen hacia un solo fin general: la mejora constante de la organización, en todos sus aspectos, si los recursos humanos (el personal) están bien, esto se reflejará en todos los aspectos de ella.

CAPÍTULO III

RELACIONES PÚBLICAS INTERNAS

3.1 DEFINICIÓN Y FUNCIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS INTERNAS.

Se mencionó antes que para llegar a una clasificación de relaciones públicas, se tuvo que haber comprendido el concepto de <público> y su clasificación, una vez entendidos estos dos puntos, a continuación se desarrolla la definición de *relaciones públicas internas*, que son el objeto de estudio de esta investigación.

Las *relaciones públicas internas* son aquellas dirigidas hacia los propios miembros de la organización, cualesquiera que sean sus jerarquías o funciones. Todos deben colaborar en la transmisión externa de una correcta imagen de la empresa.

La comunicación con el público interno de una organización (el personal de la misma) es vital, necesita las condiciones fundamentales para que sea receptiva y que funcione adecuadamente. Para esto hace falta una atmósfera de confianza, basada en la satisfacción de las necesidades humanas en la organización.

(necesidad de: pertenecer a algo, de propia dignidad, de poder creador, de aceptación y de oportunidades.)

El personal de una empresa (de cualquiera de sus jerarquías) es el núcleo, el motor que la echa a andar, son las células de un mismo organismo trabajando en conjunto para un bien común; por esto las relaciones públicas internas se encargan de "limar asperezas" , sembrar confianza, crear armonía y mitigar amargos descontentos que se puedan degenerar en problemas laborales.

Dentro de las funciones que las relaciones públicas deben desempeñar para óptimos resultados se mencionan las siguientes:

- 1) Elaboración de diagnósticos del clima organizacional.
- 2) Realización de sondeos de opinión para evaluación de imagen institucional.
- 3) Elaboración de auditorías de comunicación interna.
- 4) Preparación, implantación y evaluación de programas de comunicación intrainstitucional y relaciones públicas.
- 5) Producción de todas las publicaciones institucionales, tanto internas como externas. (manuales, folletos, instructivos, corporativos, revistas internas, mixtas, etc.)
- 6) Producción de todos los apoyos gráficos que requiere la organización. (papelería, señalización, display, etc.)

- 7) Producción de los mensajes publicitarios comerciales e institucionales que requiera la organización.
- 8) Producción de mensajes en medios audiovisuales.
- 9) Elaboración de comunicados, gacetillas, convocatorias o desplegados para su publicación en los medios.
- 10) Organización de conferencias de prensa.
- 11) Atención a la prensa.
- 12) Organización de eventos institucionales, tanto internos como externos.
- 13) Elaboración y actualización permanente del directorio general de públicos de la organización.
- 14) Control de la membresía institucional en organismos representativos.
- 15) Preparación, producción, seguimiento y evaluación de campañas de relaciones públicas y publicidad.
- 16) Preparación y seguimiento del programa de donativos institucionales.
- 17) Asesoría en medios a todas las áreas de la organización.
- 18) Selección, adquisición, asignación y distribución de obsequios promocionales e institucionales.
- 19) Asesoría en materia de conducta organizacional, relaciones públicas y comunicación al nivel jerárquico más alto de la organización.

- 20) Interpretación de la opinión pública y las tendencias del pensamiento político, económico y social para los altos niveles de dirección.
- 21) Monitoreo de medios de comunicación para detectar información sobre la organización o de interés para la misma.
- 22) Desarrollo de la historia gráfica y documental de la organización.
- 23) Elaboración de discursos para los altos directivos, para ser pronunciados durante los eventos internos y externos.
- 24) Contratación de medios para publicar mensajes publicitarios e institucionales.
- 25) Mantenimiento de una relación permanente con organizaciones afines o similares.
- 26) Supervisión de agencias consultoras, contratistas o proveedores de servicios de publicidad, comunicación y relaciones públicas.
- 27) Obtención de información acerca de las actividades o programas de las diferentes áreas de la organización para su difusión interna o externa.
- 28) Coordinación de la participación en eventos interinstitucionales, como feria, exposiciones, etc.
- 29) Asesoría para la elaboración y revisión de políticas organizacionales.
- 30) Elaboración de las políticas de comunicación y relaciones públicas.

31) Desarrollo de proyectos y normas para identificación gráfica de la organización.¹⁸

Las relaciones públicas internas, (las que se establecen entre los directivos y los empleados) buscan una comunicación recíproca entre ambos, dirigida a lograr que el personal de la organización colabore satisfecho con ella y en consecuencia, sus actitudes favorables la hagan lograr sus objetivos.

El hecho de que las relaciones públicas internas sean de suma importancia, recae en que el personal de una organización es el principal transmisor de la imagen de la misma hacia otros públicos; es imprescindible el establecimiento de unas buenas relaciones internas para generar, en consecuencia, unas óptimas relaciones públicas externas.

Para mantener sana la relación empresa- personal, es recomendable tener en cuenta los siguientes puntos:

1. **Considerar las necesidades del personal;** no solo las de tipo económico o las materiales, sino también las de orden psicológico, el ser tratados como seres humanos, con aspiraciones al desarrollo personal a través de su empleo. Recibir el trato de un individuo con preocupaciones domésticas y problemas de orden personal, puesto que alguien con una vida personal

¹⁸ *Ibidem* p. 89

desordenada y caótica no rinde, ni es tan productivo como alguien que lleva una vida holgada. Los seres humanos presentan un patrón común de necesidades personales:

- a) **Necesidad de pertenecer a algo:** Sentirse identificado con sus similares y que trabajan juntos para un bien común.
 - b) **Necesidad de dignidad:** Saber que es importante dentro de la empresa y no solo una máquina más, que sus principios y valores son respetados y tomados en cuenta; de esta manera pondrá empeño a las actividades que realiza, sin importar el nivel jerárquico.
 - c) **Necesidad de seguridad:** Esto es igual a empleo permanente, tener seguridad social, servicios médicos, ayudas económicas, jubilaciones remuneradas, libre expresión sin represalias, etc.
 - d) **Necesidad de perfeccionamiento o de mejoramiento personal:** superación que no solo favorecerá al individuo, sino también a la empresa, ya que alguien realizado personalmente desempeñará bien su trabajo.
 - e) **Necesidad de poder creador:** El hombre por naturaleza siente la necesidad de crear algo, saber que algo existe porque él lo creó o colaboró en su creación, sugirió y desarrolló cosas nuevas en el proceso.
2. **Mostrar interés por asuntos y problemas del personal:** En este punto se debe ser auténtico y no fingir. La empresa puede valerse de herramientas

como entrevistas con el personal, encuestas de opinión, buzones de sugerencias, etc. Para sondear las opiniones de su personal.

3. Empezar una acción inmediata para la solución de los asuntos y problemas del personal. De nada sirve levantar encuestas o hacer sondeos, si la información quedará archivada. Está es la forma de demostrar que el interés por el personal es auténtico.
4. Establecer una comunicación recíproca, sincera y libre entre los recursos humanos de la empresa, está deberá establecer una fluida comunicación ascendente y descendente. La primera tendrá como fin conocer las opiniones (buenas o malas), problemas y sugerencias de los empleados, la descendente se enfocará a informar al personal sobre los planes, objetivos y políticas e la empresa.

3.2 PÚBLICOS A LOS QUE SE DIRIGE.

Las relaciones públicas internas, como ya se mencionó con anterioridad, son las que se desarrollan entre el personal de una empresa. Dentro de esta existen diversas jerarquías que se describen a continuación:

- a) DIRECTIVOS: Es el nivel mas alto de la empresa, son los que toman las decisiones y deciden el rumbo de ella, pueden ser accionistas, dueños, ejecutivos o consejos de administración.

- b) **MANDOS INTERMEDIOS:** se encargan de que las órdenes de los altos mandos se lleven a cabo y que sean acatadas por los empleados. Llevan a cuentas la responsabilidad del personal de todo un departamento, sucursal o franquicia. Pueden ser gerentes, subgerentes, jefes e departamentos o de franquicias.
- c) **EMPLEADOS EN GENERAL:** Son los que acatan órdenes y decisiones, pero también son la parte fundamental de la empresa, el motor que echa a andar todo el proyecto, sin estos recursos humanos, la organización simplemente no podría existir.

3.3 INFORMACIÓN QUE SE DEBE PROPORCIONAR AL PERSONAL.

La mayoría de los problemas de comunicación organizacional se dan por el incorrecto flujo de información, tanto ascendente como descendente. Con respecto a la información descendente, la empresa tiene la obligación de proporcionar ciertos datos a sus empleados:

1. Información general sobre la organización: Objetivos, planes, políticas generales, misión, visión, productos o servicios que ofrece, su desarrollo y contribución al desarrollo de la comunidad, etc.
2. Los reglamentos y normas de la organización: reglamento interno de trabajo, políticas de trabajo, etc.

3. Las prestaciones y servicios sociales en general que se otorgan al personal.

Se debe hacer gran énfasis acerca de prestaciones y servicios que sean en beneficio de ellos, por ejemplo: IMSS, INFONAVIT, ISSSTE, AFORE, Crédito al salario, aguinaldos, prima vacacional, etc.

Las ventajas de informar al personal son muchas, tanto para la organización como para los empleados, ambos obtienen múltiples beneficios. La organización proporciona o necesita para que los empleados se adecúen a los reglamentos y los lleven a cabo, así mismo logra que estos busquen identificación con la organización a la que están prestando sus servicios. Por su parte los empleados sentirán seguridad de los beneficios que reciben y orgullo de la organización de que son parte, esto también se asocia con la necesidad humana de pertenecer a algo.

3.4 MEDIOS DE COMUNICACIÓN CON EL PERSONAL.

Toda la información que debe de ser proporcionada al personal, se le debe de comunicar por distintos canales, buscando siempre el más adecuado para el tipo de información, procurando que esta no se distorsione y llegue en el momento apropiado, los canales o medios de comunicación con el personal son los que a continuación se mencionan:

1. Boletín, mural o tablero de anuncios: es un instrumento de comunicación sencillo y muy difundido; consiste en una vitrina en la cual se colocan temporalmente, boletines o carteles informativos acerca de diversas cuestiones como: cambios de horario, invitaciones, fechas de suspensión de labores, etc. El éxito de este medio dependerá de ciertos factores:
 - a) Ubicación: debe colocarse en los lugares de mayor tránsito. No es recomendable colocarlo a un lado del reloj checador, dado que los empleados pueden usar como pretexto el hecho de que están leyendo su información, con el fin de "hacer tiempo" antes de la hora de salida y checar justo a la hora precisa; y que el personal no le preste la debida atención, ya que la hora de entrada y la de salida es cuando están más aprisa.
 - b) Brevedad y claridad. Los mensajes y anuncios deben de ser breves, claros, concisos y redactados en términos sencillos, para que puedan ser leídos mientras el empleado camina o que por los menos alcance a distinguir el encabezado.
 - c) Atracción. El empleo de colores y hasta ilustraciones, si el caso se presta, hará que el empleado focalice su atención, sea atraído y capte el mensaje.
 - d) Renovación oportuna. Es vital que los mensajes sean renovados con regularidad, ya que si se dejan mensajes que ya han caducado, el personal se acostumbrará a ello y no volverá a dirigir su mirada hacia él.

2. Revistas o periódicos privados de la organización. Su principal objetivo no es solo suministrar información, sino utilizar esta para fomentar el interés de los empleados por la situación y problemas de la organización. El alcance de estas publicaciones no tiene que ser limitado exclusivamente al personal de la organización, también puede hacerse llegar a otros sectores como familiares, amigos, clientes, proveedores, etc.
3. Entrevistas personales. Con el fin de fomentar la comunicación y el trato personal entre los directivos y los subordinados. El personal sentirá este detalle como una señal de que es importante y se le toma en cuenta dentro de la organización. Las entrevistas con el personal pueden darse en los siguientes casos: cuando el empleado sea seleccionado o introducido en la organización; cuando el mismo personal lo solicite; existan problemas con algún empleado en especial o cuando algún empleado se separe de la organización.
4. Actividades sociales diversas. Brindis de aniversario, año nuevo, navidad, encuentros deportivos o culturales, son ejemplo de ello. Su fin principal es que se rompa el hielo entre las jerarquías, acentuando un clima de confianza y promoviendo una comunicación fluida.
5. Folletos para comunicaciones especiales. Es necesario cuando los temas son de relevante importancia: prestaciones otorgadas por la organización, y que requieran ser explicadas con precisa especificación.
6. Conferencias para comunicaciones especiales. Pueden emplearse para el mismo fin que el de los folletos especiales; pero siendo que hay un

expositor, este se convierte en un medio más calido y personal en el que existe una directa y rápida retroalimentación.¹⁹

3.5 EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y SU VINCULACIÓN CON LAS RELACIONES PÚBLICAS.

El recurso humano de una empresa es su aspecto más vulnerable y en el que mayor atención y énfasis debe de prestar. Ciertos expertos del área de recursos humanos presentan el argumento de que las personas no pueden mezclarse con otros recursos como los materiales o los financieros, y por ello proponen no hablar ni de personal ni de recursos humanos, sino de personas. Pero el énfasis no se debe de hacer en cuanto a la definición de la terminología, sino que cada empresa encuentre las alternativas para optimizar esta área de su empresa.

Se puede crear una definición del área de recursos humanos tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Que es un núcleo de profesionales que conocen, gestionan y controlan los aspectos clave del negocio.
- Son colaboradores a tiempo parcial, en función de las necesidades y que facilitan agilizar la gestión.

¹⁹ *Op. Cit.* RÍOS Szalay, Carlos, p. 30, 31, 32, 33, y 34.

- Llevan a cabo la subcontratación de tareas que no forman parte de las competencias clave de la empresa y en las que no vale la pena especializarse ni hacer de ellas un coste fijo.

Para el departamento de recursos humanos, las personas que colaboran en una empresa no son un coste, son recursos básicos a movilizar y desarrollar, dentro de una lógica de inversión, y las evalúan mediante su desempeño y no por su puesto de trabajo.

El centro de interés y la clave del éxito se centran en la actuación de los implicados en los procesos de atención a clientes: las personas.

La gestión de los recursos humanos ha evolucionado desde un concepto administrativo, hasta la consideración del trabajador como un recurso estratégico de tal importancia que, sin su participación, creatividad, o entusiasmo, difícilmente podrían desarrollarse las otras funciones básicas de la empresa.²⁰

El departamento de recursos humanos es el encargado de manejar muchos de los aspectos de los empleados de la empresa, y se vincula con las relaciones públicas por el hecho de ser estas las que regulen las relaciones de comunicación de los mismos, dentro de la empresa.

CAPÍTULO IV

ESTRATEGIAS DE RELACIONES PÚBLICAS INTERNAS

4.1 LA ESPIRAL VIRTUOSA

Las estrategias sugeridas por esta investigación, hacia Transportes Sotavento se centran en el modelo de la "Espiral Virtuosa" que Edward Lawler, menciona en su libro "Trate bien al personal". *(Ver anexo I)*

La espiral virtuosa se conseguirá cuando Transportes Sotavento trate bien a su personal, implementando prácticas eficaces, necesarias para motivarlo y permitirle desempeñarse bien. Comienza cuando la empresa realice acciones inteligentes impulsadas por estrategias, que serán planteadas posteriormente, y acciones conscientes para atraer, retener, motivar, desarrollar y organizar eficazmente a los empleados comprometidos y con alto desempeño; esto genera un alto desempeño dentro de la empresa, que a su vez se traduce en recompensas para los empleados, forjándose e incrementándose su motivación y su compromiso hacia Transportes Sotavento. El entorno resultante, más desafiante y lleno de recompensas reforzará la capacidad de Transportes Sotavento para atraer, retener y desarrollar empleados eficaces que impactan positivamente su desempeño. Así se forma y se expande la espiral virtuosa que llevará a Transportes Sotavento y a su personal a grandes alturas, posicionándola como una empresa atractiva para emplearse y desarrollarse

en el campo del transporte de pasajeros, aspecto que se reflejará automáticamente en los usuarios del servicio.²¹

Para desarrollar la espiral virtuosa, Transportes Sotavento de poner especial énfasis en niveles cada vez mayores de desempeño, mayores recompensas para su personal y empleados cada vez más competentes. Las recompensas no deben ser vistas por los directivos como un gasto, sino como una inversión a corto plazo que incrementará sus ingresos y disminuirá sus gastos considerablemente. A medida que se consiguen estos objetivos, se desarrolla un ímpetu de desempeño positivo que se alimenta a sí mismo y ofrece una poderosa ventaja competitiva.

El vehículo principal para la creación y logro de la espiral virtuosa, es el buen trato al personal, para atraer y retener a individuos talentosos y con gran desempeño. Es necesario estimular al personal para desarrollar las habilidades y el conocimiento que Transportes Sotavento necesita para su mayor crecimiento y desempeño eficaz.

Transportes Sotavento debe de motivar a su gente a desempeñar bien su trabajo y a comprometerse con el éxito de la empresa, proyectándolo como propio, viendo que si la empresa obtiene beneficios, estos harán eco en ellos como parte de Transportes Sotavento. Por último, se necesita crear un diseño de organización y una aptitud de liderazgo, por parte de los directivos, que de pie a un desempeño organizacional eficaz.

²¹ *Cf.* LAWLER Edward L III, Trate bien al personal, p. 14

Dentro de la espiral virtuosa, existen siete principios claves para el logro de los objetivos:

1. Atracción y retención.

La empresa Transportes Sotavento debe crear una propuesta de valor, que defina el tipo de lugar de trabajo que desea tener, de modo que puedan atraer y retener a la gente correcta.

2. Contratación de prácticas.

Transportes Sotavento deberá contratar gente que adopte sus valores, aptitudes principales y metas estratégicas.

3. Capacitación y desarrollo.

La empresa deberá capacitar constantemente a sus empleados para que puedan hacer su trabajo, así como ofrecerles oportunidades para crecer y desarrollarse.

4. Diseño de trabajo.

Se deberá de diseñar el trabajo de modo que resulte significativo para los empleados y les aporte retroalimentación, responsabilidad y autonomía.

5. Misión, estrategias y metas.

Transportes Sotavento deberá desarrollar y adherirse a una misión organizacional específica, con estrategias, metas y valores que sus empleados puedan comprender, apoyar y creer.

6. Sistema de recompensas.

Se deberá de idear e implementar sistemas de recompensas que refuercen su diseño, valores principales y estrategias.

7. Liderazgo.

Transportes Sotavento deberá contratar y desarrollar líderes que puedan crear compromisos, confianza, éxito y un entorno de trabajo motivador.²²

4.2 EMPLEADOS EFICACES.

Si Transportes Sotavento decidiera "tratar bien" a su personal, necesitaría saber que motiva y que determina la forma en que se desempeñan. La espiral virtuosa puede existir solo si los empleados están dispuestos y son capaces de asumir la

²² Cfr. Op. Cit. LAWLER, E. Edward III, p. 20

responsabilidad de proporcionar el ímpetu hacia arriba. El personal, como individuos, influye en todos los aspectos importantes del desempeño organizacional, ya sea directa e indirectamente; es la gente quien concibe e implementa la estrategia. Las facultades de Transportes Sotavento están contenidas en la mezcla de su gente y los sistemas operativos que esta utiliza.

Las aptitudes son, primordialmente una función de las habilidades y del conocimiento del capital humano de Transportes Sotavento, además una característica importante del entorno es su capacidad para proveer de personas calificadas con alto desempeño que en realidad puedan implementar la estrategia.

Transportes Sotavento puede conseguir muy poco si no dispone de gente capaz; para alcanzar el éxito, debe comprometerse a atraer, retener y motivar a los mejores y más brillantes.

El desempeño de la gente se determina con la ecuación:

$$\text{Desempeño} = \text{motivación} \times \text{capacidad}$$

Es decir, el desempeño depende de dos factores: motivación y capacidad. Los trabajadores altamente motivados no conseguirán resultados si carecen de habilidades, la experiencia y la personalidad que necesita la organización. Así mismo, la experiencia, el conocimiento y las habilidades no producirán grandes resultados si los empleados no tienen motivación.

Las aptitudes y las capacidades son temas complejos por las enormes diferencias individuales que existen y la complejidad de los seres humanos; sin embargo existen algunas verdades clave que pueden ser utilizadas para guiar el diseño de las empresas eficaces. Verdades que a continuación se dan cita:

- Es importante distinguir entre las aptitudes subyacentes de los individuos y las habilidades y los conocimientos que poseen.
- Las habilidades y el conocimiento suelen estar en un nivel mas superficial, y por eso es mas fácil identificarlos y medirlos.
- Las competencias profundas son difíciles de observar pero son críticas para el desempeño y el aprendizaje.
- Los individuos tienen una gran variedad de aptitudes, pero pueden ser agrupados en tres tipos generales: cognitivos, de percepción y motores. Cuando los individuos entran a la fuerza laboral, sus aptitudes están relativamente fijas.
- La empresa que enfrenta el cambio rápido puede requerir seleccionar individuos que tengan la capacidad para aprender nuevas habilidades y conocimientos; esto a menudo significa que las aptitudes cognitivas son cruciales.
- La empresa puede influir en las habilidades y en los conocimientos que los empleados obtienen a través de la capacitación formal y las experiencias en el trabajo.

- Continuamente los empleados pueden, y quizá deberían, ser empleados con base en sus habilidades y conocimientos actuales, porque estos pueden contribuir de inmediato al éxito de la empresa y pueden ser debidamente explotados por ella.
- La gente tiene grandes diferencias en la cantidad de características dominantes de la personalidad que poseen.
- Las características personales tienen una influencia en la forma en que la gente se desempeña en su empleo.
- Dado que las características de la personalidad son muy difíciles de cambiar, es importante seleccionar a individuos con la personalidad correcta.

4.3 RECOMPENSAS

Lo atractivo de una recompensa depende de por lo menos de dos grandes determinantes:

- cuánto de ella se ofrece, y
- cuánto valora el individuo el tipo de recompensa ofrecida.

Cuánto más valoren los empleados el tipo de recompensa y más se ofrezca de esta, la recompensa tendrá un mayor potencial de motivación. Cuánto más grande es el valor del "premio" mayor será el ímpetu del personal por alcanzarla. En

cuanto a la segunda determinante de la atracción, señala que el valor percibido de una recompensa se relaciona con las necesidades de una persona. Abraham Maslow, estableció que la mayoría de los individuos tienen las mismas necesidades básicas y que estas se organizan en una jerarquía de importancia. Todos los individuos tienen necesidades fundamentales de supervivencia fisiológica (comida, agua, habitación, seguridad), seguida de una necesidad de interacción social, respeto de los demás, autoestima y, finalmente necesidad de crecimiento personal y desarrollo.

Los sentimientos de satisfacción e insatisfacción de los empleados son resultados de las recompensas recibidas.

Para establecer el tipo de recompensas que Transportes Sotavento otorgaría a sus empleados hace falta tener en cuenta algunos criterios como: sexo, edad, nivel de madurez, nivel socioeconómico, el entorno, la cultura, generación, grado profesional, dado que no todos tienen las mismas necesidades, pero si se podría llegar al establecimiento de rangos entre los puestos similares. La forma en que los empleados valoran las recompensas, depende de las diferencias que existan entre ellas, y el tipo de recompensa varía desde montos monetarios, ascensos de puestos, reconocimiento público ante los demás empleados o hasta vales para cenas o un viaje a la rívera maya; y estas a su vez se evaluarán y determinarán dependiendo del puesto, capacidad, antigüedad y peso profesional que tenga cada empleado.

Los incentivos no son solo de carácter material, algunos individuos necesitan de continuo reconocimiento por parte de los directivos, para sentirse satisfechos con la labor que desempeñan; otro ejemplo es que si una madre trabajadora, que se preocupa y cuida su óptimo desempeño laboral, algún día necesita un permiso especial por enfermedad, juntas o festivales escolares para sus hijos, este le sea concedido con goce de sueldo de las horas inasistidas, esto conlleva doble beneficio para la empresa y para la empleada ya que la primera esta motivando a la segunda y esta última recibe dos estímulos, uno por el lado laboral, y el otro llena su parte personal y de realización y satisfacción como madre, acciones que influyen directamente en su desempeño laboral.

Se pueden resumir los aspectos principales al implementar un sistema de recompensas en los siguientes puntos:

- Las recompensas deben ser importantes para motivar.
- Los individuos difieren en la importancia relativa que atribuyen a las recompensas.
- La gente valora tanto las recompensas extrínsecas como las intrínsecas.
- La gente se otorga a sí misma recompensas intrínsecas.
- La gente podría no saber lo importante que es algo, hasta que lo experimenta.
- La gente podría no estar dispuesta o no ser capaz de reportar lo que le importa.

- La gente se siente motivada a desempeñarse bien cuando valora las recompensas que puede obtener por desempeñarse bien.
- La satisfacción en el empleo está determinada por la forma en que se comparan las recompensas que reciben los individuos con las recompensas que se distribuyen.
- Los empleados satisfechos son menos propensos a renunciar, a faltar o a generar problemas de tipo laboral dentro de la empresa.
- Los clientes prefieren tratar con empleados satisfechos.²³

Para el sistema de recompensas no se debe dejar de lado el desarrollo personal y el valor humano del personal. Antes que nada los empleados son individuos que merecen ser tratados como tales, con dignidad, respeto y gratitud por parte de los directivos de Transportes Sotavento, mismos que aunque sea una vez por mes deben de tomarse el tiempo para entrevistarse con ellos o por lo menos para dirigirles una palabras de motivación, aunque sea de forma grupal, y enterarse de sus metas, logros profesionales y objetivos dentro de la empresa, sin olvidar que también fungen roles personales como padres, madres, hijos, hijas, esposos, esposas, etc.

4.4 LOS SIETE PRINCIPIOS PARA TRATAR BIEN AL PERSONAL.

²³ *Cf. Op. Cit.* LAWLER, Edward L. III, p. 130

I°. Atraer y conservar a las personas correctas.

Transportes Sotavento debe de ser sumamente consciente de que reclutar y retener empleados de alto desempeño no es algo que se deba tomar a la ligera, se tiene que basar en sus principios y estrategias inteligentes, y aún mas importante es el implementar estas estrategias a través de prácticas eficaces que atraigan y retengan a la gente correcta.

La estrategia para hallar y conservar el talento en los empleados comienza con la creación de una propuesta de valor por parte de Transportes Sotavento; debe de establecer claramente quiénes son, lo que desean y qué pueden ofrecer, sus metas como empresa, sus objetivos a corto plazo, su misión y su visión, y hacérselos ver al personal para que este lo asimile como propio.

Empleados principales.

Transportes Sotavento es una empresa que se caracteriza porque su personal "se hace viejo" dentro de la empresa, es decir, cuenta con muchas personas que llevan toda una vida trabajando para ella; algunos de estos empleados son individuos que son capaces y que conservan su puesto por su óptimo desempeño; pero otros simplemente están ocupando un lugar en la nomina y en el Seguro Social, creando una antigüedad que al ser liquidados hará perder varios miles de pesos a la empresa. Los primeros empleados, los capaces, los que verdaderamente están comprometidos con la empresa, los que ya la hicieron suya y que gozan con sus éxitos y sufren con sus fracasos, son a quienes se debe de conservar de una

manera óptima, hacerles ver lo mucho que importan dentro de la empresa, y lo mucho que han colaborado dentro de ella. Para la segunda clase de empleados antiguos solo quedaría una sana liquidación, y un "gracias por su colaboración", para prevenir posteriores problemas laborales como demandas o juicios que cuestan demasiado.

Estos empleados son los considerados como cruciales para Transportes Sotavento, a largo plazo. En términos de retención, su propuesta de valor para los empleados principales debe incluir recompensas que desarrollen su compromiso con la empresa; esto significa que a los miembros principales se les deben de ofrecer grandes oportunidades de desarrollo, y hasta una parte de la empresa, es decir algunas acciones que los hagan partícipes de la economía y la importancia del mantenimiento a flote de Transportes Sotavento. Sin estos incentivos los empleados con experiencia clave se irán, llevándose consigo conocimientos y un capital intelectual considerable. Su partida también puede ocasionar la pérdida de importantes relaciones de trabajo y canales de información que podrían resultar cruciales para las facultades y aptitudes principales de Transportes Sotavento. Por ejemplo, perder a una persona que lleva mas de treinta años en el mismo puesto administrativo, y que ha innovado en sus propios sistemas de administración y que ha crecido con la empresa y además ha mostrado una total lealtad y honestidad para con los bienes de la misma, implicaría contratar y/o capacitar a una nueva persona, con las aptitudes para el puesto, la disponibilidad de la anterior y además con los valores morales de la persona que se ha ido. Esto hace

notar que mas allá de perder conocimientos y aptitudes, se pierden actitudes y valores difíciles de encontrar y reemplazar.

Contratos de trabajo.

Los contratos de trabajo garantizan que tanto el empleado como la empresa hagan un compromiso mutuo para el crecimiento y superación de ambas partes equitativamente; en esencia son contratos de lealtad, donde se buscan beneficios igualitarios para ambas partes. Transportes Sotavento podría implementar dichos contratos para hacer partícipe a sus empleados de lo que se les ofrece y lo que se espera a cambio. A continuación se presenta un ejemplo de un contrato de trabajo:

Contrato de empleabilidad de la Sociedad Cooperativa de Transportes Sotavento SCL

Usted debe esperar que Transportes Sotavento:

1. Ofrezca trabajo significativo y desafiante.
2. Promueva un entorno que estimule el diálogo abierto y constructivo.
3. Le provea de un pago competitivo y de recompensas basado en su desempeño.
4. Lo reconozca por sus logros.
5. Le aconseje sobre su desempeño con retroalimentación regular.
6. Cree oportunidades de aprendizaje a través de la educación y las asignaciones laborales.
7. Le apoye para definir sus objetivos profesionales.
8. Le proporcione información y recursos para su desempeño exitoso.
9. Promueva un entorno inclusivo y libre de prejuicios.
10. Estimule la dignidad y el respeto en todas las interacciones.
11. Establezca un entorno que promueva un balance entre el trabajo y la vida personal.

De la misma manera Transportes Sotavento debe velar por sus propios intereses como empresa y persona moral:

Transportes Sotavento espera que usted:

1. Se desempeñe en niveles que incrementen considerablemente nuestra capacidad para superar la competencia.
2. Se haga cargo de las asignaciones críticas para cumplir con los objetivos de la empresa.
3. Desarrolle continuamente las habilidades requeridas.
4. Esté dispuesto a escuchar y a actuar de acuerdo con la retro alimentación.
5. Demuestre un alto nivel de compromiso para conseguir los objetivos de la empresa.
6. no muestre perjuicios en sus interacciones con colegas y clientes.
7. Se desempeñe en forma consistente con los estándares éticos de Transportes Sotavento.
8. Asuma una responsabilidad personal para cada transacción con nuestros clientes y los servicios que prestamos, con el objetivo de estimular su confianza.
9. Mejore continuamente los procesos que se enfocan en las necesidades de los clientes y los usuarios de nuestros servicios prestados.

El trabajo de los directivos.

El comportamiento de los directivos es un determinante decisivo y de vital importancia para saber si sus empleados se sentirán satisfechos con sus empleos y si, como consecuencia, permanecerán en Transportes Sotavento. Los directivos hacen mella directamente en la satisfacción de la gente que trabaja para y con ellos. La relación con ellos es una de las relaciones interpersonales más importantes que los empleados tienen en su trabajo. Los directivos tienen una influencia considerable sobre las recompensas financieras, las oportunidades de

desarrollo y las oportunidades de ascenso que recibe el personal. Los directivos podrían ser evaluados periódicamente por la Asamblea General, quien es la máxima autoridad dentro de Transportes Sotavento, respecto a su eficacia para administrar el capital financiero y los recursos humanos y físicos de la empresa. La evaluación se puede dar en base a un monitoreo del nivel de satisfacción de los empleados, y así obtener un buen indicador de lo bien que están siendo administrados los recursos.

Hacer que el trabajo de los directivos esté justificado según la satisfacción del personal y por la retención y el desarrollo del capital humano clave es de suma importancia para el crecimiento de las empresas y con la cual Transportes Sotavento se beneficiaría sustanciosamente. Esto constituye un mensaje claro para los directivos: "debes poner atención al desarrollo y satisfacción de tus empleados clave y asegurarte de que tengan el tipo de oportunidades necesarias para desarrollarse, lo cual provocará que ellos deseen seguir trabajando para ti."

24

Los directivos, a su vez, pueden delegar ciertas responsabilidades a un jefe de personal, pero sin perder la vigilancia continua sobre ellos para optimizar los resultados.

²⁴
² *Ibidem* p. 93

2º. Contratar a la gente correcta.

La contratación requiere de un proceso disciplinado y prácticas claras que evalúen completamente las aptitudes, las habilidades, el conocimiento, la personalidad, el nivel profesional y las necesidades de las personas que se esté pensando contratar. Mediante un buen proceso de contratación, Transportes Sotavento podrá determinar que tan bien se acopla un candidato a las necesidades actuales y futuras de la empresa. El que un nuevo empleado se acople a la empresa puede ser un proceso difícil de determinar, por lo que se necesita un criterio específico y objetivo que esté basado en los tipos de trabajos que Transportes Sotavento ofrece y los tipos de habilidades, conocimientos, aptitudes y personalidad que la gente necesita poseer para desempeñar en forma óptima las actividades de ese puesto.

Los siguientes son algunos criterios que Transportes Sotavento podría tomar en cuenta al contratar a sus nuevos empleados:

- Las habilidades y el conocimiento requerido por la empresa.
- Las aptitudes requeridas para aprender nuevas habilidades y ajustarse a nuevas tareas.
- Las habilidades interpersonales para relacionarse con sus colaboradores y clientes o usuarios del servicio.
- La motivación para desempeñarse bien.

Otro punto de suma importancia a tomarse en cuenta es el currículum y los antecedentes de los candidatos, que es el mejor elemento para predecir el desempeño futuro. Por ejemplo al contratar operadores para las unidades, se debe tomar seriamente en cuenta el récord de accidentes de cada candidato, así como sus conocimientos al operar distintos modelos de unidades y los conocimientos y habilidades mecánicas que posea. En cuanto al personal administrativo, se debe tomar en seria consideración sus conocimientos para el puesto deseado, los motivos por los que cambia de trabajo, la capacidad para trabajar bajo presión, (si el puesto es en caja general) y la facilidad con la que se adapta a nuevas tecnologías, así como su conocimiento y habilidades con el manejo de las computadoras.

El proceso de contratación de debe dar por personas totalmente capacitadas y con un amplio conocimiento de los puestos específicos que se requieren, pues al ver y evaluar los pros de los candidatos solo alguien con el absoluto conocimiento puede tomar la mejor decisión.

La contratación no debe depender de parentescos o compromisos sociales que alguno de los directivos o jefes haya adquirido; ya que es más difícil emplear la autoridad, las evaluaciones y actuar objetivamente cuando se trata de un familiar, un amigo, un pariente o alguien de quien dependa una relación personal.

Sostener un buen trato al personal y tratar de que las necesidades de los empleados encajen con las de Transportes Sotavento debe ser un proceso continuo y periódico mantenimiento.

La eliminación de empleados que no se ajusten a la dirección estratégica de Transportes Sotavento constituye una parte sumamente realista del mantenimiento de la espiral virtuosa que se desea implementar en la empresa. Este es, quizá, el paso más importante que puede dar la empresa para indicar que el que sus empleados conserven su trabajo depende tanto de su desempeño como de sus habilidades. Para evitar que la implementación de esta política se torne disfuncional, la toma de decisiones debe de ser manejada extremadamente bien y con sumo cuidado, se requiere llevar a cabo una evaluación válida del desempeño de los individuos y de sus habilidades, dar retroalimentación a estos y proporcionar oportunidad para que los empleados mejoren no solo sus habilidades sino también su desempeño cuando surja un problema.

Despidos y reducciones del personal.

Los recortes de personal son acciones de alto riesgo para cualquier empresa. Si Transportes Sotavento llegara a requerir de este recurso y se manejara de forma indiscriminada y descuidada los despidos y las reducciones podrían arruinar a la empresa, dañar su cultura de manera que la gente que permanezca se vuelva

improductiva, dando como resultado la pérdida considerable de conocimiento y de capital social. La manera de manejar los despidos puede ser mas decisiva para la reputación de la empresa y los directivos de tratar bien a la gente que las decisiones de contratación.

Los despidos y las reducciones en el personal de la empresa se puede dar por múltiples motivos: su estrategia cambia, se requiere de una reestructuración para hacerse de distintas habilidades o un revés en la economía obliga a hacer reducciones en costos.

Al hacer un recorte de personal se debe de considerar a los empleados con menor rendimiento, antigüedad o desempeño, según sea el caso, como candidatos a ser despedidos. Los despidos deben ser mirados de forma totalmente objetiva e imparcial.

3°. Desarrollar bien a la gente.

El aprendizaje continuo es una importante propuesta para que Transportes Sotavento consiga el éxito de su espiral virtuosa. La empresa necesita de personal capacitado en sus diferentes áreas para desarrollar sus facultades y sus aptitudes como empresa. Incrementar las habilidades de sus empleados le resulta fundamental para conservar su espiral virtuosa.

Si Transportes Sotavento desea retener a su gente, a la correcta, lo mejor que podría hacer es proporcionarles información sobre qué está ocurriendo en su oficina, y en su entorno laboral, cuál es su estrategia de negocios y que tipo de aptitudes pueden anticipar que necesitarán en el futuro. Si en algunos casos la empresa debería apoyar a la gente financiera y técnicamente si están aprendiendo habilidades esenciales que requerirá la empresa misma, pero en general, la empresa no debe asumir la responsabilidad del desarrollo de su gente a largo plazo.

Transportes Sotavento no puede seguir empleando a la gente por su lealtad, antigüedad o compromiso moral. La empresa necesita gente cuyas habilidades y capacidades se ajusten a sus estrategias y metas.

Dentro de la empresa existen diferentes campos que son diversos entre si. El personal administrativo debe ser capacitado en cuanto a novedosas formas de administración o programas de cómputo; los operadores y cobradores se capacitarían en cuanto a cursos de manejo, trato al usuario, y tecnología de mecánica según los diferentes modelos de las unidades; los despachadores deben recibir conocimientos de manejo de personal y relaciones humanas, además de trato al usuario; pero los directivos y los socios administradores no deben quedar fuera de las capacitaciones puesto que los primeros necesitan estar al día en todas las áreas de la empresa: manejo de personal, administración, mecánica, y relaciones humanas, además de liderazgo y superación personal; los socios administradores deben estar al tanto de los avances que surjan en cuanto a los

autobuses, la administración de sus recursos (materiales y humanos) y la superación personal.

La capacitación varía según las aptitudes de las diferentes áreas de la empresa, pero la capacitación de todo el personal debe coincidir en el aspecto humano, de superación personal y relaciones humanas, este aspecto es vital para crear lazos sanos entre los empleados de la empresa, y que esto se refleje en la productividad y desempeño de la empresa y en el logro de sus objetivos, mas que una capacitación es una motivación. La capacitación del personal jamás debe ser vista como un gasto, sino como una excelente inversión para beneficio de la empresa.

Las recompensas por el aprendizaje.

Las recompensas son un gran factor de motivación que puede inspirar al personal a aprender. El desarrollo de un sistema de salarios basado en las habilidades que recompense a los empleados por aprender nuevas habilidades aplicables a sus empleos, puede motivarlos a aprender con mayor rapidez. Recompensar el aprendizaje específico también ayuda a retener empleados, pues esas recompensas mostrarán a la gente que la organización está comprometida con su desarrollo; además elevará su nivel de compensación, de modo que es menos probable que se sienta atraída hacia otro empleo, o hacia el perjuicio de la empresa cuando la haya abandonado.

Apoyar el aprendizaje puede reforzar una cultura de aprendizaje en toda la empresa. Otra forma de apoyar y alentar el aprendizaje es acreditar a los empleados a experimentar y probar cosas nuevas.

Las investigaciones muestran que es importante recompensar a la gente por compartir sus conocimientos y desarrollar información nueva, sin recompensas el personal tiene pocos incentivos para dedicar *su* tiempo a introducir *su* conocimiento en la empresa. Las recompensas también pueden servir a algunos empleados a superar el miedo de compartir el conocimiento provocado por el pensamiento de sentirse amenazados por la pérdida de poder y apalancamiento en su relación con la empresa.

4º. Diseñar bien el trabajo.

Transportes Sotavento debe de ofrecer empleos en los que sus empleados se puedan involucrar, y que supongan un reto, ya que esto trae como resultado atraer empleados ejemplares, motivados y satisfechos, y hace que estos deseen quedarse.

Por principio de cuentas la empresa necesita entender los factores que determinan qué hace que los puestos que ofrece involucren a quien lo hace, qué hace que le resulte retador y qué recompensas dar a la gente.

La razón por la cual algunos empleos no son motivadores ni retadores radica en la creación de empleos estandarizados, especializados, simplificados y hasta mecánicos, todo en nombre de la eficacia, la productividad y los bajos costos de mano de obra. Transportes Sotavento ha caído, según sus empleados, en este rubro, con puestos monótonos y rutinarios, en los que todos los días se hace lo mismo de la misma manera, sin motivación alguna y sin retos para enfrentar. Esto ha dado como resultado el conformismo y el hartazgo en algunos de los empleados, provocando su apatía, baja productividad y cero índice de crecimiento y superación; en estos empleados no existe el compromiso para con la empresa.

Para que un trabajo sea motivador, es necesario que estén presentes tres condiciones psicológicas en la mente de los trabajadores:

- La experiencia de que su empleo tiene sentido.
- La experiencia de la responsabilidad por los resultados.
- Retroalimentación o conocimiento de los resultados.

Cada una de estas tres condiciones tiene su propio conjunto de características necesarias del empleo, las cuales a continuación se hacen mención:

Sentido.

Existen tres características en el diseño del trabajo que se necesitan para crear sentido en el trabajo:

1°. *Si el trabajo supone hacer una parte entera o completa del trabajo;* es decir si es una sola persona la que lo realiza o si el empleado es solo una parte del proceso para que la actividad se lleve a cabo. En Transportes Sotavento, la mayor parte de los puestos requiere de trabajo en equipo y cooperación mutua de los empleados, es indispensable el contacto diario entre ellos.

2°. *Si supone realizar una tarea significativa.* Que tan importante es el trabajo que cada empleado desempeña; se ha observado que en Transportes Sotavento, dentro de las oficinas administrativas, algunos puestos están de más, ya que las actividades que desempeñan se realizan en un par de horas al día y el tiempo restante el trabajador no tiene más actividades que realizar. Son puestos que para nada motivan al empleado y no desarrollan sus capacidades. 3°. *El grado en que el trabajo requiere el uso de actividades valoradas.* Qué tan importante es la actividad que el empleado desempeña, qué tanto le sirve a la empresa y si ese puesto es vital para el funcionamiento de Transportes Sotavento.

Responsabilidad.

Hay una característica vital que debe estar presente para que exista la responsabilidad: la autonomía; esta se da cuando la gente siente que puede determinar sus propios métodos y procedimientos de trabajo. La autonomía permitirá al personal asumir la responsabilidad por lo bien que se desempeñe. En Transportes Sotavento, algunos empleados han perdido el sentido de la responsabilidad porque sienten que sus opiniones no cuentan y ni siquiera son escuchadas, ellos expresan que los directivos no los toman en cuenta; sin embargo otros trabajadores han perdido este valor por el exceso de canchallas que les son

concedidas por parte de los directivos, se sienten protegidos, además de que sus puestos no son de gran importancia.

Retroalimentación.

El personal de Transportes Sotavento puede recibir retroalimentación a través de ciertos procedimientos para canalizar hacia ellos la información sobre el desempeño que realicen. Por ejemplo se podría implementar un sistema de reuniones periódicas que las que los jefes inmediatos de cada departamento les proporcione información dura acerca de su efecto en el desempeño de la empresa, como las cifras de calidad en el servicio prestado (la opinión, quejas y sugerencias de los usuarios, así como los reportes recibidos por la oficina de personal). Esta sugerencia puede hacer un gran eco en el personal de abordaje, con quienes se llevan estadísticas de su rendimiento mensual, pero no se les informa de su rendimiento; estas estadísticas no tienen mucho sentido si el personal no conoce los resultados de su rendimiento.

El resultado de los tres aspectos mencionados, es un empleo enriquecido.

5°. Establecer los objetivos correctos.

Los objetivos no solo son poderosos motivadores del comportamiento, sino que la gente que logra objetivos desarrolla profundos sentimientos de satisfacción;

además tiende a perseguir un alto desempeño y a formar compromisos mas fuertes con los objetivos de su empresa.

Para formular objetivos correctos Transportes Sotavento debe tomar en cuenta ciertos criterios; como que se deben comprender las razones de los mismos, qué tan bien establecidos estén y qué tan bien son comunicados al personal, la visión que tienen los empleados de su propio desempeño y de los ya mencionados y la retroalimentación que se recibe sobre la eficacia de la empresa para alcanzarlos.

Los objetivos, según sus fines, se pueden clasificar en dos: los espirituales o nobles, y los de finanzas terrenales y orientados hacia los negocios. Transportes Sotavento podría combinar ambos para una mejor asimilación por parte del personal; mezclar objetivos nobles y de mejoramiento social con objetivos financieros mas mundanos es una combinación clave para que los empleados se estimulen ante un bien comunitario y no solo para "enriquecer" a los dueños del capital. Una alternativa es hacer donaciones enfocadas a bienes sociales de la comunidad.

El personal no podrá sentirse motivado por los objetivos a menos que estén conscientes de ellos; la empresa deberá declarar sus objetivos con claridad y asegurarse de que todo el personal, y el usuario en general, comprenda cuales son. Una de las mejores maneras de hacerlo es atar los objetivos a una declaración de misión que capture el propósito general y la dirección de la empresa en algunas

frases simples. Es recomendable que en Transportes Sotavento se formule un "discurso elevador" que resuma con rapidez cuales son sus objetivos y su misión, y por qué estos son importantes; dicho discurso puede darse por un socio, administrador, directivo, o jefe de departamento.

Crear un lema o un símbolo físico o icono también puede ser una forma poderosa de comunicar los objetivos de la empresa, por ejemplo Transportes Sotavento podría adoptar un lema que englobe en una sola frase su objetivo principal: "con otros llegas, con nosotros llegas a tiempo y seguro" ó "Transportamos lo mejor de la vida: Tú"; dentro del área administrativa se pueden adoptar frases que sirvan como motivación y fuente de inspiración a los empleados.

En cuanto a la publicación de los objetivos, los medios son muy diversos; en cuanto a comunicárselos al personal pueden emplearse discursos motivacionales dentro de eventos especiales, como fiestas de aniversario, posadas, capacitaciones, algunas unidades de autobuses pueden ser rotuladas por dentro y por fuera para crear un mayor impacto en ambos sectores (interno y externo), anuncios en las terminales y en las oficinas administrativas, pequeños discursos dirigidos diariamente por los jefes de terminales y departamentos, etc. Para llegar al sector externo: los usuarios, se debe tomar en cuenta el uso de anuncios "espectaculares" y/ o en las unidades en que viajen, incluirlos en los boletos de abordaje y la divulgación oral por parte de los cobradores o el personal que tenga contacto con ellos.

Información competitiva como fuente de inspiración.

Brindar información sobre los competidores (Sur, ADO, Santa Clara) es clave para hacer que los objetivos de desempeño de Transportes Sotavento se conviertan en un fuerte motivador, dejar que el personal sepa con honestidad la manera en que se comparan con sus competidores, y como podrían mejorarlo y superarlo, funciona como una inyección de energía a su espíritu competitivo. Este aspecto servirá enormemente dentro de Transportes Sotavento, no solo para el personal, también para los directivos y los socios y administradores.

Sin embargo, no sirve de nada fijar una lista interminable de objetivos, publicarla y decir quién es competidor, si no se explica al personal el plan de acción a seguir para alcanzar los objetivos. El personal debe entender cómo será medido y comparado con respecto a la competencia, qué medidas serán usadas para las comparaciones, y sobre todo, qué puede hacer para influir en el resultado de la competencia.

El personal debe ser educado en el modelo de negocios de la empresa y en el tipo de sistema de calificaciones usado para determinar el éxito y el fracaso; también sería de enorme utilidad si el empleado obtiene alguna participación financiera, de modo que si la compañía gana, el empleado también gana.

Para lograr que el personal de Transportes Sotavento entienda los objetivos de la empresa se puede incluir a los empleados en la declaración de la misión. Una

buena forma de abrir el proceso sería organizar una reunión (o varias periódicas tomando en cuenta el horario impredecible del personal de abordó) en la que todos los miembros de la empresa (personal de abordó, administrativo, despachadores, socios, directivos, administradores), o al menos una muestra representativa, sean invitados para dedicar una fracción de su valioso tiempo a la creación de un borrador de la declaración de misión.

Si los empleados se involucran en el proceso de definición de la misión se incrementará su compromiso con la empresa, la aceptación de la misma y se logra llegar y tomar en cuenta a todos los niveles de la empresa.

6°. Recompensar a la gente de forma adecuada.

El punto principal en convertir a Transportes Sotavento en una empresa de alto desempeño con óptimas relaciones públicas internas, que genere una gran combinación de recompensas, en especial financieras, de modo que tanto el personal como la empresa y los dueños del capital puedan alcanzar un alto nivel de ingresos.

El personal tiene necesidades que deben ser satisfechas por medio de recompensas que deben otorgarse en cantidad suficiente, y para que los empleados sientan que han sido recompensados en forma adecuada. Los empleados se sienten más motivados a desempeñarse de una mejor forma si saben que el logro de determinado objetivo le generará una recompensa.

Transportes Sotavento debe de establecer una línea de visión clara entre los resultados del desempeño que desea y las recompensas que ofrece, no basta con ofrecer recompensas valiosas y decir que estas se basan en el desempeño, la empresa necesita identificar claramente los resultados deseados, así como las medidas que se utilizarán para evaluar si estos son alcanzados o no.

Es de vital importancia para el establecimiento de un sistema de recompensas, que Transportes Sotavento proporcione el liderazgo necesario para lograr la credibilidad en dicho sistema; es decir, siempre que el personal dude de la capacidad y de la disposición de los directivos para cumplir sus promesas o si existe una historia de pérdida de confianza con respecto a las recompensas (algo que se prometió y no se cumplió), la motivación se irá a pique.

Un sistema de recompensas que en verdad motive a los trabajadores debe ser diseñado teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

- Debe motivar al personal a desempeñarse.

- Proveer a la gente que tiene intereses dentro de Transportes Sotavento, de una línea de visión clara.
- Dar el poder a los empleados de influir en su desempeño y cumplir las promesas

Un buen sistema de recompensas contribuirá a la satisfacción del personal de Transportes Sotavento y a su disposición y deseo de aprender y mejorar sus habilidades. Los empleados que son recompensados y satisfechos son menos propensos a renunciar, faltar al trabajo, crear o unirse a sindicatos, desarrollar apatía o hartazgo. Transportes Sotavento mejoraría considerablemente otorgando a su gente un nivel de recompensas que la haga sentir al menos modestamente satisfecha.

Las recompensas también pueden contribuir al éxito de Transportes Sotavento al capacitar y desarrollar a su personal. Los ascensos y los aumentos de salario son excelentes para motivar a los empleados a aprender ciertos tipos de nuevas habilidades.

Evaluaciones eficaces del desempeño.

Evaluaciones individuales:

Deben ser aplicadas sólo a empleados de los que se espera ejecuten sus actividades de forma autónoma y que consigan grandes objetivos mensurables por

su cuenta. Si se logra implementar el "empleo enriquecido" dentro de Transportes Sotavento, las evaluaciones individuales serían una fuente importante de retroalimentación y constituirían una parte integral del sistema de recompensas.

Evaluaciones de arriba hacia abajo:

Las evaluaciones de desempeño deben ser bien aplicadas, y comenzar desde la cúpula de la empresa, es decir los directivos. En Transportes Sotavento el trabajo y desempeño de los directivos no es evaluado ni cuestionado y como resultado estos tampoco evalúan a sus subordinados. La evaluación de absolutamente todo el personal que labore para Transportes Sotavento, (incluidos los directivos) debe comenzar del punto con mas poder en la empresa: la asamblea administrativa; a partir de este nivel cada puesto siguiente en la línea del organigrama evaluará a su nivel subordinado.

Aportaciones del personal evaluado:

El personal que esté siendo evaluado debería tener la oportunidad de responder y ofrecer información al final del periodo de evaluación del desempeño. El empleado debe tener la oportunidad de presentar su visión de lo bien que han desempeñado sus asignaciones de trabajo frente a sus objetivos preestablecidos; es importante para el trabajador tener esta oportunidad antes de que el evaluador llegue al último juicio sobre su desempeño.

Propiedad de acciones dentro de la empresa.

Se pueden tomar en cuenta dos aspectos importantes, cuando se requiera evaluar la opción de otorgar acciones de la empresa a ciertos trabajadores: la primera es que los empleados logren acciones a través de un programa impulsado por la empresa; el segundo es premiarlos con opciones de acciones. En el caso de Transportes Sotavento las acciones no tienen que ser de carácter mercantil, este aspecto se puede adaptar a pequeñas inversiones dentro de las unidades de autobuses, por supuesto se deben tener en cuenta todos los aspectos legales que esto conllevaría, y a los empleados a los que se les otorgaría este privilegio ya que no todos son materia para que formen parte económica dentro de las inversiones de la empresa.

7°. Liderar bien a la gente.

El liderazgo de los directivos dentro de Transportes Sotavento impacta tanto al personal como a la eficacia organizacional; este determina los tipos de relaciones que los empleados establecen con la empresa, lo motivados que están, el tiempo que permanecerá y la forma en que tratará a los usuarios y clientes de la empresa y a otros empleados. El comportamiento de los directivos y los socios y administradores de la empresa tiene un fuerte impacto en la dirección estratégica de la empresa y en su eficacia operativa.

Lo que desean y necesitan los empleados de sus líderes es muy sencillo: desean trabajar en un entorno en el que puedan alcanzar sus objetivos. Los directivos de Transportes Sotavento tienen el poder de configurar este entorno porque controlan todas y cada una de las características determinantes para la motivación y satisfacción del personal: estructura laboral, misión, objetivos y recompensas. Cuando los directivos usen este poder con sabiduría, pueden llegar a ser verdaderos líderes.

El personal de la empresa desea tener directivos enfocados en el capital humano, no en sus propios egos. Si los directivos siempre están exhibiéndose, monopolizando el crédito por todas las cosas buenas que pasan, no son valorados por los empleados que trabajan para ellos. Para llegar a ser líderes eficaces, los directivos necesitan compartir los éxitos y el renombre público de múltiples maneras; una de las más cruciales es compartir las recompensas financieras, pero otras incluyen la organización de eventos de reconocimiento público, la recomendación de los empleados para premios especiales o, simplemente, recomendación de los empleados para ascender en sus puestos.

Los empleados de Transportes Sotavento quieren directivos y jefes que se comporten en forma respetuosa, justa y ética, y para hacer más precisa la comprensión de estos conceptos a continuación se procede a definirlos:

- Respeto: los empleados llegan a su trabajo esperando ser tratados con respeto. En general el respeto significa escuchar lo que el personal quiere decir, valorar sus comentarios y responderles si es que han hecho comentarios o sugerencias. Esto también significa evitar todas las críticas públicas, aún más las malintencionadas y la propagación de rumores que genere el cotilleo entre los demás empleados, pues estos dos aspectos crean un entorno laboral negativo. Algunos empleados han externado que están en desacuerdo con la forma en que sus jefes se dirigen a ellos, el lenguaje impropio y hasta ofensivo que algunas veces llegan a utilizar y las constantes ridiculizaciones y descalificaciones en público, además de la casi nula comunicación que los directivos y jefes propician entre el personal. Finalmente el respeto involucra ser sensibles a las diferencias que existen entre las personas, tomando en cuenta su diversidad cuando se entrena, se asignan trabajos y se recompensa el desempeño.
- Justicia: el personal desea directivos justos en su toma de decisiones y en la asignación de recursos escasos. No esperan ganar siempre o que siempre se les dé la razón, pero quieren asegurarse de que se utilice un proceso justo para la toma de decisiones. Quieren ser tratados sin preferencias personales o inclinaciones de los directivos hacia las personas con las que puedan haber establecido una estrecha relación personal más allá de lo laboral que cree un favoritismo injusto que pasa por alto las verdaderas capacidades, aptitudes y habilidades que hacen destacar a la gente que verdaderamente vale la pena conservar en la empresa. El respeto y la justicia se hacen presentes cuando los directivos tomen en cuenta toda la

información relevante, cuando involucren en las decisiones a la gente del área de trabajo y cuando se hagan públicas las razones de la toma de alguna decisión.

- Ética: el personal quiere trabajar para directivos que sean éticos y que operen con credibilidad. La ética y la credibilidad comenzarán cuando los directivos hagan lo que dicen que harán. Estas exigen que los directivos dejen claros sus principios cuando traten con sus empleados. En el mejor de los panoramas los directivos deben de estar guiados por un conjunto de principios corporativos y estándares éticos referentes a la forma en la que la empresa será liderada y cómo serán tratados los empleados.

Un líder indispensable es alguien que crea un entorno de compromiso, en el que todos los empleados entiendan cómo se vincula directamente su comportamiento con el éxito de la empresa para conseguir su misión. Transportes Sotavento necesita directivos que tengan el mismo conjunto de aptitudes y habilidades que desean sus empleados, es decir, la capacidad para diseñar trabajos motivadores, distribuir recompensas en forma justa, capacitar y desarrollar a la gente, tratar a su personal con respeto y proveer de un sentido de liderazgo y de un sentido de misión y compromiso. Dentro de la empresa lo que debe buscarse es que todos los jefes en sus diferentes áreas se conviertan en líderes comprometidos con quienes el personal sienta la suficiente confianza de expresar sus ideas, comentarios, inquietudes, sugerencias y demandas; que la responsabilidad del liderazgo sea compartida para así alcanzar con mayor rapidez los objetivos, pues la cadena de comunicación no sería tan larga y no se presentarían tantas

distorsiones en los mensajes que son enviados. El procedimiento de liderazgo compartido opera mejor de abajo hacia arriba.

El procedimiento de liderazgo compartido requiere un compromiso general con la innovación y el pensamiento creativo, los nuevos líderes deberán ser capaces de proponer proyectos nuevos o iniciativas y obtener la aprobación, el apoyo y el presupuesto necesario para llevar a cabo dichos proyectos. Pero si el liderazgo compartido es mal implementado puede causar un verdadero caos. Los líderes necesitan lineamientos generales, reglas y una dirección general que les sirva de guía y que les supervise constantemente, pero sin cortarles la iniciativa. Ellos necesitan espacio para operar, aunque también deben tener sumamente claro los límites que no pueden traspasar sin antes obtener aprobación y permisos. Se debe de conseguir un balance que estimule el liderazgo naciente y que no lo asfixie, esto es, un sistema que sea a la vez estrecho y suelto, que permita la iniciativa, pero que tenga revisiones y balances sólidos.

Otro elemento vital en la implantación del liderazgo compartido es que este debe de incluir recompensas considerables para quienes sean exitosos al convertirse en líderes, porque ya se ha mencionado con anterioridad que las recompensas motivan al personal a asumir riesgos y conseguir objetivos.

Un aspecto a considerar con extrema seriedad es que en Transportes Sotavento los directivos y aún mas los socios administradores como primer poder de mando dentro de la empresa y encontrándose en el máximo nivel de la cúpula

organizacional, deben ser modelos a seguir y que puedan educar y comunicarse excelentemente. Resultaría sumamente difícil y casi imposible que los nuevos líderes o los empleados en general se adhieran a una marca de liderazgo si los altos mandos y directivos no la cumplen y la enseñan a otros. Tanto el desarrollo de la empresa como un estilo de liderazgo consistente deben de comenzar en la cima. Como mínimo los altos mandos y directivos deben ser capaces de articular la nueva marca de liderazgo de la empresa en un "discurso elevador" que se ha definido en páginas anteriores de esta investigación.

Límites para las prestaciones y privilegios de los jefes y directivos.

Los directivos y jefes pueden recibir, y muy a menudo reciben, una amplia variedad de prestaciones. Algunas de ellas están debidamente justificadas desde un punto de vista de negocios por las demandas peculiares que presentan los directivos y algunos jefes, -gasolina sin costo, viáticos, su propio horario sujeto a actividades fuera de la oficina y relacionadas con la empresa- por este motivo es muy fácil para los directivos tolerar la autoindulgencia y el engreimiento, y que creen paquetes excesivos de beneficios.

Con mucha frecuencia los paquetes de beneficios incluyen costos excesivos en gasolina, viáticos por encima de lo que la empresa puede costear, además de que su poder es utilizado, por algunos de ellos, para intimidar al personal y obtener beneficios en cuanto al rol de sus autobuses en corridas privilegiadas, la

adquisición de refacciones muy costosas sin pagar un solo centavo; y esto crea entre los demás socios y el personal un estado de completa inconformidad y descontento.

El problema de estos paquetes de beneficios excesivos es el mensaje que esto envía al resto de la fuerza laboral; este consiste en que los directivos son especiales, distantes, y líderes imperiales. Esto contrasta directamente con la idea de un liderazgo compartido, un destino común para todos los miembros de la empresa y la espiral virtuosa que beneficia a todos los que de ella son parte. También es una afrenta a todos los socios y administradores que son quienes terminan absorbiendo todos los costos de las prestaciones que reciben los directivos.

A pesar de los tiempos económicos que Transportes Sotavento está viviendo sus directivos deben comunicarse con veracidad y apertura con sus empleados sobre lo que está ocurriendo en la empresa. Los directivos perderán credibilidad con rapidez si ocultan información crucial a los empleados, o peor aún, cuando la información es inexacta. En ocasiones la mejor respuesta es "no sé" y, en otras, es mejor dejar que los empleados sepan que las condiciones están empeorando y que se tendrán que hacer cambios.

Por encima de todo, lo que nunca se debe de perder son los principios que dan sustento al procedimiento de la espiral virtuosa en la administración del capital humano y de sus relaciones públicas internas. Estos principios pueden perderse de

vista con facilidad cuando la administración de la empresa deja de enfocarse en actuar de formas que sean buenas tanto para la empresa como para su personal. Esto suele ocurrir si la empresa tuviera un revés, cuando los directivos se vieran obligados a tomar decisiones de corto plazo que destruirían las relaciones entre los empleados y la empresa.

En base a las entrevistas y las encuestas realizadas a la muestra representativa de la Soc. Coop. De Transportes Sotavento, los empleados consideran que su relación con los directivos es mala, que no pueden expresar sus puntos de vista y que no son tomados en cuenta. Además manifiestan inconformidad en la forma en que algunos de sus jefes se dirigen hacia ellos. Tomando en cuenta el libro de David L. Dotlich, "Por qué fracasan los directores",²⁵ las actitudes que más se presentan dentro de los directivos y jefes de Transportes Sotavento son las siguientes:

- Arrogancia:

La arrogancia es una creencia cegadora en sus propias opiniones. Un directivo arrogante reinterpreta todos los datos y los adapta a su punto de vista y a su propia perspectiva del mundo. En vez de tomar la nueva información y ajustarse a ella, el líder reconfigura los datos para que se ajusten a las percepciones que ellos sostienen tercamente. La arrogancia del directivo desalienta a los empleados a dar informaciones o entablar pláticas con él, y se convierte en un obstáculo para el

²⁵ *Cf.* Dotlich, David L.; *Et. Al.*, Por qué fracasan los directores, p. 31, 47, 77, 91.

aprendizaje. El directivo arrogante, además, no asume la responsabilidad por sus errores, y busca culpables para la consecuencia de sus actos. Esto desmoraliza a las personas que se encuentran a su alrededor y con frecuencia empeoran los errores. La soberbia excesiva impide a las personas ver lo que están haciendo mal, de manera que terminan complicando sus errores y pueden incluso llevar a la empresa a la quiebra. El directivo arrogante cree que puede hacerlo todo bien, está ciego a las deficiencias, y esto lo hace peligroso para sí mismo y para los demás, incluso para la empresa misma. Los directivos que se creen capaces de manejar todas las situaciones y que están dispuestos a tomar decisiones en áreas que conocen poco o nada, a la larga crean tremendos problemas para sí mismos y para su empresa. Este es el caso de transportes Sotavento, donde los errores de sus directivos, a lo largo de su historia, le han costado, millones de pesos, pésimas relaciones laborales y la pérdida de terreno frente a sus competidores.

- Volatilidad:

Con mucha frecuencia el directivo suele cambiar de estado de ánimo sin razón aparente, haciendo que sus subordinados nunca sepan que esperar de él, incluso temiendo su arribo a la empresa. El jefe volátil tal vez sí esté consciente de sus variaciones en su estado de ánimo, pero no capta seriamente que este rasgo puede socavar su eficiencia. Además la volatilidad combinada con el poder

organizacional o de posición a veces puede ser equivalente a abuso, con serias consecuencias. Para los empleados de Transportes Sotavento les es difícil acercarse a algunos de sus jefes para darles algunas malas noticias acerca de fracasos, deudas por pagar, o siniestros de los autobuses. El miedo a estallidos imprevisibles interrumpe el flujo de información. Algunas personas, incluso, consultan el "estado del tiempo" con la recepcionista o con la persona más cercana al jefe, antes de entrar a su privado a hablar con él e incluso ajustan su propia conducta.

- Ser distante:

Los directivos no suelen tener contacto con todo el personal, con algunos han creado una barrera enorme, al grado de solo dirigirles la palabra para lo necesario y fundamental. Por desgracia este aspecto está sujeto a pleitos personales, fuera de lo profesional, y al contrario de ser distantes en extremo con algunos empleados, con otros se inclinan con sumo favoritismo e incluso crean relaciones personales que van mas allá de lo profesional, lo cuál afecta directamente la relación con los demás empleados, ya que dicho favoritismo crea un clima que el personal percibe como de injusticia. Los directivos pasan tiempos verdaderamente difíciles y complicados cuando tienen que tratar con rencores y sentimientos negativos, prefieren ser indiferentes y alejarse para ignorar el problema.

- Irreverencia:

Este rasgo suele ser productivo para la empresa mientras no se lleve al extremo. En lo positivo, un jefe irreverente tendrá propuestas interesantes sobre nuevas maneras de hacer las cosas, la innovación y el cambio caminan de la mano con él. Pero en el aspecto negativo, se encuentra un jefe que no reconoce lo que ocurre cuando alguien se vuelve opositor en las reuniones. No es consciente de las consecuencias que le traerá el quebrantar las reglas. Algunos de los directivos en Transportes Sotavento creen que como ellos son los que hacen las reglas solo los demás deben seguirlas, y racionalizan que, debido a que ellos hacen las reglas deben sentirse libres de romperlas o de hacer otras nuevas. Los empleados les pierden el respeto, los perciben como que no creen en nada, excepto en sus propios intereses personales, también los consideran como hipócritas, debido a que no hacen lo que dicen y no son congruentes.

- Excentricidad:

En ocasiones el personal bromea en cuanto a las "mil cualidades" que tienen sus jefes y de las que por supuesto se regodean delante de todos. La excentricidad en un directivo crea una incapacidad para firmar prioridades y esto a su vez crea confusión, los lleva a gastar dinero de manera excesiva en cosas que solo ellos consideran necesarias para la empresa. Tienen una enorme lista de proyectos que hacer pero no ponen énfasis, ni le dan prioridad a ninguna. La excentricidad

convierte a los jefes en personas tercas e individualistas y los demás no los perciben con seriedad, no pueden hacer seguimientos de manera consistente en las ideas grandes y las percepciones brillantes de estos.

En general el personal no confía en sus jefes y directivos, creen que no están haciendo lo correcto por la empresa y que solo la llevarán a la quiebra. El descontento impera por el trato que reciben y por las marcadas preferencias que se tienen hacia algunos empleados. El personal demanda, mejores salarios en base a capacidades y carga de trabajo, se quejan de que la empresa gasta demasiado en puestos innecesarios y que perciben el mismo salario que aquellos que trabajan el triple.

A continuación se presentan algunas sugerencias para mejorar la situación de la dirección de Transportes Sotavento:

- los directivos y jefes deben tener capacidad de pensar en términos estratégicos y de tener una visión de conjunto, en lugar de perderse en el día a día.
- Deben saber administrar a la perfección el tiempo, planificando, priorizando, distinguiendo lo importante de lo que no lo es y yendo al grano.
- Deben tener capacidad de poner en marcha métodos de gestión flexibles y de tomar decisiones, sin que la normativa sea un obstáculo insalvable.

- Deben ser capaces de asumir responsabilidades, tomando decisiones, actuando e innovando.
- Deben de estar más preocupados por dar valor añadido que por la obediencia ciega.
- Estar dispuestos a desarrollar toda su capacidad para movilizar los recursos que les asignen.
- Estar convencidos del cambio, y no simple correa de transmisión de algo que no conocen, no entienden, no crean o no apoyen.
- Deben de tener flexibilidad y capacidad de aceptación para ponerse al frente de los cambios de la empresa.
- Comunicadores y capaces de conocer, integrar, animar y contagiar a su equipo.

Si los directivos quieren lograr el éxito de la espiral virtuosa y el logro de unas sanas relaciones públicas internas, deben ganarse el respeto, tanto de los que les rodean como de la empresa misma, que esto no pase como una estrella fugaz, sino que perdure a largo tiempo, deben administrar con prudencia el poder, deben cuidar especialmente ciertos aspectos:

- No endiosarse, emborracharse de éxito ni crearse enemigos innecesariamente.
- Velar por la ética personal y profesional.

- Tener madurez para manejar conjuntamente el apasionamiento del triunfador con la prudencia de quien anda siempre con pies de plomo.

Se hará especial énfasis en el primer punto, ya que el personal de Transportes Sotavento, percibe que este es el principal problema de la mala comunicación con sus directivos: es estos están endiosados con su poder. Según el personal, los directivos tienden a creen que ellos conocen la empresa mejor que nadie, y que, por lo tanto todas las decisiones que ellos tomen serán las correctas y para bien de la empresa, y que nadie les tiene que enseñar como manejar la empresa. Algo sumamente importante a considerar para evitar caer en este aspecto es el no arrasar, ni humillar, ni crearse enemigos innecesariamente, hay muchos empleados dolidos por humillaciones que ya no están dispuestos a servir positivamente a la empresa, y solo esperan su liquidación para actuar contra ella.

Los directivos deben de considerar seriamente modificar sus conductas, adquirir un estilo humano de serenidad y grandeza, con un comportamiento ético que se manifiesta en la ausencia de vanidad, de presunción y de respeto a sus rivales, un estilo que es todo menos soberbio; todo menos fantasma; todo menos prepotente.

4.5 EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

En Transportes Sotavento, tradicionalmente, el consejo de administración ha sido un grupo de personas que solo respaldan y hacen lo que el presidente quiere; son

los que le ayudan a soportar sus decisiones, sin objetar nada. Son un grupo de "amigos" del presidente en turno que se limitan a ratificar las decisiones ya tomadas y que carecen de independencia para cuestionar al responsable o los responsables de las gestiones, por miedo a represalias o a no concedérseles ciertos favores cuando llegasen a necesitarlos.

Las desventajas de poseer un consejo de administración sin regulación por parte de la Asamblea General -la máxima autoridad dentro de la Cooperativa- son las siguientes:²⁶

- El excesivo poder del presidente y la posible separación de poderes entre el empresario y el directivo.
- La escasa información brindada a los demás socios y administradores (los dueños de la mayor parte del capital de la empresa).
- La actitud de unos auditores (el contador de la empresa, en este caso) que son elegidos y que benefician a quienes les van a pagar.
- Las altas retribuciones del consejo de administración y su compatibilidad con la independencia.

El ideal del consejo de administración dentro de Transportes Sotavento sería que sus miembros -los directivos de la empresa- sean más efectivos, personas de profesionalidad y honestidad conocida, cuya presencia dentro del consejo sea debida al valor añadido que pueden y saben aportar y no al carácter

²⁶ *Cf.* Córdoba Largo, Alejandro, El reto de la gestión empresarial, p. 133

patrimonialista del mismo. Un nuevo modelo que esta investigación propone como más efectivo es el siguiente:

Asamblea General

Comité de nombramientos y retribuciones:

Es el encargado de seleccionar y proponer a la asamblea a los nuevos miembros del consejo, así como las retribuciones de los mismos.

Comité de auditoría:

Compuesto por los encargados de llevar a cabo el control de la gestión económica y financiera de la misma, sus sistemas de gestión y el contacto con los auditores.

Comité de estrategias:

Es el encargado de analizar, informar y valorar las políticas estratégicas de la empresa.

4.6 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO.

La evaluación del desempeño de los empleados persigue el objetivo de llegar a saber quién ayuda, como lo hace, qué tanto aporta a la empresa y cuanto valor aporta a los resultados de su unidad y de la empresa. De esta manera, la empresa

obtendrá información sumamente valiosa, no solamente para determinar el reconocimiento a la contribución realizada por cada empleado, sino también para recompensarle por su aportación y para orientar a su desarrollo profesional.

Ventajas de la gestión del desempeño:²⁷

- Facilita el conocimiento, discusión, asignación, seguimiento y valoración de objetivos.
- Ayuda a identificar y actualizar la misión y actividades básicas de la empresa.
- Requiere en menor medida, los sistemas de control basados en la vigilancia permanente, en la medida que la atención se centra fundamentalmente en los resultados.
- Aporta información de interés sobre carencias y expectativas de las personas.
- Contribuye a aumentar la productividad y a recompensar en función a los méritos.
- Ayuda a justificar la política salarial, promociones, recompensas, etc.
- Contribuye a mejorar la optimización de los recursos humanos, al dejar de considerarla como un gasto y empezar a verla como una verdadera inversión.

²⁷ *Cf. Ibidem* p. 142,

Para los directivos y jefes:

- Facilita la integración de los empleados a los objetivos, el compromiso con los mismos y el seguimiento de la aportación efectuada.
- Ayuda a discriminar, con criterios objetivos, los diferentes niveles de contribución de sus subordinados.
- Permite conocer, de forma más objetiva, las cualidades y los defectos de sus subordinados.
- Propicia la elaboración de planes concretos para mejorar deficiencias y poder obtener mejores resultados.

Para los empleados:

- Le aporta valiosa información sobre lo que se espera de él, como rinde y cómo puede rendir.
- Le supone un riesgo y un compromiso, al mismo tiempo que le da garantías de que su progreso y sus recompensas estarán ligados a sus logros.
- Le inspira confianza de que sus aportaciones y sus logros serán recompensados, a través de unos criterios objetivos.
- Le proporciona retroalimentación sobre sus actuaciones y su desempeño y le da pautas de conducta para el futuro.

- Le orienta en su empleabilidad y su desarrollo personal, para poder identificar la confluencia entre lo que quiere hacer, lo que puede hacer y lo que la empresa le demanda hacer.

La información generada del proceso de gestión del desempeño debe servir como punto de partida para elaborar un plan de desarrollo; información que toma como referencia las necesidades de la empresa y los objetivos de la misma y que especifica los objetivos del empleado para un nuevo año o ciclo.

Ciclo anual de la gestión del desempeño. ²⁸

PLANIFICACIÓN

"Dime lo que esperas de mí"

- Qué hacer, definir objetivos.
- Cómo: planes, responsables y prioridades.

ACTUACIÓN

"Déjame hacerlo"

- El trabajo lo hacen ellos
- El papel de los directivos es de coordinadores.



EVALUACIÓN

"Dame la recompensa que merezco y ayúdame a mejorar"

- Resultados + análisis.
- Evaluación del desempeño.
- Entrevista + plan de desarrollo.
- Pago de incentivos.

ORIENTACIÓN

"Dame el apoyo y la ayuda que necesito"

- Seguimiento de resultados.
- Análisis de incidencias.
- Asignación de recursos.

Este proceso de la gestión del desempeño va íntimamente ligado a la espiral virtuosa que es el objetivo que persigue esta investigación para que esto traiga como resultado la optimización de las relaciones públicas de la Sooc. Coop. De Transportes Sotavento. El continuo análisis, la supervisión de las actividades de los trabajadores, la implantación de un sistema de recompensas y una mayor participación de los directivos y jefes con el personal de la empresa beneficiarían todas las relaciones internas en la misma.

4.7 IMPLANTACIÓN DE LOS VALORES Y LA CULTURA DE LA EMPRESA.

Las relaciones laborales entre los miembros de una empresa varían en forma directamente proporcional a los valores y cultura dominantes en cada organización. La cultura de una empresa está asociada a la forma de funcionar, actuar, y de relacionarse en el seno de la misma, se relaciona también con pautas de conducta compartidas por sus miembros (personal, jefes, directivos, socios y administradores) y formas de reaccionar ante los problemas y oportunidades que surgen. Unas pautas que se reflejan en normas y reglas de conducta, llegan a influir poderosamente en el comportamiento tanto de los individuos como de los grupos dentro de la empresa.

Para que Transportes Sotavento, mejore sus relaciones públicas internas e incremente el desempeño de su personal, no es suficiente tener definida en el aire una estrategia, se requieren también, unos valores firmes que generen un verdadero compromiso sentimental; se trata de un concepto amplio que se identifica con *cultura* y con el *sentido de la misión*.

El sentido de la misión tiene una estrecha relación con la necesidad de tender puentes que faciliten la proximidad, el acercamiento y la comunicación entre la estrategia de la empresa y los valores de los empleados. Unos valores que hacen referencia a la necesidad humana de pertenecer e identificarse a algo que les haga sentirse orgullosos, de conectarse con otras personas con las que compartan expectativas, esfuerzos e ilusiones.

En esencia se refiere a creencias y valores que se traducen en hábitos de conducta y que influyen poderosamente en las decisiones y actuaciones de los miembros de la empresa. La cultura hace referencia a:²⁹

- Las formas de socialización entre los diferentes miembros de la empresa.
- La manera de actuar y reaccionar ante las incidencias, amenazas y oportunidades que se presentan en el entorno de la empresa.
- La forma de abordar el trabajo y la importancia dada a las diferentes funciones.

²⁹ *Ibidem* p. 171

- El nivel de importancia dado a los usuarios del servicio y a todas las personas externas que tengan trato directo con la empresa, y la forma de actuar ante los mismos.
- Las actitudes dominantes en la empresa.

Los valores dentro de la empresa.

Los valores no pueden ser rígidos ni inalterables sino que son dinámicos, de manera que en cada momento histórico de la empresa, se priorizan unos y se relegan otros, dependiendo de la situación que se presente. Para la formulación de sus valores, Transportes Sotavento podría seguir las siguientes recomendaciones:

- a) los valores que constituyen señas de identidad de la empresa deben ser realmente significativos y estar muy relacionados tanto con la estrategia de la empresa como con las expectativas de los empleados.
- b) Deben ser pocos pero claramente definidos, con el fin de que sean fáciles de recordar.
- c) Los valores capaces de echar raíces e impregnar a la empresa, no pueden proceder de manuales, ni de una reflexión teórica, sino ser captados a

través del entorno, de la experiencia y de la propia realidad de la empresa.

- d) En su elaboración hay que procurar la participación de los empleados, de no ser así, los valores solo serán emitidos por los directivos y será difícil conseguir la adhesión o identificación del personal para con ellos.
- e) Los valores deberán de ser aceptados, en todos los ámbitos de la empresa y por todos sus componentes, como referencia permanente y estable de actuación y no solo teórica y casual. Como algo asumido en la práctica, y por lo que realmente vale la pena comprometerse.
- f) Se debe de predicar con el ejemplo, dado que esta es la mejor forma de influir en los demás. Los directivos deben de ser coherentes y congruentes entre lo que dicen y lo que hacen.
- g) Dar un seguimiento, evaluación, revisión y actualización de los valores para garantizar que responden a las necesidades de la empresa y de sus empleados.

Sin valores, la empresa no tiene un punto de referencia, algo por lo que los directivos y los empleados luchan y con lo que se sientan identificados. Los valores y la cultura laboral sirven como una especie de lineamientos de seda a los que todos los miembros de la empresa estén íntimamente ligados e identificados.

CAPÍTULO V SOCIEDAD COOPERATIVA DE TRANSPORTES

SOTAVENTO S.C.L.

5.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

En 1940 un grupo de 44 hombres se reunía en un lugar de la calle Morelos de la Villa de Jáltipan para unirse en un fin común: la compra de camiones de pasajeros. No fue hasta el 15 de septiembre del mismo año, que quedó constituida la Sociedad Cooperativa de transportes Juanita- Coatzacoalcos, en que cada uno de sus fundadores y socios se comprometía a pagar 72 certificados de aportación de trescientos pesos cada uno, suscritos con cuarenta y cuatro socios, inscritos por tiempo ilimitado bajo la sociedad de responsabilidad ilimitada de capital limitado.

El 30 de noviembre de ese mismo año, queda registrado en el Fomento Nacional de autotransportes y nombrando al señor Julián García Aguilera, y como socios fundadores a cuarenta y tres personas, mismas que conformarían la primera asamblea administrativa, a continuación se procede a nombrar a los más destacados en cuanto a su desempeño y que más contribuyeron al desarrollo de la empresa:

1. Tereso Pérez
2. Julián García

3. Pedro Domínguez
4. Ruperto Vidal
5. José Silva
6. Francisco Galicia
7. Elías Vidal
8. Pedro Franyitti
9. Ángel Heredia
10. José Darío Haro
11. Elías Zeferino
12. Eligio G. Aguilar
13. Santiago Alor
14. Guillermo Escobar

La mayoría de los integrantes de la nueva sociedad eran muy jóvenes, sus edades oscilaban entre los veinte y los 30 años, solo eran cinco los mayores de cuarenta. Todos desempeñaban diferentes funciones al mismo tiempo: choferes, cobradores, mecánicos, ayudantes y todo lo que tuviera que ver con el ramo del autotransporte. Este fue un factor determinante para la prosperidad de la empresa, que todos sus miembros estuvieran en el campo de batalla vigilando de muy cerca el negocio; todos colaboraban y se favorecían mutuamente.

En el año de 1942 queda asentada la nueva razón social de la empresa: Sociedad Cooperativa de Transportes Sotavento S.C.L. cuyas siglas significan sociedad cooperativa limitada.

De entonces a la fecha, la entonces pequeña cooperativa se ha convertido en una empresa mediana que da trabajo y sustento a muchas familias del Sur de Veracruz, compitiendo con su más agresivo rival: Autobuses de Oriente (ADO), y manteniéndose en la competencia a pesar de sus problemas internos.

La mayoría de los socios actuales han sido sucesores de sus padres o parientes fundadores, ha sido mas un negocio de herencia patrimonial. Sin lugar a dudas una empresa que podría dar el triple de lo que rinde hoy en día.

5.2 DATOS GENERALES

5.2.1 CURRICULUM EMPRESARIAL

a) Razón Social:

Sociedad Cooperativa de transportes Sotavento. Sociedad Cooperativa Limitada.

b) Registro Federal de Causantes:

SCT- 420130- I41

c) Giro empresarial:

Autotransportes Público Federal.

d) Domicilio Fiscal:

Ramón Corona #801 Centro, Jáltipan Ver.

e) Teléfono, fax, e- mail:

01922 2 64 20 80 y 2 64 34 60. sotavento@prodigy.net.mx

f) Código postal:

96200

5.2.2 MISIÓN

Proporcionar servicios de transporte de pasajeros de segunda clase, oportunos y a bajo costo con personal capacitado en seguridad y cortesía.

5.2.3 VISIÓN

Ser líder en el mercado de transportistas de segunda clase, caracterizada por su calidad operativa y calidez humana en el sur de Veracruz y ciudades circunvecinas.

5.2.4 OBJETIVO GENERAL DE LA EMPRESA

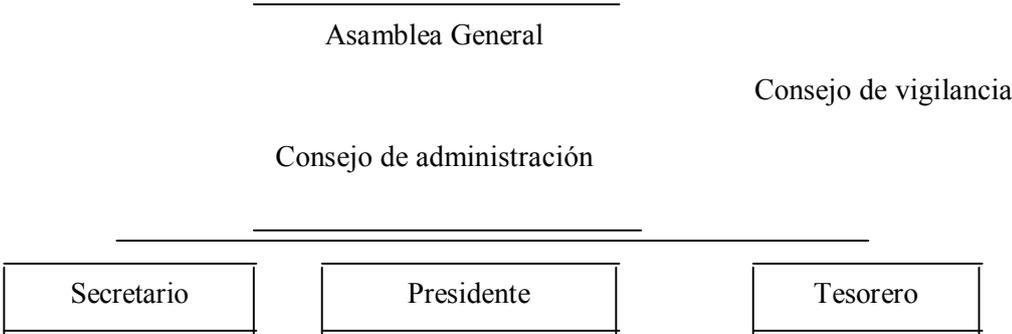
Ofrecer servicios de transporte eficaz y responsable, a un costo económico, que satisfaga las necesidades que demandan los usuarios.

4.3. ANALISIS DE PUESTOS

Uno de los problemas de comunicación dentro de la empresa surge a raíz del descontento de los empleados por la repartición de labores en los puestos laborales; se observa que en algunos departamentos existe saturación de personal, donde no se presenta carga laboral; por el contrario donde hay mucha carga laboral no se tiene el suficiente personal para cubrir todas las actividades y se tiende a sobreexplotar el rendimiento de unos cuantos.

A continuación se presentan los puestos que se consideran mas importantes y en los que se presentan la mayoría de los problemas de comunicación.

1. Asamblea General



(Ver organigrama completo en el anexo II)

La Asamblea general es la máxima autoridad de mando dentro de la cooperativa, la componen treinta y seis socios activos de la empresa y sus funciones son:

- Acudir a los llamados que realice el consejo de vigilancia, cuando el consejo de administración no esté desempeñando correctamente sus funciones adecuadamente, a fin de efectuar correcciones en las situaciones que se presenten.
- Destituir al consejo de administración vigente en caso de que este no cumpla eficientemente sus funciones.
- Convocar a nuevas elecciones cada dos años, con el fin de renovar el consejo administrativo.

2. Consejo de vigilancia.

Las funciones específicas que desempeña el consejo de vigilancia son:

- Vigilar que el consejo administrativo cumpla sus funciones con eficacia y eficientemente, para beneficio de la empresa.
- Acudir al presidente del consejo administrativo, haciéndole un llamado de atención en caso de urgir anomalías comprobables en su administración.

- Convocar a la asamblea general en caso de que el consejo de administración no realice correcciones en su administración.

3. Presidente del consejo administrativo.

a) Generalidades del puesto:

- Jornada de trabajo: 10:00 am a 14:00 pm y 14:30 a 17:30 pm.
- Jefe inmediato: Consejo de vigilancia.
- Subordinados: los siguientes departamentos: de tráfico, de personal, jurídico, de servicios, de siniestros, de compras, de caja general y de contabilidad.
- Objetivo: Planear, organizar, integrar y controlar los bienes y situaciones de la empresa.

b) Descripción específica:

FUNCIONES PERMANENTES.

- Orientar las actividades operativas, administrativas y legales, hacia el cumplimiento de las normas y al logro de metas y objetivos.

- Propiciar y vigilar que los empleados a nivel general cumplan con sus funciones de manera eficaz.
- Tomar decisiones finales.

FUNCIONES PERIÓDICAS.

- Vigilar el uso racional y adecuado de los recursos materiales, incluyendo las unidades con que cuenta la empresa.
- Fomentar la capacitación y desarrollo del personal.

FUNCIONES EVENTUALES.

- Adquirir nuevas unidades y revender las usadas.

c) Perfil del puesto:

- Edad: treinta años en adelante.
- Sexo: Indistinto.
- Estado civil: casado.
- Escolaridad: secundaria en adelante.
- Experiencia: Necesaria, como requisito indispensable el ser socio activo de la empresa.
- Conocimientos deseables: manejo de personal, mecánica general.

- Aptitudes: Responsabilidad, don de mando, Iniciativa, liderazgo, tacto, sentido de equidad y justicia, relaciones humanas.

4. Tesorero del consejo de administración.

a) Generalidades del puesto:

- Jornada de trabajo: de 10:00am a 14:00 hrs. Y 14:30 a 17:30pm
- Jefe inmediato: Presidente del consejo de administración.
- Subordinados: los siguientes departamentos, de compras y almacén, de caja general y de contabilidad.
- Objetivo: Autorizar entradas y salidas en efectivo y cheques que se efectúen en la empresa.

b) Descripción específica:

FUNCIONES PERMANENTES:

- Verificar y autorizar entradas y salidas en efectivo.
- Verificar y autorizar entradas y salidas bancarias.

FUNCIONES PERIÓDICAS:

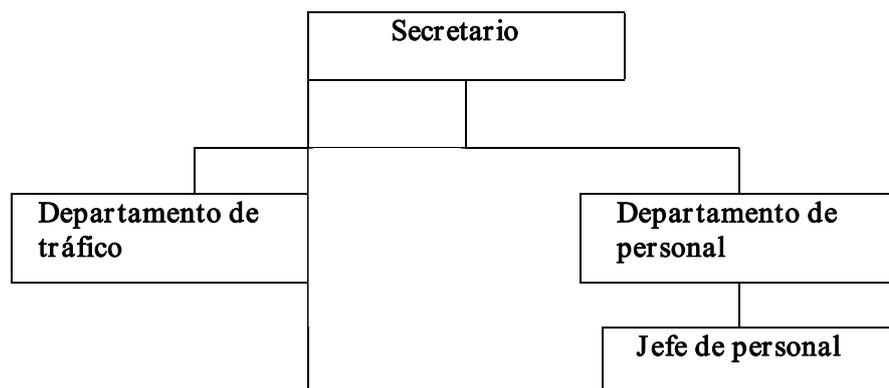
- Verificar y autorizar gastos menores, en que incurra la empresa para el buen funcionamiento de la misma.

FUNCIONES EVENTUALES:

- Verificar y autorizar viajes especiales.

c) Perfil del puesto:

- Edad: 30 años en adelante.
- Sexo: Indistinto.
- Estado civil: Casado.
- Escolaridad: Secundaria en adelante.
- Experiencia: Necesaria y como requisito indispensable debe ser socio activo de la empresa.



5. Secretario del consejo de administración.

a) Generalidades del puesto:

- Jornada de trabajo: de 10:00am a 14:00 hrs. Y 14:30 a 17:30pm
- Jefe inmediato: Presidente del consejo de administración.
- Subordinados: los siguientes departamentos: de tráfico y de personal.
- Objetivo: Coordinar al personal de la empresa con la ayuda del jefe de personal y mantener bajo control las situaciones cotidianas que se presenten en la ruta general y la de la Sierra.

b) Descripción específica:

FUNCIONES PERMANENTES:

- Coordinar todos los problemas laborales que puedan surgir con el personal de la empresa.
- Controlar las diferentes rutas de la empresa.

FUNCIONES PERIÓDICAS:

- Atender los problemas jurídicos que pudiesen surgir a nivel laboral con el personal.

- Ejecutar las decisiones finales tomadas por el presidente del consejo.

FUNCIONES EVENTUALES:

- Organizar los cursos de capacitación del personal, en las diferentes áreas de la empresa.

c) Perfil del puesto:

- Edad: 30 años en adelante.
- Sexo: Indistinto.
- Escolaridad: secundaria en adelante.
- Experiencia: en manejo de personal e indispensable ser socio activo de la empresa.

Los puestos antes presentados son los encargados de coordinar a todo el personal de la empresa y de velar por el equilibrio de esta, en todos los aspectos; se observó que la responsabilidad del personal recae sobre el secretario, quien es responsable de controlar los problemas laborales en coordinación con el jefe de personal. Se piensa entonces que ese es el punto en que el presente trabajo de investigación se enfocará para la creación de estrategias, y será de vital importancia su participación para el éxito de las mismas.

A continuación se presentan los datos curriculares de los puestos vinculados con el manejo de personal, proporcionados por la empresa, en breve dentro de esta investigación se propondrán nuevos esquemas para mayor eficacia.

6. Departamento de tráfico.

a) Generalidades del puesto:

- * Jefe inmediato: Secretario del consejo de administración.
- * Objetivo: Elaborar el rol de salidas diarias de los autobuses con el fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

b) Descripción específica:

FUNCIONES PERMANENTES

- Elaborar a primera hora el rol de salidas diarias de los autobuses.
- Elaborar el formato del rol con los datos pertinentes para efectos de información.
- Archivar fotocopias del rol en orden cronológico.

- Llevar el rol de salidas diarias de autobús al despachador de la Terminal en Jáltipan, para su distribución a los demás despachadores.

FUCIONES PERIÓDICAS.

- Archivar liquidaciones cronológicamente y por número económico.
- Elaborar y actualizar periódicamente la relación de socios-administradores con los datos de consecutivo. (nombre de los mismos y número económico)
- Vaciar mensualmente las liquidaciones de cada socio- administrador, unidad, fecha, ingresos, gastos de operación y el saldo.
- Elaborar por mes y año el concentrado de las liquidaciones totales con los conceptos ya establecidos para efectos de declaración.
- Elaborar el rol de trabajo de los despachadores.
- Reunirse con el coordinador de servicio y los despachadores cada mes, a fin de detectar irregularidades.

c) Perfil del puesto

- Edad: 20 a 30 años
- Sexo: Indistinto
- Escolaridad: Bachillerato o equivalente

- Conocimientos deseables: manejo de PC
- Aptitudes: responsabilidad, habilidad en el manejo de conflictos, integridad y honestidad.

7. Jefe de personal.

a) Generalidades del puesto.

- Jefe inmediato: Secretario del consejo de administración.
- Subordinados: Personal a bordo, administrativo y despachador.
- Objetivo: Dirigir y manejar de forma adecuada y racional los recursos humanos a su cargo a fin de que estos desarrollen y manifiesten su potencial para su beneficio y el de la empresa.

b) Descripción específica.

FUNCIONES PERMANENTES.

- Aplicar sanciones a operadores y cobradores, así como al personal administrativo.
- Atender a quejas y sugerencias de los usuarios.

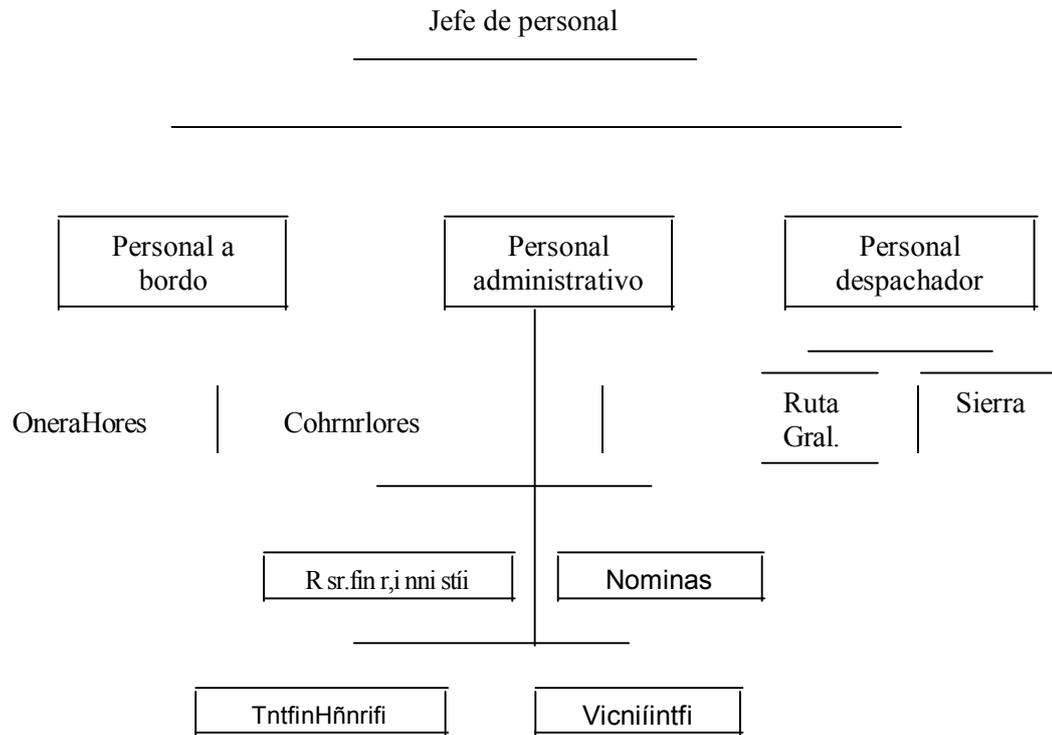
- Recibir reportes de los accidentes de trabajo.
- Revisar las nóminas y plantillas del personal.
- Supervisar que los operadores y cobradores porten de forma correcta el uniforme.
- Verificar las rutas de cada autobús.
- Supervisar las funciones que realizan los trabajadores.

FUNCIONES PERIÓDICAS.

- Resolver los problemas que existen entre los trabajadores, dando una solución viable a ellos.

c) Perfil del puesto.

- Edad: 25 a 35 años.
- Sexo: indistinto.
- Escolaridad: Licenciatura en Administración.
- Experiencia: un año en puesto similar.
- Conocimientos deseables: manejo de personal, relaciones humanas y manejo de PC.
- Aptitudes: Responsabilidad, don de mando, tacto y liderazgo.



8. Personal a bordo.

- OPERADOR

- a) Generalidades del puesto

- Jornada de trabajo: Variable, sujeta al rol establecido por el departamento de tráfico.
- Jefe inmediato: Jefe de personal.
- Subordinados: Cobradores.

- Objetivo: Conducir con precaución las unidades, brindando un trato amable y respetuoso a los usuarios.

b) Descripción específica.

FUNCIONES PERMANENTES.

- Conducir con precaución y responsabilidad la unidad asignada.
- Brindar un trato respetuoso y cortés a los usuarios del servicio.
- Comprar las tarjetas de salida del autobús y los talonarios de a bordo.
- Dar aviso oportuno y a la brevedad posible al despachador de cualquier contingencia que afecte a la ruta asignada, para que este de aviso al departamento de siniestros y le brinden la ayuda que requiera.
- Entregar el reporte del taller al despachador cuando la unidad asignada presente fallas mecánicas.

c) Perfil del puesto.

- Edad: 25 a 45 años.
- Sexo: Masculino.
- Estado civil: casado.
- Escolaridad: secundaria
- Experiencia: tres años en un puesto similar.
- Conocimientos deseables: Mecánica general.
- Aptitudes: responsabilidad, honestidad e integridad.

- **COBRADOR**

- a) Generalidades del puesto.

- * Jornada de trabajo: variable, sujeta al rol establecido por el departamento de tráfico.

- * Jefe inmediato: Operador.

- * Objetivo: Cobrar el importe del pasaje a los usuarios, colaborando así mismo con el operador, en todo lo necesario para el cumplimiento eficaz del servicio.

- b) Descripción específica.

FUNCIONES PERMANENTES.

- Cobrar el costo del pasaje a los usuarios, entregándoles a su vez el boleto de a bordo.
- Subir y bajar las pertenencias de los usuarios del servicio, cuando estos lo requieran.
- Pagar el boleto del servicio de andén de la Terminal en cuestión.
- Indicar al operador, de viva voz, o por medio del timbre, el asenso y descenso de pasajeros.
- Entregar la cuenta a las oficinas recaudadoras.

- Colocar el banderín o letrero de la ruta.
- Checar la tarjeta de salida del autobús en el reloj chocador.
- Brindar un trato respetuoso y de cortesía a los usuarios del servicio.
- Revisar en cada Terminal los niveles de agua, aceite, combustible, batería, llantas, etc. Así como cerciorarse de la limpieza de la unidad.

FUNCIONES PERIÓDICAS

- Informar y entregar al despachador los objetos olvidados

c) Perfil del puesto.

- Edad: 25 a 45 años.
- Sexo: masculino
- Estrado civil: casado
- Experiencia: no se requiere mucha
- Conocimientos deseables: No se requieren muchos.
- Aptitudes: responsabilidad, honestidad e integridad.

9. Despachador.

b) Generalidades del puesto.

- Jornada de trabajo: variable, sujeta al rol establecido por el departamento de tráfico.
- Jefe inmediato: Jefe de personal.
- Objetivo: Vigilar el cumplimiento eficaz del rol de salidas diarias de autobuses, brindando amablemente información tanto a personas internas como externas del servicio, así mismo encargarse de la venta y cobro de las tarjetas.

c) Descripción específica.

FUNCIONES PERMANENTES.

- Entregar al jefe de Terminal los reportes por escrito que hayan elaborado en su turno.
- Proporcionar información relacionada con el servicio de forma atenta y amable al usuario.
- Extender y cobrar las tarjetas de salidas de autobús, anotando en las mismas con su puño y letra hora de salida, nombre del operador y cobrador, número de unidad, fecha y ruta; en caso de incumplir con esto se le reportará con el jefe de Terminal, quién se encargará de aplicar la sanción correspondiente.
- Vigilar el cumplimiento eficaz del rol de los autobuses, en caso contrario reportar a la persona correspondiente.

- Firmar las tarjetas de salida de los autobuses, únicamente cuando el reloj chocador no funcione.
- Autorizar y vocear las salidas de los autobuses vigilando que al hacerlo se cumpla el reglamento de servicio, en su sección pertinente.
- Anotar y firmar en las tarjetas de salidas de autobuses, las causas justificables de retrasos en las corridas.
- Exigir el reporte de taller, cuando las unidades no estén en buenas condiciones, a fin de enviarlo al departamento de tráfico.
- Tener a su disposición formatos requeridos: reportes de horarios, tarjetas de salida de autobuses y boletos de servicio de andén.
- Exclusivamente despachadores de Jáltipan recibirán boletos del servicio de andén, mismos que venderán y el efectivo lo entregarán a la oficina matriz.

FUNCIONES PERIÓDICAS.

- Comunicar a la persona correspondiente cualquier anomalía que se presente, y que afecte al servicio.
- Acudir a la oficina recaudadora que le corresponda a fin de entregar en efectivo por la venta de tarjetas.

d) Perfil del puesto.

- Edad: 20 a 35 años
- Sexo: indistinto.

- Estado civil: Indistinto
- Escolaridad: secundaria o bachillerato.
- Aptitudes: Responsabilidad, honestidad e integridad.

4.4 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

La Sociedad Cooperativa de Transportes Sotavento S.C.L., considerando la necesidad de controlar la conducta y funciones del personal Administrativo ha tenido a bien formular el presente:

Reglamento interno de trabajo.

ART 1º. Queda prohibido faltar al trabajo sin causa justificada o sin permiso del jefe de personal.

ART 2º. Queda prohibido presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico o droga.

ART 3º. Es obligación del personal administrativo guardar escrupulosamente la información a la que tuviera acceso directa e indirectamente, cuya divulgación pueda causar perjuicios a la empresa.

ART 4º. Queda prohibido mantener a personal ajenas a la empresa en las áreas de trabajo.

ART 5°. Es obligación del personal observar medidas preventivas e higiénicas que establezcan las autoridades competentes y el consejo administrativo para la seguridad y protección de los trabajadores.

ART 6°. Queda prohibido hacer colectas en áreas de trabajo.

ART 7°. Queda prohibido cometer faltas a la moral en horas y áreas de trabajo.

ART 8°. El personal gozará de las prestaciones de ley.

Reglamento de servicio.

La Sociedad Cooperativa de Transportes Sotavento S.C.L. considerando las necesidades del usuario de un servicio económico, cómodo, rápido y seguro, ha tenido a bien ofrecer a la región sur del estado de Veracruz un transporte con las características anteriormente mencionadas, por ello se acordó formular el presente:

TÍTULO PRIMERO

DISPOSICIONES GENERALES.

ART I°. El funcionamiento del servicio directo, ordinario y por autopista en los cuales la empresa tiene concesiones, se considera de utilidad pública, su regulación, administración y conservación compete exclusivamente a Transportes Sotavento y a los acuerdos establecidos con las demás líneas transportistas.

ART 2°. Las disposiciones marcadas en el presente reglamento son obligatorias y de observación general, que en caso de violarse, será objeto de sanción para el que lo haga.

TITULO SEGUNDO DE LOS OPERADORES

ART 1°. Para conducir un autobús el operador deberá cubrir los requisitos que el departamento de personal solicite y estar autorizado por el mismo.

ART 2°. Es obligación del operador tener su licencia federal y estatal vigentes ya que toda infracción que cause por no tenerlas vigentes será cubierto por él mismo.

ART 3°. Es obligación de los operadores portar el uniforme, en caso contrario será objeto de sanción.

ART 4°. Es obligación de los operadores estar al tanto de su higiene personal.

ART 5°. Queda prohibido faltar al trabajo sin causa justificada o sin permiso del administrador del autobús.

ART 6°. Es obligación del operador presentarse treinta minutos antes de iniciar su corrida.

ART 7. El operador está obligado a acudir al servicio médico, en la Terminal correspondiente, antes de iniciar su corrida, en caso contrario no le autorizarán la salida.

ART 8°. Es obligación y deber del operador sujetarse al rol asignado.

ART 9°. Queda prohibido salirse de la ruta asignada, salvo por órdenes expresas del consejo de administración, patrón, jefe de personal o coordinador de servicio.

ART 10°. Está obligado a reconocer como autoridades del servicio a los despachadores, coordinador del servicio y terminales y al jefe de personal de a bordo.

ART 11°. Es responsabilidad del operador auxiliar a sus compañeros operadores en cualquier tiempo que se necesite, cuando por siniestro o riesgo inminente, peligren los usuarios o intereses del patrón.

ART 12°. Es obligación de los operadores comunicar a la brevedad posible a la persona correspondiente en caso de siniestros.

ART 13°. Queda prohibido agredir físicamente al personal de la Terminal central o decir obscenidades.

ART 14°. Queda estrictamente prohibido convertir el autobús y la Terminal central en centros de reunión para beber o jugar juegos de azar, así como el permanecer con damas en el interior del mismo.

ART 15°. El conductor observará los siguientes puntos:

- Conducirá con mucha precaución frente a escuelas, aglomerados de personas, así como en la entrada de las poblaciones.
- No entablará conversación con ninguna persona, ni se distraerá con el auto-estéreo a todo volumen, mientras maneja, y también tomando en consideración al usuario.
- Deberá hacer alto total en todos los cruceros, a fin de evitar accidentes.
- Evitar rebasar innecesariamente a fin de evitar accidentes.

ART 16°. No permitirá que el usuario viaje de la siguiente forma:

- En los estribos o con la puerta abierta.
- Sin boleto o pase autorizado por la administración.

- En estado de ebriedad.

ART 17°. Todas aquellas que disponga el consejo de administración de la empresa.

TÍTULO TERCERO DE LOS COBRADORES

ART 1°. Se considerará cobrador del autobús cuando esté debidamente autorizado por el jefe de personal.

ART 2°. Es obligación del cobrador portar el uniforme, en caso contrario será objeto de sanción.

ART 3°. Es obligación del cobrador conservar su higiene personal en excelente estado.

ART 4°. Observará buena conducta durante el desempeño de sus labores.

ART 5°. Es obligación del cobrador presentarse al mismo tiempo que el operador para sacar o encerrar el autobús, según sea el caso.

ART 6°. Respetará al operador en sus labores, evitando discusiones o diferencias a fin de no entorpecer su trabajo.

ART 7°. Al hacer cobro de pasajes o bultos, deberá sujetarse estrictamente a las tarifas que acuerden con las demás líneas transportistas.

ART 8°. Queda estrictamente prohibido ofrecer dádivas a despachadores por corrida alguna, en caso contrario se aplicará la sanción correspondiente.

ART 9°. Es obligación del cobrador regresar el importe del pasaje, en caso de que ocurriese un desperfecto a la unidad y no se completase la corrida.

ART 10°. Aceptará como válidas las credenciales de INSEN, estudiantes y maestros, siempre y cuando estén vigentes.

ART 11°. Es responsabilidad de los cobradores el efectivo, los talonarios de boletos que se extravíen en su turno, así como el recibir monedas y billetes falsos y boletos de taquilla vencidos.

ART 12°. Queda estrictamente prohibido disponer de parte o toda la cuenta del autobús en gastos personales.

ART 13°. Todas aquellas de que disponga el consejo de administración de la empresa.

TÍTULO CUARTO DE LAS UNIDADES

ART 1°. Su operación será sólo por el personal que autorice el departamento de personal.

ART 2°. Deberá estar en condiciones óptimas, mecánicas e higiénicas para prestar el servicio requerido.

ART 3°. Deberá llevar el banderín o letrero que indique el destino de la corrida.

ART 4°. Deberá estar la máquina funcionando dos minutos antes de su salida.

ART 5°. Deberá salir de los andenes con las puertas cerradas, recogiendo pasaje solo en paradas autorizadas.

ART 6°. Deberá contar con su bitácora para llevar el historial de la unidad.

ART 7. Es caso de sufrir algún desperfecto que le impida continuar, se transferirá a los usuarios, bultos y equipajes al autobús siguiente.

ART 8°. Las unidades deberán permanecer veinte minutos antes de su salida inicial.

ART 9°. No se estacionará en ningún lugar de la ruta salvo circunstancias de fuerza mayor.

ART 10°. Por ningún motivo cargarán combustible con el pasaje a bordo, ya que las infracciones generadas, serán cubiertas por él mismo.

ART 11°. Queda estrictamente prohibido que viajen en las unidades, animales que puedan causar perjuicios a las mismas o molestias a los usuarios.

ART 12°. Las unidades no permanecerán más del tiempo requerido en los andenes.

ART 13°. Las unidades llevarán toda la documentación requerida que marquen las autoridades correspondientes.

TÍTULO QUINTO DE LOS DESPACHADORES

ART 1°. El despachador será asignado al turno correspondiente, deberá presentarse quince minutos antes de su hora de entrada.

ART 2°. Portar el uniforme respectivo así como el gafete de identificación.

ART 3°. Queda estrictamente prohibido exigir o recibir dádiva alguna del personal de a bordo.

ART 4°. Es obligación respetar sin preferencia alguna la secuencia del rol del autobús.

ART 5°. Las que disponga el consejo de administración.

ANEXO

- El uso del teléfono es, preferentemente, para asuntos de la empresa.
- El horario de trabajo, en el área administrativa, es de las 8:30 (dando un margen de diez minutos) a las 17:30.
- El consumo de alimentos en horas de oficina es, preferentemente, a la hora establecida por la empresa.
- Portar el uniforme asignado.
- Observar buenas costumbres y lenguaje apropiado en las instalaciones de la empresa.
- Los recursos materiales pertenecientes a la empresa son para el uso de las actividades relacionadas con la misma.
- El consumo de tabaco y cigarrillos es en áreas no laborales.

CAPÍTULO VI DETECCIÓN

DEL PROBLEMA

6.1 DETECCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA DE RELACIONES PÚBLICAS INTERNAS EN LA SOCIEDAD COOPERATIVA DE TRANSPORTES SOTAVENTO S.C.L.

Para efectuar parte de este estudio se utilizó como una de las herramientas la observación directa por parte del investigador, misma que llevó a detectar las siguientes cuestiones.

Los resultados arrojados por la labor de investigación reflejan una situación laboral, entre los empleados y los directivos, sumamente dañada y lacerada por conductas irreverentes y mal manejadas por parte de quienes se supone deberían de crear un clima de confianza y armonía entre los empleados.

De los instrumentos de investigación, (observación, cuestionarios y entrevistas) aplicados en la oficina administrativa central de Transportes Sotavento, se desprende la siguiente información:

- **Departamento de contabilidad.**

Compuesto por tres personas: un contador de base y dos auxiliares.

OBSERVACIÓN:

Las labores que en este departamento se desempeñan no están sujetas a presión de tiempo, es decir, no se requiere de rapidez para llevar a cabo las tareas; estas se pueden hacer durante todo el mes ya que solo se trata de informes de cuentas bancarias, entradas y salidas del factor económico de la empresa. El contador base no se sujeta al horario establecido por la empresa, no tiene hora de entrada ni de salida establecida, y con frecuencia tiene salidas; todo el trabajo de archivo y la mayoría de las labores que ahí se llevan a cabo se realizan por una sola de las dos auxiliares, la otra auxiliar se dedica a servir café y el desayuno de los empleados del departamento, incluido el contador, cuando este se encuentra en su puesto.

ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS.

Los datos arrojados por este instrumento, reflejan que los empleados de este departamento mejorarían la situación de la empresa mediante el trato que se le da al personal; ellos demandan un trato mas justo y un mayor contacto con los empleados, establecer mejores salarios y un sistema de recompensas por los logros que se obtengan. Un dato curioso y digno de hacer mención es que aún los elementos que poco aportan a la empresa claman por el recorte de puestos que no sirven de mucho para mejorar el salario de aquellos que en verdad cumplen con lo exigido por los jefes.

SUGERENCIAS:

Las sugerencias se formulan en base a una conjunción entre lo que se observó y lo que los empleados externaron. El departamento de contabilidad puede abstenerse de un auxiliar y de un contador de base, asesorando los asuntos contables de la empresa en un despacho externo, al que se le otorgaría cierta autoridad para hacer y difundir los resultados de auditorías y arqueos; y la auxiliar restante seguiría con sus funciones acostumbradas y algunas extras, pero se le mejoraría el sueldo, ya que se han eliminado dos puestos. En caso de que los directivos no quieran prescindir de la presencia de un contador, bien se pueden eliminar los puestos de las dos auxiliares e incrementar proporcionalmente a sus nuevas labores, el sueldo del contador.

- Departamento de seguros y asuntos con tránsito federal y del estado.

Compuesto por dos personas, una que esta de planta en la oficina y solo sale a resolver asuntos con las agencias de tránsito en las ciudades de Jáltipan y Coatzacoalcos; y la otra que es encargada de los siniestros ocurridos a las unidades.

OBSERVACIÓN:

La encargada de llevar el control y el archivo de los seguros, emplazamiento y asuntos legales de la empresa, desempeña regularmente sus labores, es decir, que solo se dedica a lo suyo, a lo que se le asigna y evita el contacto con los demás departamentos. El encargado de velar por los siniestros cuenta con un automóvil a su plena disposición y es el encargado del trato con la policía federal de caminos, con hospitales y los ajustadores de seguros; su labor se desempeña mayormente fuera de la oficina.

ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS.

Ambos empleados de este departamento tienen una antigüedad considerable dentro de la empresa, han crecido con ella y han sobrellevado los cambios que se han dado dentro de la empresa. Por dicho motivo consideran que tienen más derechos que el personal que apenas lleva un año o cuestión de meses dentro de la empresa. Las quejas que externan son debido al trato que los directivos, en ocasiones, les dan, la volatilidad en el carácter de los mismos, hace que estos empleados se sientan inseguros a la hora de dirigirse hacia ellos. Expresaron, además que consideran injusto el salario y las prestaciones que perciben así como ciertas modificaciones que se hacen en su departamento, sin consultarles su opinión y sin previo aviso.

SUGERENCIAS:

El personal de este departamento además de ser empleados de la empresa, son socios- administradores de autobuses y muestran gran inconformidad con las relaciones laborales hacia sus directivos. Sugieren que estos últimos sean sometidos a una revisión por parte de la asamblea general, ya que consideran excesivos los gastos realizados por parte de la dirección de la empresa, así como los privilegios que ellos mismos se conceden. Buscan tener mayor participación en ciertas decisiones de la empresa, que les sea tomada en cuenta su antigüedad y la capacidad con la que desarrollan su trabajo. En cuanto a sus demás compañeros de trabajo, consideran que existen ciertas personas que están de más y que se sienten protegidas por los directivos, debido a que se supone, tienen relaciones con ellos que van más allá de lo laboral.

- Departamento de tráfico.

Está integrado por una sola persona y es el encargado de realizar el rol diario de todos los autobuses que integran la empresa.

OBSERVACIÓN:

Las labores desempeñadas por esta persona las realiza aproximadamente en una hora diariamente, el resto del tiempo lo pasa en el departamento de contabilidad, haciéndole compañía a quienes no tienen más que hacer, dentro del departamento.

También se le asigna la labor de llevar el dinero al banco; dispone de tiempo suficiente para desayunar y leer el periódico de su preferencia. El tiempo libre de esta persona, y de otras mas, fomenta el cotilleo entre los empleados. Este puesto es muy polémico debido a que es esta persona quien tiene el poder de decidir las rutas, horarios y destinos de los autobuses, favoreciendo a los directivos y a quien le da cierta cantidad de dinero como compensación por un "buen rol"; algo que no está permitido pues se supone que es un rol que da vueltas y por el que todos deben y tienen el derecho de tener todas las corridas, las buenas y las malas. Si este empleado favorece a los directivos se le conceden ciertos privilegios, además de la conservación de un puesto que bien puede desempeñar otro de los empleados de la oficina.

CUESTIONARIOS Y ENTREVISTAS:

Este empleado se mostró satisfecho ante casi todos los aspectos de su puesto. Solo objeto en la actitud de dos de los directivos, refiriéndose a la forma despectiva en que algunas veces lo tratan.

SUGERENCIAS:

Por parte de él no existen. La presente investigación sugiere la eliminación de este departamento y la asignación de las actividades a otro empleado; obviamente

teniendo en cuenta el incremento de salario que esto conllevaría para la persona a quien sea asignada la nueva actividad.

- Departamento de almacén.

Integrado por una encargada, quien es responsable del almacén de la empresa donde se guardan las refacciones de los autobuses. Se le ha vinculado sentimentalmente, por los demás empleados, con uno de los directivos.

OBSERVACIÓN:

Esta persona falta con frecuencia a sus actividades de trabajo, y le son concedidos ciertos privilegios que a los demás empleados no. Se siente segura y protegida por su actual "posición" en la oficina. Algunas veces los demás empleados y socios han mostrado inconformidad y disgusto debido a que no la encuentran en su puesto durante la jornada laboral.

CUESTIONARIOS Y ENTREVISTAS:

La encargada del departamento de almacén se limitó a decir que actualmente se siente satisfecha con la labor que desempeña y que le tienen sin cuidado los

comentarios de los demás trabajadores de la oficina. Aseguró, también, que sí podrían mejorar las relaciones entre los compañeros de trabajo, siempre y cuando cada uno se dedicara a realizar sus actividades y no se metieran en asuntos que nos son de su incumbencia. Añadió que algo que le desagrada sobremanera, son los continuos comentarios de pasillo, rumores y chismes que se dan entre los departamentos de la oficina administrativa.

SUGERENCIAS:

El departamento de almacén es uno de los departamentos donde más se debe de ejercer control de auditorias y vigilancia por los valores que ahí se manejan. Los directivos o jefes encargados de desempeñar dicha labor deben de ser totalmente objetivos al evaluar el desempeño de quien esté encargado. Se debe separar totalmente lo personal con lo laboral, y no se debe de tener ninguna inclinación de otra índole que no sea de capacidades laborales, por ningún empleado de la empresa. Las líneas de mando y el respeto deben estar perfectamente definidos, y ambos deben de ser conservados por ambas partes: directivos y empleados.

- Departamento de caja general:

Está constituido por dos personas: la cajera general, encargada de recibir todos los ingresos diarios de la empresa, del envío de estos al banco, así como del control

de los estados de cuenta; la auxiliar, que tiene la labor de ayudar a la cajera con el manejo de algunas cuentas, ya que la primera no se da abasto. Este departamento esta vinculado laboralmente con el de contabilidad, y con los directivos, pues es aquí donde se lleva el control de las finanzas de la empresa, las entradas, las salidas y los saldos de las cuentas bancarias.

OBSERVACIÓN:

Es el departamento de mayor tensión y actividad. Desde las primeras horas del día se reciben los ingresos de todas las terminales, y antes de las tres de la tarde el dinero debe de ser enviado al banco. Después se archiva toda la información y se captura en una computadora. Durante todo el día se elaboran decenas de cheques y la encargada del departamento tiene constantes reuniones y riñas con los directivos por los gastos excesivos de estos. Los estados de ánimo inestables tanto de la encargada como de los directivos hacen que la relación sea difícil de sobrellevar. La cajera general es, en la oficina administrativa, la persona con mayor antigüedad de la empresa y socia- administradora, aproximadamente treinta años en el mismo puesto y la relación con los directivos es de muchos años y a veces se pierde el respeto entre ellos, ya que más que verse como una relación laboral se consideran como una relación de amistad. El departamento de caja demanda constante tensión y estrés.

CUESTIONARIOS Y ENTREVISTAS:

El principal aspecto en desacuerdo de este departamento se centra en la carga de trabajo que les es delegada, dicen que hay días en que simplemente no se dan abasto; el nivel de estrés que aquí se maneja es mucho y los salarios no los compensan. También señalaron que hay gastos que los directivos realizan que ellas consideran inútiles e innecesarios, aún más tomando en cuenta la actual situación económica de la empresa. Consideran que hay puestos dentro de la empresa que están de más y que perciben el mismo salario que ellas.

SUGERENCIAS:

Entre las sugerencias más significativas se encuentran el recompensar al personal que realmente vale la pena, capacitación para el personal y sobre todo motivaciones que las lleven a un mejor desempeño laboral; sugieren que los directivos deben de fomentar el respeto entre los empleados, tratarlos más dignamente y dar igualdad de trato a todos; aunque también consideran que hay ciertos puestos en la empresa en donde se requiere poner orden y respeto.

- Departamento de control de taquilla y expedición de cheques por "ahorros de autobuses".

Compuesto de dos personas que no están en contacto físico y su trabajo es independiente el uno del otro. El encargado de la taquilla, se dedica a recaudar toda la taquilla recibida diariamente de los autobuses y semanalmente la envía a las distintas líneas de autobuses para que les sea devuelto en forma de cheque; además lleva un récord de los informes diarios de los autobuses, facturas de diesel y talleres mecánicos, ingresos y egresos en números. La encargada de la expedición de los cheques, lleva un archivo de un sistema de "ahorros" de los autobuses, y que mes con mes le son entregados a los dueños de las unidades dependiendo la ruta y los días trabajados por cada unidad.

OBSERVACIÓN:

El trabajo que desempeñan estos trabajadores es totalmente rutinario y casi mecánico, continuamente caen en la rutina y el aburrimiento.

ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS:

El sentir es de insatisfacción y aburrimiento, no se sienten motivados y se quejan de la manera en que son tratados por uno algunos de sus directivos, el lenguaje y la manera en que se dirigen hacia ellos; además no están de acuerdo en los

privilegios que les son concedidos a algunos empleados, a quienes ellos consideran no cumplen con sus labores y que están de más en la oficina y en la empresa.

SUGERENCIAS:

Es obvio que el personal necesita motivación, capacitación e incentivos que los alienten a superarse en sus labores y a rendir más. Una vez más se hace presente la falta de respeto de los directivos hacia el personal y el sentimiento que ellos perciben como injusticia en el trato hacia algunos de sus compañeros.

- Recepción:

Una sola recepcionista es la encargada de tomar las llamadas y de hacerlas según le sea indicado, recibe a las personas que acuden a la empresa y las canaliza según el departamento que requieran visitar. La recepcionista que ahora está en el puesto es relativamente nueva en la empresa, ni siquiera ha cumplido el año laborando ahí, y es recién egresada de la licenciatura en Derecho. Es joven, y de carácter tranquilo y "llevadero" con sus compañeros; considera que no tiene problema alguno con nadie de la empresa y solo espera que los salarios mejoren.

- Personal de abordó:

Operadores y cobradores:

Son los responsables de las unidades mientras estas estén a su cargo; existe una enorme confusión en cuanto a su jefe inmediato, no saben si es el jefe de personal, el despachador, el socio- administrador de la unidad, o los directivos. Esta es la razón principal por la cual suelen tomarse atribuciones que no les han sido concedidas, ellos disponen a su libre albedrío del dinero diario que genere la unidad, a parte de su salario, perciben diariamente sus tres comidas, los gastos diarios en refrescos, periódicos (que nunca leen), y muchas pequeñas fugas que van mermando los ingresos diarios de las unidades. En este aspecto no se tiene control sobre el personal de abordó, ellos disponen totalmente del dinero de la unidad. Muchas veces no se controlan los cambios de choferes y cobradores y no se puede llevar un récord que avale quién está trabajando y quién no. Se rumora, además, que muchos de ellos salen a laborar con algún estado de embriaguez, o habiendo consumido alguna otra sustancia que altere sus nervios. También es totalmente cierto que no cuentan con ciertas comodidades que son indispensables para desempeñar sus labores, como son: un lugar donde se puedan bañar y descansar bien cuando les sea necesario dormir fuera de su lugar de residencia; incentivos y recompensas de cualquier tipo; que los directivos se dirijan a ellos de manera digna y respetuosa.

Al ser entrevistados, los empleados externaron diversos sentimientos ante el planteamiento de ciertos cambios en la empresa, mismos que podrían representar un obstáculo al implementar las nuevas estrategias de relaciones

públicas internas. A continuación se presentan ciertas actitudes, conductas y sentimientos que de presentarse en ambas partes, tanto las patronales como las de los trabajadores, representarían un riesgo de desequilibrio de las nuevas estrategias y patrones de trabajo:

La falta de comunicación sobre el proyecto de cambio. En general se resiste cualquier tipo de cambio si no se conoce en que consiste, para que se lleve a cabo y cual es su impacto en términos personales;

La visión demasiado parcializada del cambio. En numerosas ocasiones las personas juzgan negativamente al cambio exclusivamente por lo que sucede en su ámbito de influencia (su grupo de trabajo, su sector, su gerencia), sin considerar los beneficios globales que obtiene la empresa en su conjunto.

Si las personas tienen suficiente información sobre el cambio, pueden ofrecer cierta resistencia simplemente porque perciben que **no pueden cambiar**. Sucede que se sienten condicionadas por la organización, no saben como hacer lo que deben hacer o no tienen las habilidades requeridas por la nueva situación. Esta sensación provoca cierta inmovilidad que es percibida como resistencia a cambiar. Algunos factores que contribuyen a esto son:

- El tipo de cultura organizacional, que castiga excesivamente los errores.
- La falta de capacidad individual, que limita el accionar concreto.
- Las dificultades para el trabajo en equipo, necesario para revisar todo el esquema de interacciones que propone el cambio.
- La percepción de la falta de recursos, ya sea en medios humanos o económicos.

- La sensación de que el verdadero cambio no puede producirse. Los agentes del cambio sienten que están atados de pies y manos para encarar las iniciativas realmente necesarias.

Si las personas conocen lo suficiente sobre el cambio a encarar y se sienten capaces de realizarlo, empieza a tener mucha importancia la verdadera voluntad de cambiar.

En algunos casos, el cambio despierta sentimientos negativos en las personas y éstas sencillamente no quieren cambiar; ya que consideran que no les conviene o que las obliga a moverse fuera de su zona de comodidad. Estas reacciones pueden partir de sentimientos tales como:

- a) El **desacuerdo**. Los individuos pueden estar simplemente en desacuerdo en cuanto a las premisas o los razonamientos sobre los que se sustenta el cambio. En algunos casos basan sus juicios en modelos mentales muy cerrados o tienen dificultades para abandonar hábitos muy arraigados;
- b) **La incertidumbre**. Los efectos del nuevo sistema no son totalmente predecibles y esto genera temor por falta de confianza en sus resultados;
- c) **La pérdida de identidad**. A veces, las personas edifican su identidad sobre lo que hacen. En este marco de referencia, los cambios califican y ofenden. Aparecen las actitudes defensivas;
- d) **La necesidad de trabajar más**. Normalmente se percibe que deben encararse simultáneamente dos frentes distintos: el de

continuación de las viejas tareas y el de inicio de las nuevas rutinas.

En casi todos los cambios de gran magnitud aparecen de alguna forma y en alguna medida los sentimientos mencionados, pero también es cierto que también pueden aparecer algunos sentimientos positivos como: el entusiasmo por la posibilidad de un futuro mejor, la liberación de los problemas del viejo orden y las expectativas de crecimiento o consolidación personal.

En el caso de Transportes Sotavento el cambio se debe implantar paulatinamente, dado que hay muchos empleados de gran antigüedad y que han hecho las cosas siempre de la misma manera, y cuyas costumbres, mañas y modos serán difíciles, más no imposibles, de cambiar.

6.2 EI GEMBA KAIZEN COMO PATRÓN DE MEDICIÓN DE RESULTADOS

Es una filosofía japonesa enfocada a la mejora continua en el lugar de trabajo que involucra a todos los miembros de determinada empresa u organización, en este caso se hace referencia a Transportes Sotavento.

El Kaizen se traduce como: "Mejoramiento" (Kai, que significa cambio, y Zen que significa bueno). Se usa para describir un proceso gerencial y una cultura

empresarial que ha llegado a significar mejoramiento continuo y gradual, implementando mediante la participación activa y compromiso de todos los empleados de una compañía en lo que dicha compañía hace y, más precisamente en la forma en cómo se realizan las actividades. Es el mejoramiento continuo, el cual involucra a todas las personas, tanto Gerentes como trabajadores y ocasiona un gasto relativamente pequeño. El Kaizen puede mejorar la calidad, reducir el costo en forma considerable y satisfacer los requerimientos de entrega de los clientes, sin inversión o introducción significativa de nueva tecnología.

El Gemba es una palabra japonesa que significa lugar real, ahora adaptada a la terminología gerencial para referirse a lugar de trabajo. El Gemba debe ser el lugar de todos los mejoramientos y la fuente de toda información, por tanto la Gerencia debe mantenerse un estrecho contacto con las realidades del Gemba, con el fin de solucionar cualquier problema dentro del mismo. En otras palabras cualquier asistencia que la directiva suministre debe surgir de las necesidades específicas del lugar de trabajo.³⁰

6.3 Análisis de resultados.

En este apartado se muestra un análisis comparativo de la información proporcionada por el personal y los clientes de la Sociedad Cooperativa de

³⁰ *Cf.* www.monografias.com

Transportes Sotavento S.C.L., través de los parámetros de Gemba Kaizen. Esta información fue recopilada a través de los diversos instrumentos que se utilizaron en la investigación como fueron: guía de observación, cuestionario estructurado y escala de estimación.

Análisis Comparativo de los Parámetros

Gemba-Kaizen con la situación real

Parámetros Gemba-Kaizen	IDEAL	REALIDAD/ ACTUAL en la Soc.Coop. de Transportes Sotavento S.C.
Comunicación	La comunicación entre los empleados y sus superiores debe ser permanente, ya que al lograr canales efectivos la información fluye de manera más precisa y las fallas pueden enmendarse con rapidez.	La mayoría del personal expresó que no existe comunicación con su jefe inmediato, mientras una minoría define la comunicación como el informe de las tareas efectuadas. Los empleados demandan respeto en el trato con sus jefes y directivos, que sean escuchados y respetados al externar sus opiniones y puntos de vista, y que el trato sea igual para todos los trabajadores, que las preferencias sean eliminadas y que los privilegios y "recompensas" sean en base a las capacidades, aptitudes, habilidades y desempeño de cada empleado.

Entrenamiento	Entrenamiento y capacitación permanente para lograr la optimización del servicio.	<p>La impartición de cursos de capacitación entre el personal de Transportes Sotavento es una nueva modalidad a la que no se le dio seguimiento una vez iniciada. En toda la historia de la empresa solo se han impartido cuatro cursos de capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Curso de actualización en: tránsito y dirección vial, primeros auxilios, superación personal y autoestima. • Curso de superación personal y empresarial, trabajo en equipo. • Curso de sensibilidad a la calidad. • Liderazgo en la función de jefatura empresarial. <p>El personal ha sugerido en varias ocasiones que les sean impartidas capacitaciones para mejorar tanto su ámbito laboral, como el personal, ya que esto los llevaría a mejorar sus relaciones laborales dentro de la empresa.</p>
Motivación e Incentivos	La empresa debe implementar políticas de estímulos para sus empleados, ya que un trabajador motivado aumenta su capacidad de producción.	Este ámbito es nulo dentro de Transportes Sotavento, ya que los directivos suponen que el personal se toma muchas atribuciones dentro de sus labores diarias, como para todavía darles un plus como recompensa. No existe un programa de incentivos económicos, ni de reconocimientos de ninguna índole que puedan servir de motivación al personal.
Manuales	Los manuales son una	Actualmente se cuenta con un

	herramienta laboral que todos los empleados de la institución deben conocer sin excusas, debido que al tener conocimientos del mismo se le facilitarán las actividades a realizar.	reglamento laboral, que no se les es dado a conocer al personal en el momento en que llegan a prestar sus servicios a la empresa. Los trabajadores no conocen (o dicen no conocer) sus derechos ni obligaciones laborales. Dicho reglamento tampoco es aplicado por los directivos.
Procedimientos Estandarizados	Toda organización debe poseer procedimientos estandarizados, pues al lograr la estandarización y normalizar sus procesos se asegura un mejor cumplimiento de las actividades por parte de los empleados	Dado el grado cultural de la mayoría de los empleados de transportes Sotavento, las técnicas empleadas en la mayoría de las actividades cotidianas, son empíricas y se han propagado de boca en boca, esto también es debido a que el negocio se ha ido heredando de generación en generación, es decir, se da como herencia familiar. Cada persona que desempeña las labores las ha ido modificando con un "toque personal". Pero un procedimiento estándar, que dicte los pasos a seguir durante los procedimientos, no existe como tal.
Formatos estandarizados	Formatos estandarizados que faciliten las actividades a realizar	Sí existen ciertos formatos preestablecidos, en ciertas áreas de la empresa, sobre todo en el rubro administrativo; mismos que se han ido creando sobre la marcha, por los mismos empleados que ante la necesidad de poseer un patrón que rija sus actividades, proceden a elaborar los propios.
Gerencia Visual	El personal debe percatarse de su entorno laboral y tener iniciativa para proponer soluciones a los problemas que se presenten.	El personal de Transportes Sotavento es consciente de cierto panorama actual de la empresa, sin embargo existen datos que no les son comunicados. Se percatan de todos los rumores que surgen

		día a día, de los chismes de pasillo y de los dimes y diretes; pero no tienen la iniciativa de proponer soluciones a los problemas que surgen; cabe mencionar que tampoco se les ha dado la pauta para que lo hagan, ni la confianza para externar sus puntos de vista.
Puntos de Control Y Verificación	La empresa debería contar con alguna estructura de control y verificación que le permita evaluar la calidad del servicio y aplicar correctivos cuando sea necesario.	Muchos han sido los métodos que se han intentado implementar para ejercer cierto control del personal, pero ninguno ha dado resultado; esto es debido a que las personas que se han encargado de dichos puestos, no cuentan con las aptitudes necesarias, ni se han dado a respetar con el personal, de forma en que puedan imponer su autoridad. Los resultados del trabajo de dichas personas tampoco son confiables puesto que como son también socios y/o administradores tienden a favorecer a cierto personal según les convenga, o en ocasiones se han sentido amenazados por los directivos.
Supervisores	La cadena de mando es un factor de cuidado dentro de las organizaciones, lo ideal es que un empleado tenga un solo jefe a quien darle explicaciones y recibir órdenes, logrando con ello una comunicación efectiva	No se han establecido líneas de mando que inspiren respeto al personal. Los jefes tienden a crear lazos que sobrepasan las relaciones laborales y pierden el respeto con los empleados. La mayoría del personal no conoce a su jefe inmediato y dicen sentirse confundidos.

A nivel global, en Transportes Sotavento se percibe una atmósfera de inconformidad laboral, y de enormes carencias entre los empleados; algunas son de sentido financiero, pero la mayoría se enfocan hacia el trato laboral. El

personal está demandando que les sea prestada atención, que su opinión sea considerada, que sean capacitados en sus diferentes áreas y que sus labores y logros sean reconocidos.

Los extremos no existen, ni todos los empleados son del todo bueno, ni los directivos son del todo malos. En las dos partes existen los matices grisáceos, y son estos los aspectos que se deben de explotar para el mejoramiento de la empresa.

Pero este objetivo es imposible de lograr si no existe una estructura laboral fuerte dentro de la empresa, sin trabajadores comprometidos, satisfechos, plenamente identificados con los principios, las metas y los valores de la empresa; para que una empresa logre el éxito y el posicionamiento en el mercado se requiere de la permanencia, de la creación de un nicho, y esto no es posible sin unos excelentes recursos humanos.

CONCLUSIONES

Lo que hace que una empresa funcione no son sus recursos materiales, ni un conjunto de estrategias, lo que hace que trabaje y llegue al logro de sus objetivos, es la gente que en ella labora, y de ellos depende el funcionamiento de la misma. Por tanto, cualquier costo enfocado al personal no significa un gasto, sino una inversión que en determinado plazo, traerá una cadena de beneficios para la empresa misma y todos los que en ella colaboren.

Uno de los principales inconvenientes y obstáculos que se presentan en la empresa es el bajo nivel escolar de sus trabajadores, muy pocos son profesionistas, y mucho menor es la cantidad de empleados realmente preparados para asumir los puestos que les son asignados.

Tomando en cuenta el análisis de la problemática detectada en Transportes Sotavento, la presente investigación sugiere ciertas estrategias que pertenecen al desarrollo del sistema de *espiral virtuosa*, y que es propuesto para el mejoramiento de las relaciones públicas internas de Transportes Sotavento. Según los datos arrojados por los instrumentos de que se valió la presente investigación para la detección del problema, el sistema de la *espiral virtuosa*, satisface concretamente a todas las demandas de la empresa en cuanto su problema laboral de comunicación interpersonal. Transportes Sotavento requiere, para su éxito empresarial, el correcto desarrollo de su recurso humano mediante la contratación de los empleados correctos, capaces y comprometidos con la empresa; la retención de los que ya se desempeñan con un alto

rendimiento; el desarrollo de las habilidades y aptitudes de los que ya pertenecen a ella, mediante la capacitación; una reorganización y reestructuración de ciertos puestos que han caído en la rutina y la monotonía; la formulación de sus valores, metas y objetivos, de forma que los empleados los conozcan y se sientan identificados con ellos; un sistema de recompensas que motive al personal y que los lleve a un mayor rendimiento; y por último, pero no menos importante, directivos capaces de implementar el cambio dentro de la empresa, comprometidos con ella y que sirvan y no se sirvan de ella.

Todas estas demandas se llenan con los siete principios fundamentales del sistema de espiral virtuosa; por tanto y como consecuencia, si se implementa de forma correcta este sistema, se alcanzaría un mejoramiento en las relaciones públicas internas de Transportes Sotavento.

En esta investigación se sugiere, además distintas tácticas para tratar bien al personal, y consejos de cómo se puede implementar el cambio dentro de la empresa. Por el hecho de que se procedió a identificar la problemática comunicativa de la Sociedad Cooperativa de Transportes Sotavento y a sugerir una estrategia que llena totalmente todas las necesidades de comunicación interna de la empresa, se concluye que las estrategias de relaciones públicas internas, sugeridas por esta investigación, sí solucionarían la problemática de la empresa ya mencionada.

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

Ya se habló en el capítulo V de los problemas laborales y de comunicación interna detectados dentro de Transportes Sotavento. En los que más incurren los empleados es en la falta de interés hacia las actividades que desempeñan, la toma de atribuciones por parte del personal de abordó, los rumores, y los comentarios de pasillo; los directivos, a su vez, no han establecido líneas de mando claras, han fomentado en varias ocasiones la falta de respeto recíproca entre ellos y sus empleados, y la falta de interés, hacia el recurso humano, hacia los diferentes departamentos de la empresa.

No existen procedimientos estandarizados que regulen de forma correcta las conductas del personal; se requiere, según lo externado por el personal y lo recavado mediante el instrumento de observación, un sistema de recompensas basado en el rendimiento, desempeño y resultados que arrojen las actividades cotidianas; hay que apretar algunas tuercas y aflojar otras, es decir, apretar en cuanto a ejercer cierto orden y control en los empleados que se han descarrilado un poco y en los que se han tenido ciertas preferencias, aflojar porque hay otros empleados que se encuentran relegados, de cierta manera, olvidados en cuanto a salarios, compensaciones y reconocimiento. Por tales situaciones, se recomienda la implementación de las estrategias aquí sugeridas, para el mejoramiento de las relaciones públicas internas de la Sociedad Cooperativa de Transportes Sotavento, y el logro de una espiral virtuosa.

A continuación, se sugiere que los directivos se respondan a sí mismos el siguiente cuestionario, con el fin de plantearse concretamente la realidad actual de la empresa, a través de una reflexión crítica:

- ¿Hay unos valores definidos en mi empresa?
- ¿Son meras palabras o algo sólido lo que influye seriamente en la forma de actuar tanto mandos como empleados?
- ¿Hay coherencia entre lo que dicen los valores y lo que hacemos?
- ¿Vale la pena hacerlos efectivos y volcarse en apoyarlos?
- ¿Cuándo voy a empezar a definir, identificar y extenderlos?
- ¿A quién se lo voy a decir y a pedir colaboración?
- ¿Cuáles son los contravalores más influyentes y amenazantes?
- ¿Impera en mi empresa la cultura del control o del autocontrol?
- ¿Qué tareas se hacen en la empresa según el “yo mando y el otro ejecuta”?
- ¿Están los empleados enfocados a satisfacer a sus jefes y a sus clientes?
- ¿Existe en la empresa la ausencia intelectual?
- ¿Soy consciente de que puede ser más importante que el físico?
- ¿Sé diferenciar a los charlatanes de feria de los trabajadores que aportan resultados brillantes?
- ¿Conozco a los desviacionistas?

No puede existir un cambio exitoso en la empresa si no existe un cambio en la conducta de sus miembros. Que el proceso de cambio siempre va acompañado de

resistencia al mismo, es una realidad que los directivos deben asumir y en verdad, que para la empresa Sociedad Cooperativa de Transportes Sotavento S.C.L. será un gran reto lograrlo.

Todo cambio representa un estrés o un esfuerzo de adaptación y por esto las personas tienden a reaccionar con conductas defensivas ante situaciones que perciben como amenazantes.

Por lo tanto, se recomienda que la administración de la resistencia al cambio incluya la eliminación del miedo a lo desconocido, que es lo que principalmente ocasiona la resistencia. Los directivos tendrán que producir el cambio de manera que provoque el menor número de problemas y temores que sea posible.

Los directivos son los que mayor nivel de preparación deberán de asumir, pues es a partir de ellos que la cadena de cambios progresivos irá envolviendo a todos los niveles de la empresa; y son ellos quienes serán los que enfrenten los conflictos y quienes encuentren la solución más sana.

Estar preparado para neutralizar la resistencia, es una de las tareas más primordiales para los directivos pues para propiciar el surgimiento de dimensiones tales como la creatividad y la innovación, que hoy en día son tan requeridos por las empresas, es necesario que el cambio ocurra de manera voluntaria. Para lograr esto se proponen seis estrategias para lograr minimizarla, entre las cuales destaca la importancia de la comunicación:

Formar y comunicar: impartir previamente una formación acerca del mismo, esto podría ser de mucha ayuda si la resistencia está dada por desconocimiento del tema

o por creencias erróneas, la transmisión de ideas ayudará a los trabajadores a comprender la necesidad del cambio.

Participar e involucrar: vincular a los resistentes en las actividades de implementación del cambio. Esta estrategia puede ser muy útil cuando los que introducen el cambio no poseen todos los conocimientos para diseñarlo y ponerlo en práctica.

Facilitar y apoyar: es de gran importancia cuando los motivos de resistencia son la ansiedad y el temor. Se puede lograr facilitar o apoyar, formando gentes para nuevos oficios, escuchándola o apoyándola emocionalmente.

Negociar y acordar: es apropiado cuando alguien va a perder algo a consecuencia del cambio y tiene suficiente poder para resistirlo. Consiste en el ofrecimiento de estímulo de diferentes tipos a cambio de apoyo.

Manipulación: tratar de influir sobre los demás con disimulo. Generalmente involucra el uso selectivo de información y la deliberada estructuración de ciertos hechos.

Coacción explícita o implícita: cuando se obliga a los trabajadores a asumir los cambios de manera coercitiva ya sea de forma explícita o implícita.

Cabe señalar que quien pretenda propiciar una modificación, debe considerar que la forma principal de lograr un cambio voluntario es la comunicación. Solo de esta forma se logrará influir sobre las personas para lograr una disposición positiva hacia la transformación.

Muchas veces las personas no se comprometen con el cambio porque no saben lo que va a pasar. Por no saber como actuar. A razón de que lo nuevo no es algo definido, por lo tanto una forma de defenderse de lo desconocido es agarrándose de lo conocido y, consecuentemente negando lo nuevo. Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. En tanto para que las personas se comprometan, estas no pueden ser atropelladas por el proceso, como si fueran algo ajeno al mismo. En la realidad, el cambio ocurre a través de las personas. Y para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos.

Los Cambios Organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provecho financieramente hablando, en este proceso de transformación en un principio, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, es por ello que cuando una organización o empresa se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas.

La resistencia al cambio ha sido concebida tradicionalmente como una fuerza negativa que es imprescindible eliminar, pero ha quedado demostrado que nunca es un

trabajador más creativo que cuando intenta oponerse a algo que considera perjudicial. Se deberá entonces convertir, mediante la acertada gerencia de la resistencia, esta fuerza en un elemento positivo que permita el fortalecimiento y crecimiento de los trabajadores y que ayude al logro de los objetivos de la organización. Por tanto es cabal tener en cuenta este aspecto para poder implementar las estrategias de cambio y minimizar lo más que se pueda cualquier imprevisto que eche abajo la idea de cambio.

Se ha podido apreciar que la creación de ciertas condiciones en los equipos de trabajo en las empresas permite colaborar en la disminución de la resistencia dentro de los mismos, y por lo tanto resulta importante enumerarlas para tenerlas en consideración como una sugerencia a los directivos de Transportes Sotavento.

- * Los empleados tienden a cambiar cuando han participado en la decisión del cambio.
- * Apoyan el cambio cuando participan en la planificación.
- * El personal cambiará sus actitudes al estar convencidos de que las recompensas excederán al dolor del cambio.
- * Si el ambiente en el cual el personal desempeña sus actividades se encuentra libre de amenazas, es probable que la resistencia disminuya.
- * Si los miembros de la empresa tienen aptitudes, conocimientos y destrezas para el cambio, existirá poca resistencia.

- * Las personas tienden al cambio si confían en los motivos de quienes las inducen a él.
- * La resistencia al cambio será menor si los empleados son capaces de influirse recíprocamente a favor del cambio.
- * Cambiarán en forma gradual en función a la percepción del éxito.

El proyecto de las nuevas estrategias de relaciones públicas internas de Transportes Sotavento, podría fracasar, si no se llegara a contemplar en toda su dimensión, si no se llegara realmente a comprender lo que se requiere, si se aplicara de manera rígida y restringida, esperando que se llegue a transformaciones milagrosas a corto plazo. Es por esto que se sugiere que se tomen en cuenta las características que conlleva el cambio:

- 1) Es un proceso y no un suceso. El cambio no es un acontecimiento aislado y puntual, sino un proceso que requiere tiempo y que no se ejecuta de una sola vez y con una sola decisión. Un proceso que se debe cocinar a fuego lento pero constante puesto que en él inciden diversos factores, y para el éxito de ellos se requiere de tiempo.
- 2) Es desestabilizador. Todo cambio genera sentimientos de inseguridad, en la medida en que se presente cierta pérdida de control al inicio del proceso, que induce a un sentimiento de incertidumbre.

3) Es difícil y complejo. Al tener que ver con los sentimientos y no solo con la razón, el proceso del cambio suele ser complicado en proporción a lo complejo de las relaciones humanas. El principal inconveniente radica en que los empleados tienen que desaprender lo establecido para aprender cosas nuevas, y tienen que afrontar cosas nuevas, que por más atractivas que se presenten son vistas con recelo.

4) Coste del cambio. Para que un proyecto, sea cual fuere, se eche a andar, se necesita tener en cuenta el coste que este va a implicar; por tanto debe ser presentado y justificado ante quien va a aprobar, soportar y dar cuentas de ese coste.

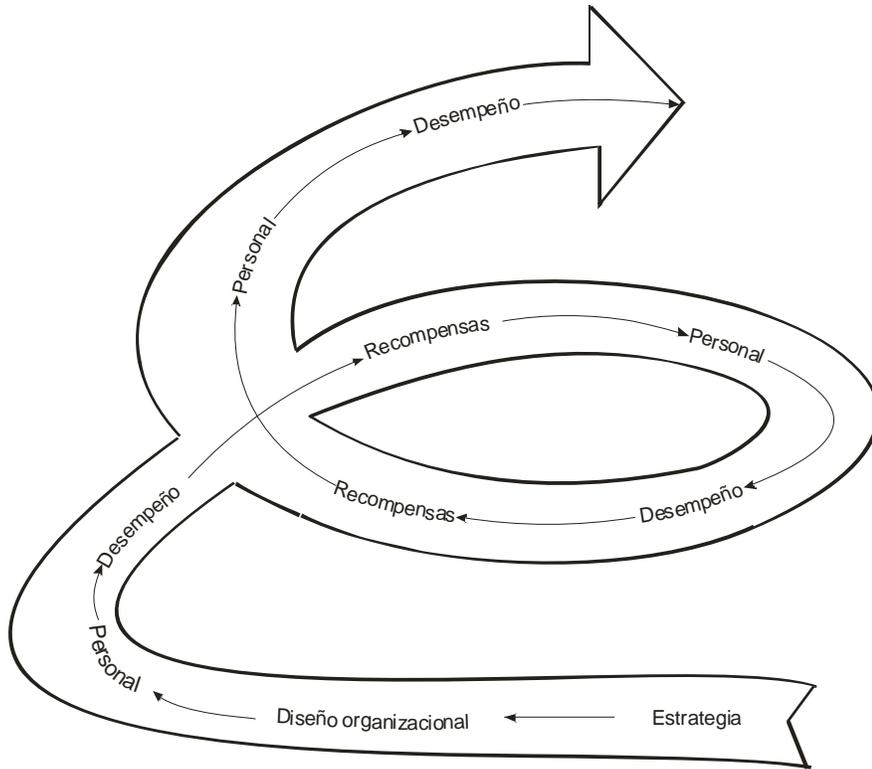
5) Deseo de cambiar. La voluntad del cambio es un detonante sumamente importante, en ocasiones, indispensable. Las ganas de cambiar de los empleados de Transportes Sotavento, provendrán del desacuerdo con la situación actual, de la conciencia que existe de los problemas presentados y del deseo de mejorar.

6) El cambio no puede ser impuesto. Si el cambio es impuesto y no induce a él poco a poco, y no se justifica, aumentará el miedo a lo desconocido, a la pérdida de libertad y de autoridad; si se llegase a dar esta situación sería muy difícil que el personal colaborase.

7) Aprender de la experiencia. Se debe de echar un vistazo atrás para revisar los errores en que se ha incurrido anteriormente, para aprender de ellos y no volver a caer en esas situaciones.

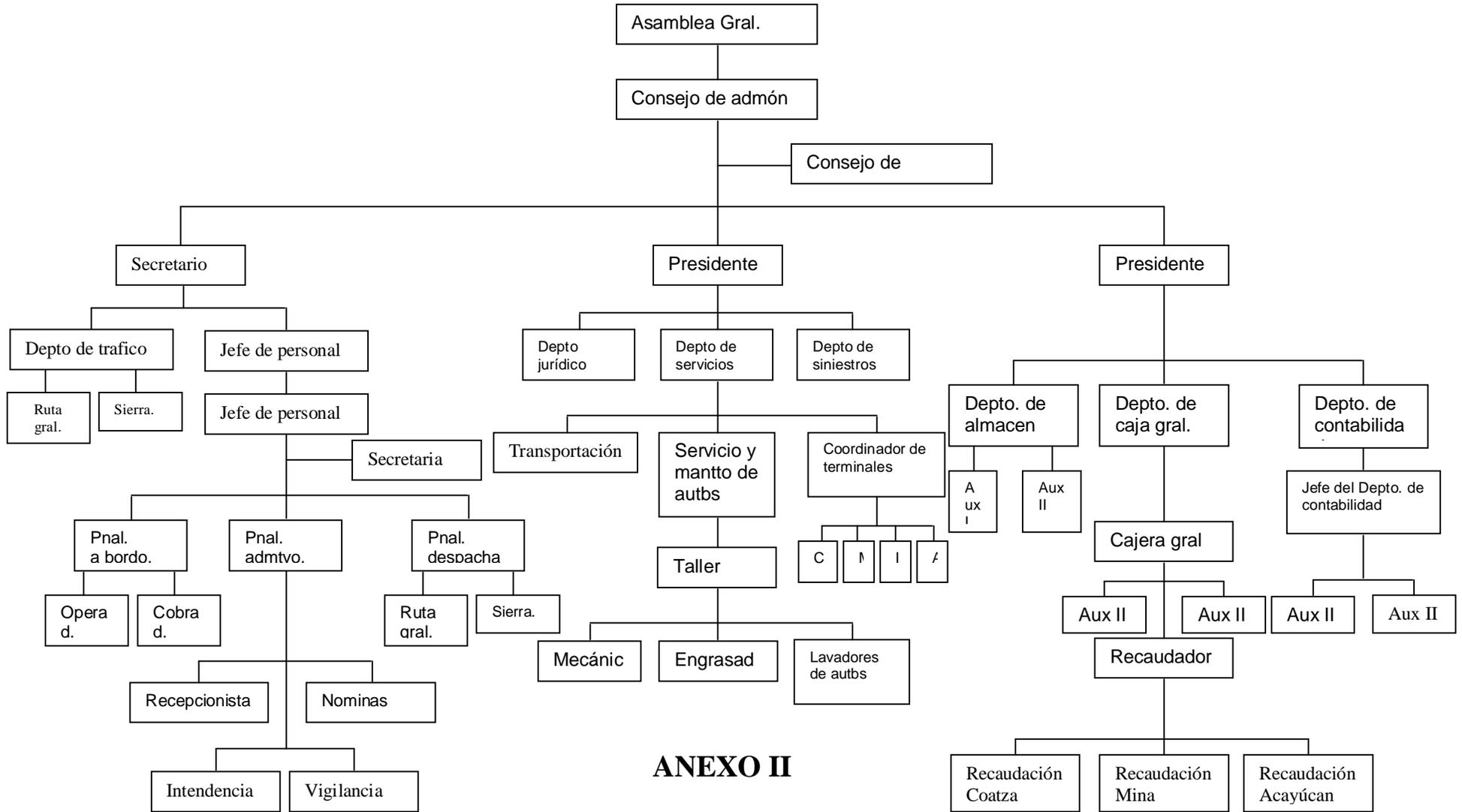
Que se de un cambio verdadero y positivo en Transportes Sotavento, dependerá de la inteligencia de sus directivos y jefes para manejar al personal y las relaciones entre todos los departamentos. En esta investigación se ponen a disposición las estrategias que encajan con la problemática que presenta la empresa, pero el mejoramiento de la misma es cuestión de que tan eficazmente se apliquen, si así lo decidieran los directivos.

ANEXOS



ANEXO I La espiral virtuosa

ORGANIGRAMA



ANEXO II

BIBLIOGRAFÍA

- BONILLA Gutiérrez, Carlos; *“La comunicación: función básica de las relaciones públicas”*; Edit. Trillas; México 1997, 101 pp.
- CÓRDOBA Largo, Alejandro; *“El reto de la gestión empresarial”*; Edit. Ediciones Deusto; Barcelona, España 2005; 215 pp.
- DOTLICH L, David; *“Por qué fracasan los directores”*; Edit. Panorama; México 2004; 171 pp.
- ECO, Umberto; *“Cómo se hace una tesis”*; Edit. Gedisa; España 2001; 233 pp.
- FERNÁNDEZ Escalante, Fernando M.; *“Ciencia de la información y relaciones institucionales”*; Edit. Macci; Argentina 1999; 293pp.
- LAWLER E., Edward III; *“Trate bien al personal”*; Edit. Mc. Graw Hill; México 2005; 271 pp.
- MERCADO H., Salvador; *“Cómo hacer una tesis”*; Edit. Limusa; México 2002; 358 pp.
- RÍOS Szalay, Jorge; *“Relaciones Públicas”*; Edit. Trillas; México 2003; 130 pp.
- www.monografias.com/trabajos16/kaizen-construcción/kaizen-construcción.shtml

BIBLIOGRAFÍA CONSULTABLE.

- BLANCHARD, Ken; BOWLES, Sheldon; *“A la carga”*; Edit. Norma; Nueva York 1998; 193 pp.
- BLANCHARD, Ken; O’CONNOR, Michael; *“Administración por valores”* Edit. Norma; San Francisco, California 2005; 150 pp.
- REIG, Enrique; FERNÁNDEZ, Julio; JAULI, Isaac; *“Los recursos humanos”* Edit. Thomson; Madrid, España 2003; 251 pp.