



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES ACATLÁN**



**IMPLEMENTACIÓN SAP-GSI; VIDA, DESARROLLO Y TRANSFORMACIÓN.  
LA ORGANIZACIÓN VISTA DESDE UNA PERSPECTIVA COMUNICOLÓGICA**

**TESIS Y EXAMEN PROFESIONAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN**

**PRESENTA:**

Alan Rodrigo García Zamudio

**ASESOR:**

José Humberto Ramos Carrillo

Diciembre 2021

Santa Cruz Acatlán, Naucalpan, Estado de México.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## Índice

Introducción.....	1
Capítulo 1. El entorno organizacional de implementación SAP-GSI, el objeto de estudio visto de lo simple a lo complejo.....	3
1.1. Descripción y análisis del entorno organizacional, implementación SAP-GSI como objeto de estudio.....	5
1.1.1. Descripción de factores del entorno organizacional.....	5
1.1.2. Análisis sistémico: ecología organizacional.....	7
1.1.3. Ciclo de eventos, la forma de trabajo.....	8
1.1.4. Entorno relevante de implementación SAP-GSI.....	10
1.1.5. Análisis contingente.....	12
1.2. Análisis del entorno organizacional, implementación SAP-GSI como objeto de estudio.....	13
1.2.1. Implicaciones sociales, políticas, históricas, económicas y culturales de implementación SAP-GSI.....	13
1.2.2. Implicaciones ecológico-organizacionales de implementación SAP-GSI..	14
1.2.3. La coyuntura.....	15
1.2.4. Entorno organizacional específico: futuro (deseabilidad/posibilidad).....	16
Capítulo 2. Historia y composición organizativa.....	18
2.1. Caracterización de la organización de GSI.....	20
2.2. Historia de implementación SAP-GSI.....	20
2.2.1. Orígenes.....	20
2.2.2. Trayectoria: desarrollo y expansión.....	22
2.2.3. Momento actual y expectativas.....	23
2.3. Ideario organizacional Grupo Seguridad Integral.....	25
2.3.1. Filosofía.....	25
2.3.2. Misión.....	25

2.3.3. Visión.....	25
2.3.4. Valores.....	26
2.3.5. Políticas.....	27
2.4. Objetivos.....	27
2.5. Estructura formal.....	28
2.5.1. Organigrama.....	30
2.5.2. Miembros.....	31
2.5.3. Reclutamiento y selección.....	33
2.5.4. Proceso formal de trabajo (diagrama de flujo).....	35
2.5.5. Perfiles de puesto.....	37
2.5.6. Inventario de recursos tecnológicos.....	39
2.6. Estructural formal VS estructura funcional.....	40
2.6.1. Estructura funcional.....	41
2.6.2. Proceso de trabajo funcional.....	42
2.6.3. Diagrama de flujo ideal // Diagrama de flujo real.....	43
2.6.4. Detección de problemas operativos.....	45
2.6.5. Cuellos de botella.....	46
2.6.6. Análisis costo-beneficio.....	47
2.7. Diagrama Causa-Efecto.....	48
2.7.1. Hoja de inspección.....	50
2.7.2. Diagrama de Pareto.....	51
2.8. Diagnóstico.....	53
2.8.1. De la estructura formal.....	53
2.8.2. Del funcionamiento.....	54
2.8.3. Problemas atacables desde la comunicación.....	55

Capítulo 3. Funcionamiento, grupos y actores.....	57
3.1. El comportamiento organizacional, visto desde la perspectiva teórica.....	59
3.2. Problemáticas, costos y diagnóstico comunicativo.....	62
3.2.1. Medidas de satisfacción.....	63
3.2.2. Medidas de discrepancia.....	64
3.3. Grupos de trabajo, acciones e interacciones.....	65
3.4. Los individuos en la organización.....	68
3.5. Comportamiento organizacional.....	70
3.6. Patologías de la organización.....	73
Capítulo 4. La comunicación en las organizaciones.....	77
4.1. Guía metodológica de investigación.....	79
4.1.1. Definición del problema de investigación.....	79
4.1.2. Definición de los conceptos y términos del problema.....	80
4.1.3. Delimitación de la investigación.....	81
4.1.4. Métodos de investigación.....	82
4.2. Identidad organizacional.....	83
4.3. ¿Cómo se compone la identidad de la organización objeto de estudio?.....	84
4.4. La imagen de la organización.....	86
4.5. La organización y su cultura.....	88
4.6. ¿Qué es el ambiente de una organización?.....	89
4.6.1. El ambiente de la organización, la percepción de quienes la componen.....	90
4.7. La comunicación como elemento de análisis en la organización.....	91
4.7.1. La identificación de la comunicación en la organización.....	92

Capítulo 5. Cultura organizacional y propuesta de intervención.....	96
5.1. Perspectiva general de las problemáticas de la organización.....	98
5.1.1. La comunicación y cultura como bases del funcionamiento organizacional.....	99
5.2. La comunicación en la organización.....	100
5.3. La organización y su cultura.....	101
5.4. El proceso de trabajo.....	102
5.5. Propuesta de intervención.....	104
5.6. Cronograma de implementación.....	110
Conclusiones.....	112
Referencias.....	115

## **Introducción**

El contenido que se aprecia en el presente documento es una investigación que surge a partir de la necesidad de diagnosticar a una organización. Para este caso la organización objeto de estudio será implementación SAP-GSI, un área corporativa de reciente creación que forma parte del conjunto empresarial de Grupo Seguridad Integral, compañía dedicada a brindar servicios de seguridad privada.

Como punto de partida se realiza un diagnóstico del entorno organizacional que le compete, tomando en cuenta todos los elementos factores que son relevantes para el objeto de estudio; desde la delimitación, aquellos factores que le han permitido el surgimiento y estabilización; la composición de la ecología organizacional del objeto, el ciclo de eventos donde se materializan las actividades, el entorno relevante y el análisis contingente.

En la siguiente parte se realiza el análisis de las implicaciones que describen el entorno, en este caso factores sociales, políticos, históricos, económicos y hasta culturales; la coyuntura o problemáticas y una proyección hacia el futuro desde el entorno sobre aquello posible y deseable para la organización.

El capítulo dos habla acerca de la historia de implementación SAP-GSI, cómo se dio el origen de la organización, el ideario organizacional, compuesto por misión, visión, valores, etc., los objetivos de la organización y todos aquellos elementos que componen la estructura formal (organigrama, miembros, proceso de trabajo, etc.). Posteriormente se realiza un análisis que contrapone la estructura formal contra el cómo funciona actualmente el objeto de estudio, además de la aplicación de diagrama de Pareto, Ishikawa y hoja de inspección para identificar ciertas problemáticas desde la perspectiva de la estructura.

En el capítulo tres se abarcan temáticas como el funcionamiento de la organización tomando como base ciertas perspectivas teóricas, se evidencian problemáticas con la aplicación de herramientas como medidas de satisfacción y de discrepancia para conocer la postura de los subordinados y líderes que componen implementación

SAP-GSI, así como las interacciones entre ellos, sus comportamientos y las principales patologías que afectan a la organización objeto de estudio.

Dentro del capítulo cuatro se esboza la guía metodológica utilizada para la presente investigación, así como la identificación de otra serie de componentes esenciales de la organización como la identidad, la imagen, el ambiente y la comunicación desde la perspectiva de implementación SAP-GSI.

Para el último capítulo se abordan las problemáticas de la organización tomando como eje medular tres temáticas de carácter importante para el funcionamiento de implementación SAP-GSI como lo son la comunicación, la cultura y el proceso de trabajo. En la parte final mediante todos los incidentes encontrados se realiza una serie de propuestas de intervención para la mejora de las situaciones identificadas y poder consolidar una mejora visible que le permita la permanencia a la organización.

**Capítulo 1. El entorno organizacional de implementación SAP-GSI, el objeto de estudio visto de lo simple a lo complejo.**

Estudiar y comprender todos los componentes que forman una organización puede resultar complejo, sin embargo es necesario segmentar al objeto de estudio desde el entorno, es decir desde aquellos aspectos que sin ser componentes directos de la organización, la afectan, esto debido a que se encuentran ligados de una manera muy estrecha.

Este primer acercamiento con la organización objeto de estudio sólo se enfoca hacia el entorno organizacional y su relación entre sí, un análisis que va de lo simple a lo complejo.

Los aspectos que conforman el entorno de implementación SAP-GSI como organización objeto de estudio están ligados con GSI, sin embargo en este primer capítulo se abordan temas como el entorno relevante, el entorno específico, los factores que componen el entorno organizacional, cómo está compuesta su ecología organizacional, además del análisis conceptual y las implicaciones que competen con esta estructura empresarial.

## **1.1. Descripción y análisis del entorno organizacional, implementación SAP-GSI como objeto de estudio.**

Conocer el entorno es el primer acercamiento como punto de partida en el análisis de la organización, en este caso implementación SAP-GSI<sup>1</sup>.

El objeto de estudio (como primer acercamiento) representa la identificación del entorno, ya que operativa y organizacionalmente es un área corporativa que pertenece al complejo empresarial GSI.

La organización muestra que todos los factores del entorno van de lo simple a lo complejo, el estudio de la realidad y su relación con el objeto tiende a ser diferente, ya que depende en gran parte de la perspectiva del investigador y desde luego de los apoyos teóricos que detonen y consoliden una descripción directa, pero específica; detallada, pero esencial; robusta y a la vez ligera, para un contexto preciso y enfocado a una descripción (como primer punto) y al análisis (como complemento necesario).

### **1.1.1. Descripción de factores del entorno organizacional.**

Grupo Seguridad Integral (de ahora en adelante señalado como GSI) es una organización cien por ciento nacional especializada en ofrecer servicios enfocados a la seguridad privada. Sin embargo la competencia en el sector y el crecimiento de empresas como Panamericano, Prosegur, G4S, etc., ha generado la necesidad de un robustecimiento tecnológico y organizacional necesario no sólo para competir, sino para consagrar ese liderazgo en el mercado nacional de la seguridad privada.

En el sexenio presidencial de 2012-2018 comenzaban a crecer notoriamente organizaciones de seguridad privada, gracias a sus decisiones estratégicas y la incursión de nuevas tecnologías, sin embargo GSI empezaba a quedarse atrás en

---

<sup>1</sup> Las siglas SAP significan Sistema de Aplicación a Procesos y GSI Grupo Seguridad Integral.

esa renovación ya que hacía uso de sistemas obsoletos para la gestión de sus recursos.

Dada esa necesidad de renovación GSI hace el anuncio oficial de la adquisición del ERP<sup>2</sup> SAP, ya que las condiciones de la economía nacional en el sexenio de Enrique Peña Nieto generaron una importante estabilidad económica para el grupo, debido a que se consiguieron varias licitaciones con el gobierno. Como consecuencia de ese anuncio se crea el área corporativa de Implementación SAP-GSI.

Esta área es creada con el fin de homologar, estandarizar, consolidar e internacionalizar los mejores procesos administrativos para la gestión de diferentes tipos de recursos y así, afianzar las buenas prácticas que ayudarían a fortalecer la administración de GSI. La obtención de esta herramienta tecnológica (SAP) ayudaría a la organización a ingresar a la Bolsa Mexicana de Valores, para afirmar el liderazgo en el mercado nacional de la seguridad privada, alcanzando a empresas que ya lograron ese objetivo como CEMEX<sup>3</sup>.

Actualmente, gracias al avance que ha tenido el área de Implementación SAP-GSI en empresas y áreas del grupo, se ha logrado una mayor captación de clientes, mejora en la atención a proveedores de insumos y servicios, y un crecimiento en el nivel de competencia superando a otras organizaciones similares del giro. Sin embargo, los constantes cambios referentes a la volatilidad del mercado han generado quebrantos importantes que afectan la toma de decisiones estratégicas por parte del consejo directivo, mismas que impactan de forma directa la composición y la estructura de la organización.

---

<sup>2</sup> Oracle de México. El acrónimo ERP significa planificación de recursos empresariales. Se refiere a los paquetes de sistemas y software que utilizan las organizaciones para administrar las actividades diarias del negocio, tales como la contabilidad, el abastecimiento, la administración de proyectos y la fabricación.

<sup>3</sup> Se refiere a la empresa nacional de Cementos Mexicanos.

Por otra parte, también se ha contribuido con el actual gobierno federal respecto a la iniciativa de incorporar becarios dentro de la organización en diferentes sectores del esquema organizacional.

### **1.1.2. Análisis sistémico: ecología organizacional.**

Cada extensión de la organización forma parte de una estructura, misma que presenta características de una red sistémica que se relaciona entre sí, sin embargo también es importante conocer los componentes de esa red, la cual dentro del estudio del entorno se conoce como ecología organizacional.

Este concepto de la ecología de la organización hace referencia a una serie de sistemas interrelacionados dentro de las organizaciones que se caracterizan tanto por su interdependencia social así como física, entendiendo que lo social considera que el lugar de trabajo es un sistema donde los factores diseñan y a la vez son diseñados por los procesos de trabajo, la cultura de la organización, las características demográficas de los miembros que la componen (organización) y las tecnologías de la información (Correa, s/f.).

Implementación SAP-GSI tiene una ecología organizacional que se compone de la siguiente forma: el sistema es implementación SAP-GSI, los subsistemas son los módulos que componen esta área, el entorno específico está compuesto por otras áreas corporativas (contraloría, sistemas, tesorería, almacenes, etc.), además de los factores relevantes, los cuales vienen siendo aquellos que se encuentran en la parte global y de cierta forma hacen afectaciones al sistema objeto de estudio (clientes, proveedores, aspectos políticos, económicos, etc.), y como suprasistema están todas las empresas que componen GSI como grupo empresarial.

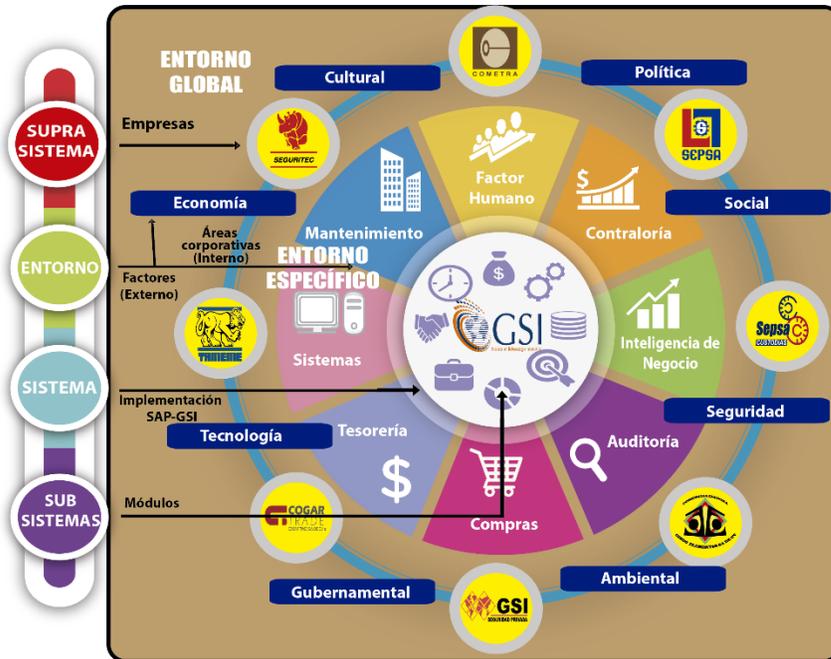


Figura 1. Modelo de ecología organizacional implementación SAP-GSI.

Los subsistemas, como ya se mencionó son los módulos que componen implementación SAP-GSI, los cuales van ligados a las áreas corporativas, ya que cada módulo es un departamento que necesita de los procesos que realizan las áreas corporativas para ligarlas al sistema SAP, sin embargo también son independientes y responden a procedimientos internos propios. Estos subsistemas están vinculados por una cadena de valor que genera la autopoiesis, sin embargo los factores del entorno global como lo son la economía, lo gubernamental, tecnológico, etc., pueden afectar su composición, estructura y existencia.

### 1.1.3. Ciclo de eventos, la forma de trabajo.

Resulta menester para el estudio de toda organización conocer los procesos de trabajo que se ejecutan en el día a día, para el objeto de estudio de este texto es el modelo de desempeño input-output.

*El modelo integrado IMO (...) es un marco de referencia que representa las relaciones entre la estructura de equipos y los procesos (...) representando así el*

proceso del trabajo en equipo (...). El modelo agrupa los factores que afectan al equipo en tres grandes grupos: Inputs (antecedentes o factores de entrada), Mediators (mediadores o factores que aparecen durante el proceso del trabajo en equipo) y Outcomes (Resultados). (Jaca & Viles & Mateo & Santos & Tanco, 2012, p.35).

Implementación SAP-GSI tiene un modelo de trabajo basado en la metodología ASAP<sup>4</sup>, con el cual se identifican las actividades con una división en fases como se muestra a continuación:



Figura 2. Esquema general de metodología ASAP.

<sup>4</sup> Es la metodología acelerada de implementación SAP.

Las actividades se materializan con las reuniones de trabajo con el/los cliente(s), donde los equipos realizan diagnósticos, acercamientos, solicitudes de información y seguimiento, haciendo uso de la metodología ya mencionada, esto con el fin de consolidar los objetivos planteados.

Los equipos de trabajo están conformados por módulos, teniendo cada área un líder y así, de acuerdo a las implicaciones, se van delegando las tareas para la consolidación de las metas y objetivos propuestos. Cada módulo realiza el mapeo de procesos dependiendo del área, tomando en cuenta que los clientes son las empresas del grupo que se van implementando, ya que de sus necesidades operativas se desprenden todas las actividades, factores y resultados a obtener.

De acuerdo al modelo citado anteriormente, como factores de entrada se encuentran el mapeo general de las empresas que se va a implementar (información, estructura organizacional, estabilidad, rentabilidad, etc.), los mediadores se refieren a la actitud, la comunicación, el liderazgo y la apertura del personal para la ejecución de las actividades, y por último los resultados se ven materializados con la salida a productivo del sistema, situación que se logra mediante el apego a la metodología de trabajo y la generación de estrategias para la mitigación de situaciones que frenan los procesos.

#### **1.1.4. Entorno relevante de implementación SAP-GSI.**

En el estudio de las organizaciones lo relevante resulta ser un concepto relativo, sin embargo hay definiciones que ayudarán a entender de mejor forma para el objeto de estudio.

Lo relevante no es todo aquello fuera de los límites de la organización, sino lo que la organización necesita para funcionar efectivamente (Ahumada, 2012). Para el objeto de estudio en cuestión hay varios factores relevantes, desde la mirada del entorno global, Implementación SAP-GSI es un sistema que intenta adaptar mejoras tecnológicas que traerán beneficios al entorno específico (áreas corporativas) y al suprasistema (empresas del grupo).



Figura 3. Esquema del entorno relevante.

De acuerdo con el esquema anterior, el entorno relevante del objeto de estudio no tiene competencia, ya que no compite en un mercado interno por instaurar una mejora, a su vez tampoco tiene una competencia externa, ya que en la mirada exterior funge como un ente desconocido para otras organizaciones, las cuales quizá implementen mejoras, pero no toman como base o competencia medir capacidades y efectividad con implementación SAP-GSI.

Los proveedores son como tal SAP, ya que es la empresa que provee el servicio del sistema y la casa consultora que se encarga de acompañar en el proceso de instaurar esta herramienta en toda la organización.

Los socios como tal serían el personal que permite la funcionalidad en implementación SAP-GSI para el logro de los objetivos, junto con los diferentes stakeholders (directivos, líderes funcionales, usuarios finales, usuarios clave de módulo, etc.).

Para el caso de los clientes es un poco más complejo, ya que en el entorno específico están las empresas y áreas de toda la organización a nivel GSI, pero hay algunos módulos (subsistemas) que trabajan para consolidar las actividades con información de los clientes externos, que en este caso son aquellos que entran en la estructura de beneficiarios de los servicios que se venden y ambos son relevantes para el objeto de estudio.

### **1.1.5. Análisis contingente.**

Las problemáticas que ha enfrentado implementación SAP-GSI van desde lo económico y de procedimientos, hasta la comunicación y adaptación al cambio, la teoría contingente da un peso muy importante a la influencia del medio ambiente o contexto, que analógicamente podría considerarse como el “Estimulo”; en cambio, la forma en que una organización se estructura y funciona puede tomarse como la “respuesta” (Martínez, 2012). Los factores económicos, gubernamentales y culturales son los aspectos que más impacto generan en la organización objeto de estudio.

Las contingencias son aquellas situaciones que no pueden preverse y por lo tanto la respuesta no siempre puede ser favorable para la organización; las dimensiones que tiene el objeto de estudio respecto de su entorno son: dinámico, hostil, turbulento y complejo, entendiendo lo dinámico como algo activo y enérgico, para el objeto de estudio su entorno es dinámico porque está ligado a decisiones que le obligan a continuar sin analizar factores de riesgo, esto por la necesidad que tiene GSI de ingresar a la Bolsa Mexicana de Valores, además del incremento de la deuda con instituciones bancarias.

Es un entorno hostil debido a que los cambios y solicitudes que vienen por parte del gobierno generan cierto ambiente de incertidumbre, aunado al incremento de tarifas de servicios e insumos y la pérdida de algunas licitaciones por falta de seguimiento a las actividades por parte de áreas que tienen trato con los clientes externos.

El entorno de la organización objeto de estudio es bastante diversificado, principalmente por la cantidad de líneas de negocio que maneja, ya que no son los mismos requerimientos tecnológicos, económicos, culturales o gubernamentales para servicios de traslado de valores que de guardias intramuros o sistemas de alarmas.

Las problemáticas provienen de manera externa o interna, pero suelen ser más de carácter interno debido a las políticas y cultura organizacional del grupo que afecta de manera directa el funcionamiento de implementación SAP-GSI. En general sus

áreas de oportunidad tienen que ver con lo obsoleto de las líneas directivas, situación que se refleja en las formas de trabajo y la influencia de una cultura tradicional-nacionalista, reduciendo el enfoque de transformación ante otras organizaciones como Panamericano, G4S, Brinks, etc.

## **1.2. Análisis del entorno organizacional, implementación SAP-GSI como objeto de estudio.**

Todas las implicaciones y factores descritos en los apartados anteriores dan pie al inicio del análisis del entorno.

Dentro de los apartados que están a continuación, se abordan las implicaciones del entorno organizacional, las ecológico-organizacionales, la coyuntura y una perspectiva de análisis del futuro entre lo posible y lo que se desea para el objeto de estudio.

Es necesario contrastar de qué forma han impactado los factores del entorno al área de implementación SAP-GSI, ya que dentro de las necesidades iniciales no se pensó en varios de esos elementos.

### **1.2.1. Implicaciones sociales, políticas, históricas, económicas y culturales de implementación SAP-GSI.**

Grupo Seguridad Integral ha sido una organización que se ha ido posicionando operativamente desde hace varios años, sin embargo la necesidad de crecimiento se plasmó de una forma más sólida al adquirir el sistema SAP. La creación del área corporativa de implementación SAP-GSI fue necesaria, ya que debía hacer frente a la competencia del mercado de la seguridad privada.

Históricamente GSI nunca había tenido un área dedicada a la implementación de un ERP, adicional a eso, no se hizo una valoración general de los elementos del entorno que pudieran impactar de forma directa en Implementación SAP-GSI como los cambios organizacionales en el entorno específico, el precio del dólar, el

incremento del precio de los combustibles y la afectación de instituciones gubernamentales en la operación del día a día.

La estandarización y consolidación de la información y procesos fueron de los principales objetivos cuando inició el proyecto de implementación SAP-GSI, persiguiendo un fin mayor, el cual continúa siendo el ingresar a la Bolsa Mexicana de Valores, sin embargo los aspectos culturales y económicos han impedido que un ERP como SAP entre de lleno en las estructuras de GSI.

Adicional a lo anterior, las políticas y normas del nuevo gobierno federal generaron incertidumbre al interior de la organización, debido a las corrientes políticas que imperan a nivel GSI, además de la temática de las condiciones laborales que tienen sus integrantes.

### **1.2.2. Implicaciones ecológico-organizacionales de implementación SAP-GSI.**

El sistema (implementación SAP-GSI) es un conjunto de elementos que se interrelacionan entre sí, desde sus niveles más simples, hasta la complejidad del suprasistema y los diferentes tipos de entornos que maneja.

Su relación con los componentes del entorno se califica como complejo y paradójico, por una parte las áreas corporativas poseen los procedimientos de trabajo que se ejecutan en el día a día dentro de la operación de toda la organización, pero por otra parte implementación SAP-GSI tiene el sistema que debe predominar en la administración de todos los recursos organizacionales.

Sin embargo los cambios en las regulaciones y leyes que provienen por parte del gobierno generan un consenso entre las áreas corporativas, empresas del grupo y el objeto de estudio, ya que todos esos cambios dentro de los procesos ya sean económicos, financieros, logísticos, estructurales o de seguridad quedan ligados al sistema SAP; por un lado deben operar para garantizar la rentabilidad de las líneas

de negocio y por otro cumplir con las normas gubernamentales como las declaraciones de impuestos.

Así mismo, el trato que tiene la organización con varias entidades del gobierno le ha permitido adquirir mejoras para su beneficio, a diferencia de otras organizaciones en las que los factores políticos y de seguridad no les han permitido implementar nuevas tecnologías.

### **1.2.3. La coyuntura.**

Una visión general de la organización y enfocada al entorno debe abordar esencialmente la coyuntura, misma donde pueden encontrarse aspectos como el cambio, la adaptación y la trascendencia de la comunicación. Sin embargo la trascendencia del propio concepto devela cierta complejidad que puede haber al definirlo, en esencia la coyuntura es aquel conjunto de condiciones, momentos e incluso circunstancias que determinan el momento que vive la organización (Cruz y León, 2018).

Implementación SAP-GSI es un área de reciente creación en comparación con Grupo Seguridad Integral, y está en constante lucha por un sentido de supervivencia, esto debido a que los aspectos económicos (ya mencionados anteriormente) que afectan de forma directa su composición, el aprendizaje de la herramienta tecnológica recién adquirida y las condiciones políticas de la actualidad hacen que la adaptación tome más tiempo de lo esperado.

La organización parte de un sistema rígido permeado por una cultura organizacional tradicional-nacionalista, donde todo lo que se refiere a cambio no es recibido de forma satisfactoria por todos los integrantes. Cuando otras organizaciones ven el cambio como una oportunidad de expansión y crecimiento, otras áreas y empresas de GSI lo ven como algo que no culminará de forma apropiada, es decir implementación SAP-GSI se vende hacia el exterior (clientes, proveedores y público general) como un paso hacia la supremacía y el cambio, pero al interior (empresas

y áreas corporativas) se ve como el arrebató de la zona de confort para toda la organización.

La comunicación es un ente que está inmerso dentro de todos los procesos internos y externos del entorno, sin embargo el poco desarrollo de las habilidades comunicativas por parte de los integrantes de la organización objeto de estudio ha generado el entorpecimiento de las relaciones con otras organizaciones, la amplitud de la cartera de clientes, un crecimiento mercantil, e incluso ciertas adversidades se han llegado a convertir en puntos de quiebre que ponen en jaque a la organización, dejándola abierta a los efectos del entorno global. En términos generales la coyuntura principal del entorno es la resistencia al cambio y la permanencia.

#### **1.2.4. Entorno organizacional específico: futuro (deseabilidad/posibilidad).**

La comunicación es una herramienta para la generación del consenso social, la persuasión y el logro de objetivos, en ocasiones si no es bien utilizada sólo se queda como un aspecto de la organización, pero no como algo esencial.

La comunicación siempre debe ser considerada dentro del análisis de las posibilidades de la organización hacia el futuro, la mirada hacia el futuro constituye un tipo de investigación especialmente creativa, orientada a la exploración del porvenir con el objeto de proporcionar información relevante en una perspectiva a muy largo plazo que permita apoyar la toma de decisiones (Miklos, 2007).

La posibilidad de generar un cambio resulta posible, pero lejano, ya que la decisión debe venir directamente del interior la las líneas directivas para que sea tomada con seriedad, y así garantizar la permanencia de la organización a nivel GSI. Lo deseable es comenzar con pequeñas acciones formativas que generen esa conciencia, como un semillero que a mediano plazo logre una transformación hacia un camino de estabilidad con su entorno y que pueda aprender de sus áreas de oportunidad para mitigar las problemáticas, que en sentido estricto todas o la mayoría son referentes a la comunicación.

Desde la perspectiva del estudio del entorno de la organización se pueden apreciar una serie de problemáticas que tienen como base la comunicación, ya que esta herramienta del consenso no es utilizada de forma apropiada para generar el acompañamiento hacia el cambio.

De igual forma la aplicación de procedimientos es otra problemática que posee la organización, ya que a pesar de que sí existen, no se aplican o se hace a medias, situación que afecta la adaptación de los miembros al cambio tecnológico.

De no cambiar la situación, la organización se encamina a agudizar las problemáticas, ya que sus prácticas quedan caducas ante un entorno que resulta hostil para aquellas empresas que no se adaptan a los cambios tecnológicos y organizacionales de la nueva era.

Haciendo una prospección hacia el futuro hay dos posibles escenarios de acuerdo al entorno descrito; el primero es la adaptación de la organización respecto a los cambios tecnológicos y políticos que afectan de forma directa a la organización, consolidando y modernizando procesos operativos que afectan o dependen de factores externos, pero están ligados a la organización, tal es el caso de clientes, proveedores, selección de personal para reclutamiento, socios, el gobierno, etc.

El segundo escenario llevaría a la organización a una decadencia donde se vería obligada a reducir costos en todas las áreas, recortes de personal, implementación de políticas de austeridad e incluso poner en duda la permanencia de algunos componentes de la propia organización (áreas y/o empresas), esto debido a la negativa de un cambio enfocado a las nuevas tecnologías y buenas prácticas que se tienen dentro del estándar organizacional de empresas enfocadas a la seguridad privada.

## **Capítulo 2. Historia y composición organizativa.**

En el presente capítulo se abordan temáticas más descriptivas de la organización, como es el caso de las características generales de su giro, su historia, sus orígenes, trayectoria y momentos, tanto actuales como de expectativas. Asimismo el ideario de la organización donde se aprecian misión, visión, valores, etc.

La descripción a nivel detalle de la estructura formal, desde el organigrama y los puestos de trabajo hasta los recursos tecnológicos y el proceso formal de trabajo. Asimismo se realiza una comparativa de la estructura formal de trabajo contra el modo en el cual se encuentra operando actualmente, de donde se desprenden los problemas operativos.

De igual forma mediante herramientas metodológicas utilizadas como el diagrama de Pareto y de Ishikawa, se aprecian a detalle estas problemáticas que frenan el funcionamiento de la organización, dando al final un diagnóstico de los componentes descritos en este capítulo.

## **2.1. Caracterización de la organización de GSI.**

Este apartado devela un panorama general de qué es la organización, a qué se dedica y otros aspectos sobre un acercamiento general de GSI como organización, para centrar después el objeto de estudio (implementación SAP-GSI).

La organización objeto de estudio tiene por nombre implementación SAP-GSI, sin embargo al ser un área corporativa de Grupo Seguridad Integral no tiene razón social. El giro de la organización objeto de estudio es tecnológico-organizacional. Los productos que ofrece son la implementación de la herramienta tecnológica SAP aplicada a todas las áreas y empresas del grupo, así como mejora, estandarización y alineación de los procesos organizacionales.

El sector económico donde estaría ubicada es el terciario, es una organización privada y en referencia al tamaño se ubicaría como industria mediana por el volumen de personal que maneja, ya que es un promedio de 200 personas aproximadamente. En esta parte del estudio se abarca en general la historia de la organización, desde cómo surge, de qué forma consolida su existencia, cuál ha sido su trayectoria a lo largo del tiempo y finalmente, qué sucede con su momento actual.

## **2.2. Historia de implementación SAP-GSI**

Este apartado abarca un contexto general y a la vez específico de la estructura de la organización, haciendo una mención panorámica de GSI (como organización a nivel macro) para posteriormente centrar el análisis en el objeto de estudio (implementación SAP-GSI).

### **2.2.1. Orígenes**

Grupo Seguridad Integral es una organización cien por ciento mexicana que fue constituida con el firme compromiso de ser la opción de innovación más atractiva en el mercado de la seguridad privada en México.

“Grupo Seguridad Integral (GSI)... Nace el 26 de febrero de 1976 en la Ciudad de México bajo el objetivo de ofrecer al mercado una opción innovadora y diferente al servicio de traslado de valores que existía en aquel entonces” (Arredondo, 2016, p.1).

En 1976 el Lic. Santiago Garza Borde (actual director general GSI) toma la decisión de crear esta organización; inició sólo con una línea de servicio enfocada al traslado de valores, en un mercado que en aquella época ya tenía empresas consolidadas como Panamericano. GSI tuvo que lidiar con varias problemáticas desde los insumos necesarios para la operación, el personal suficiente, además del cumplimiento de las normas gubernamentales tan rígidas que existían en esa época.

Si bien no fue un inicio sencillo, la calidad de sus servicios le permitió a GSI consolidarse rápidamente en la preferencia de los clientes y gracias a la buena relación que tenía el Lic. Garza con el regente de esa época (el priista Octavio Senties Gómez) se construyeron con más facilidad los primeros cimientos de lo que se convertiría años más tarde en un grupo empresarial.

Durante más de 40 años de existencia GSI ha utilizado distintos sistemas para la gestión de sus diferentes tipos de recursos. Gracias a finanzas estables y varias líneas de negocio consolidadas ya desde hace años, el consejo directivo toma la decisión de adquirir el sistema SAP en el 2015; gracias a ello, se consolidarían sus prácticas de supremacía, además de homologar, estandarizar e internacionalizar los procesos de trabajo a nivel grupo (Hernández, 2015). Adicional a eso, la obtención de esta herramienta tecnológica ayudaría a la organización a ingresar a la Bolsa Mexicana de Valores.

En abril de 2015, el Lic. Santiago Garza Borde (Director Ejecutivo GSI) hace el anuncio oficial de la adquisición del ERP SAP, el proyecto de SAP es una decisión estratégica que el Grupo ha tomado como un apoyo para consolidar el liderazgo mundial (Hernández, 2016). A pesar de la complejidad organizacional de GSI y sus

diferentes líneas de negocio es como ese mismo año nace el área corporativa de Implementación SAP-GSI.

### **2.2.2. Trayectoria: desarrollo y expansión**

Grupo Seguridad Integral tiene poco más de 43 años de vida, inició con una línea de servicio enfocada al traslado de valores, primero en la Ciudad de México y luego con una expansión en todo el país, e incluso algunas partes del mundo. Con el paso del tiempo se fue desarrollando con la creación de nuevas empresas y líneas de negocio diversas, pero enfocadas en la seguridad privada.

En el manual de bienvenida se menciona “nuestra amplia trayectoria y prestigio de más de 40 años en la industria, no sólo nos consolida como una empresa líder en el área de la seguridad privada, sino como una fuente de trabajo estable, responsable y humana para la sociedad mexicana” (Arredondo, 2016, p.1).

GSI es actualmente líder en el mercado nacional de la seguridad privada, gracias al desarrollo y calidad de los servicios, sin embargo como parte importante de ese crecimiento se encuentran los cambios y transformaciones que ha sufrido la organización durante su existencia. El más reciente realizado en el año 2015 con la adquisición de SAP y la creación de un área específica para que el sistema funcione en todo GSI.

El área corporativa de implementación SAP-GSI surge en un contexto lleno de matices, la propia historia del grupo le obliga a cambiar el hábito de la permanencia para la consolidación. En sus inicios, implementación SAP-GSI tuvo que lidiar con cuestiones principalmente de infraestructura.

Se toma la decisión de construir cubículos de trabajo en el corporativo de GSI, ubicado en la calle de Roa Bárcenas #354, colonia Sevilla en la alcaldía Venustiano Carranza. Una vez terminada la infraestructura y dejando el espacio de trabajo listo para la operación, se designa al personal que opera hasta la actualidad. Se crea un organigrama, en el cual traen como líderes de departamento a los mejores

empleados de todas las empresas y áreas corporativas en general (Hernández, 2015). Se asignaron Líderes funcionales y usuarios clave de todas las áreas para consolidar el funcionamiento del sistema con los procesos de trabajo de toda la operación a nivel grupo.

Así mismo, se contrató el servicio de una casa consultora<sup>5</sup>, misma que capacitara, formara y acompañara al equipo de trabajo durante la etapa de implementación del sistema en todas las áreas y sociedades de GSI.

La primera etapa de implementación se realizó en 2016 a la parte de nóminas y factor humano en las empresas de traslado de valores (Hernández, 2016). Posteriormente se trabajó con áreas logísticas y financieras de esas mismas sociedades, destacando la ejecución de actividades de comunicación y administración del cambio que hicieran posible la aceptación del sistema.

Para el siguiente año hubo cambios muy drásticos en la estructura organizacional de todo el grupo, impactando más a las sociedades de traslado de valores, ya que las empresas se fusionaron para crear una misma división e identidad, decisión que afectó significativamente la implementación del sistema, ya que inicialmente se había implementado en una estructura diferente.

### **2.2.3. Momento actual y expectativas**

Actualmente Grupo Seguridad Integral es la organización líder de seguridad privada en el mercado nacional, teniendo entre sus líneas de negocio según comentarios del contador Gustavo Dávila (miembro del consejo ejecutivo del área financiera), un manejo de poco más del 80% del dinero total que se mueve en todo el país (Hernández, 2016). Sin embargo la volatilidad cambiaria del dólar y los constantes quebrantos en la organización han generado un endeudamiento importante con instituciones bancarias.

---

<sup>5</sup> La casa consultora designada fue Seidor-Crystalis.

Dentro de los planes a futuro para GSI está concluir la implementación del sistema SAP para afianzar la entrada a la Bolsa Mexicana de Valores. Es una meta a mediano plazo que al conseguirse, la organización se volverá pública y podrá expandirse hacia nuevos horizontes.

Por otra parte, implementación SAP-GSI brinda soporte a las sociedades que ya utilizan el sistema, además de que se continúan implementando mejoras a los procedimientos y alineando factores importantes de alto impacto que afectan a la organización, como cambios en requerimientos financieros por parte del gobierno, modificaciones por parte del SAT, movimientos con clientes, proveedores, etc.

Si bien ha traído mejoras notables en la gestión de los recursos empresariales, también ha generado un ambiente turbulento, esto debido a los cambios organizacionales, técnicos, estructurales, etc., que trajo consigo el sistema, sin embargo las salidas a productivo del sistema SAP consolidaron y fortalecieron los procesos administrativos, logísticos y operativos del grupo generando confianza para con los actores de la organización a nivel grupo.

Parte importante de las coyunturas son las actitudes de los actores de la organización ante el cambio que ha generado el sistema hasta la actualidad, ya que la transformación ha venido a modificar principalmente los procedimientos de trabajo y la calidad de la información, a diferencia de cómo se hacían las cosas y actividades anteriormente.

En general, el área corporativa de implementación SAP-GSI ha sido creada por una necesidad de cambio, donde GSI (como organización) aún se ve como un complejo empresarial tradicionalista teniendo como eje medular las prácticas de excelencia operativa y un sentido nacionalista, mismo que se refleja hacia el exterior frente a otras organizaciones que no tienen una imagen reconocida ante la sociedad como sí la tiene GSI.

### **2.3. Ideario organizacional Grupo Seguridad Integral**

La esencia de la organización dictamina muchos de los comportamientos de sus miembros, sin embargo es necesario comprender que de esa esencia emanan las raíces de la existencia misma de la organización. El ideario organizacional es parte de esa esencia y hace referencia al conjunto de valores, reglas y creencias, que son tomadas como referencia por los individuos en sus comportamientos sociales (Etkin y Schvarstein, 2012).

En los siguientes puntos se verán reflejadas las ideas de GSI como organización, con conceptos que dictaminan su esencia, valores y proyección como imagen organizacional tanto dentro como fuera de sus puertas.

#### **2.3.1. Filosofía**

Como filosofía empresarial Grupo Seguridad Integral tiene lo siguiente “La filosofía del Grupo está compuesta por nuestra misión y visión que representan las guías hacia donde se dirige la empresa. Estos dos conceptos definen nuestra razón de ser y la meta que queremos alcanzar como organización” (Arredondo, 2016).

#### **2.3.2. Misión**

GSI tiene una misión clara y objetiva enfocada en el servicio el cliente “Ofrecer servicios de calidad orientados a la satisfacción total de las necesidades de nuestros clientes, manteniendo un ritmo de crecimiento de ventas, rentabilidad y solidez financiera” (S/A, S/F, Disponible en: <http://www.gruposeguridad.com.mx/acerca.html>).

#### **2.3.3. Visión**

La visión de Grupo Seguridad Integral es “ser el grupo líder a nivel mundial en el ramo de la seguridad” (S/A, S/F, Disponible en: <http://www.gruposeguridad.com.mx/acerca.html>).

#### 2.3.4. Valores

Grupo Seguridad Integral tiene como eje central siete valores, los cuales se describen a continuación.

- **Compromiso:** contar con un alto grado de responsabilidad y compromiso, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, proveedores y sociedad en general, cumpliendo cabalmente con los requerimientos pactados (Arredondo, 2016).
- **Orientación al cliente:** todos los esfuerzos de la organización están orientados a la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes y la mejora continua de nuestros procesos, proporcionando servicios de máxima calidad en el transporte, proceso, manejo, guardia, custodia y vigilancia de los valores y bienes confiados (Arredondo, 2016).
- **Marca:** identificación con nuestra imagen corporativa, aceptación con los clientes y sociedad en general, buscando la mayor participación del mercado a través del prestigio de nuestra marca (Arredondo, 2016).
- **Excelencia:** es el camino que consolida el liderazgo, garantiza la rentabilidad y nos lleva a la Supremacía del Mercado, a través del compromiso permanente de todos los involucrados de cada una de las actividades de la empresa (Arredondo, 2016).
- **Trabajo en equipo:** proporcionar un ambiente sano y de colaboración que fortalezca y facilite la resolución de problemas y aumente los niveles de productividad y eficiencia esperados a través de la unión de sus trabajadores (Arredondo, 2016).
- **Rectitud:** agrupar valores como la honestidad, integridad y lealtad es lograr congruencia entre lo que se dice y lo que se hace: Manejarse siempre con la verdad dando un alto valor al compromiso y entrega del personal en general (Arredondo, 2016).
- **Actitud:** desarrollar y mantener actitudes positivas y de respeto con los demás, asumiendo un espíritu de servicio, atención y calidad con nuestros clientes, proveedores y sociedad en general (Arredondo, 2016).

### **2.3.5. Políticas**

GSI tiene una política basada en la excelencia de servicios en sus diferentes líneas de negocio como se menciona a continuación: “Estamos comprometidos con la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes y la mejora continua de nuestros procesos proporcionando servicios de máxima calidad en el transporte, proceso, guardia, custodia y vigilancia de valores y bienes confiados” (S/A, S/F, Disponible en: <http://www.gruposeguridad.com.mx/acerca.html>).

### **2.4. Objetivos**

Los objetivos de la organización siempre van enfocados hacia conseguir y consolidar metas a cierto plazo de tiempo, son los puntos que siguen los actores como guía. De este punto hacia delante, la descripción se centrará en el objeto de estudio en cuestión (implementación SAP-GSI).

El logro de los objetivos organizacionales...especifica formalmente la conducta que los individuos pueden llevar dentro de ésta. Esta conducta requerida está orientada primariamente hacia las tareas necesarias para la consecución de los objetivos organizacionales, fijando las tareas, las interacciones necesarias para su logro y los papeles de supervisión o subordinación, los talentos y experiencia necesaria... por tanto, estipula el reparto de tareas, los modos y ámbitos de comunicación entre unos y otros miembros. (Ruíz, 2008, p.72)

El éxito de las organizaciones siempre tiene una guía que dirige las acciones de sus miembros, es importante que las conductas y tareas designadas conlleven a la consolidación de una permanencia dirigida al crecimiento, sin embargo es importante fijar márgenes de seguimiento para el cumplimiento de tareas e interacciones que se den dentro de la organización, teniendo como un aliado esencial a la comunicación quién se encargará de fortalecer las prácticas de los miembros hacia una aplicación, seguimiento y apego a los objetivos, donde sea una relación bilateral de ganar-ganar para ambos.

En el momento que se creó el área corporativa de implementación SAP-GSI se elaboraron una serie de objetivos que serían la guía a seguir para la organización y actores implicados. Fueron elaborados por la máxima autoridad de GSI, el Lic. Santiago Garza Borde. Esta serie de objetivos se enfocan hacia la construcción del camino al liderazgo mundial:

- Incrementar tres puntos la utilidad operativa año con año.
- Lograr un crecimiento anual en ventas de doble dígito.
- Cobrar el cien por ciento de los servicios realizados.
- Disminuir en un cincuenta por ciento el nivel de endeudamiento bancario GSI para el 2018.
- Consolidar nuestra posición de líderes en el país, desarrollando soluciones integrales para nuestros clientes.
- Incursionar en nuevos mercados y plazas, a través de nuestro proceso de expansión internacional (presencia en los cinco continentes).
- Cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores para el año 2020.

Los objetivos de la organización han generado una puesta en marcha sólida, son temporales y en sentido estricto guían y fortalecen las acciones de trabajo del día a día.

## **2.5. Estructura formal**

La estructura formal es una parte esencial de las organizaciones y su funcionamiento, ésta se encarga de enfocar las acciones de los participantes de la organización hacia el deber ser. La división del trabajo está enfocada al logro de metas y objetivos tanto para corto como largo plazo, también está en función de las capacidades de cada miembro y dependiendo del perfil y área es como se deben distribuir las tareas. El orden de instancias en la organización objeto de estudio se encuentra en los procesos (la mayoría burocráticos) que ponen un orden dentro del sistema para su autorregulación. La estructura de una organización estipula... el reparto de tareas, los modos, y ámbitos de comunicación entre unos y otros

miembros, los mecanismos formales de funcionamiento y el control de todo el conjunto (Ruíz, 2008, p.71).

La estructura pretende ser un control sobre los elementos que conforman la organización para su identificación en caso de ser necesario, esta serie de componentes están basados en organigrama, perfiles de puesto, procesos de trabajo, reclutamiento y selección, así como el inventario de los recursos tecnológicos. Sin embargo también se centran en las políticas, normas, obligaciones y reglas que rigen el comportamiento de los diferentes miembros que componen la organización.

Las organizaciones poseen un componente técnico –formal- y uno humano –informal-, (...) La organización formal está regida por la lógica del costo y la eficiencia...Por su parte, la organización informal está determinada por la lógica de los sentimientos y la ideología; es decir, de un lado las ideas, creencias y valores de los grupos constitutivos, y del otro por los simbolismos alrededor de los cuales se organizan los valores de la organización global (Ávila, 2012, p.17)

Aun contando con una metodología establecida, el orden y ejecución de actividades no siempre se garantiza un enfoque encaminado al éxito, implementación SAP-GSI cuenta con una estructura formalizada expuesta en planos de negocio previamente definida por los expertos de las áreas, sin embargo la estructura informal (real) es un ente que se encuentra presente de manera constante y repetitiva en esta organización. Muchos de los planteamientos e incluso propuestas vienen de la corriente informal, lo cual no garantiza el éxito de las actividades, sin embargo en ocasiones pesan más las opiniones de gente con gran trayectoria dentro de la organización que una metodología probada y garantizada.

La organización se auto concibe como sólida y firme respecto de los embates del entorno organizacional. Como tal, no existe un mito fundador, todo ha sido en base a un plan de crecimiento estratégico año con año consolidando la rentabilidad

operativa, que es uno de los objetivos en los que se basa la ideología de la organización.

La organización es considerada como formal, disciplinada, nacionalista y conservadora, ya que muchas de sus prácticas empresariales caducaron hace más de dos décadas, sin embargo es lo que le ha permitido también la supervivencia, supremacía y control del mercado nacional de la seguridad privada.

### **2.5.1. Organigrama**

El organigrama es una representación gráfica de las personas que componen la organización, es un mapa que jerarquiza acciones y participaciones. La distribución formal de papeles y misiones puede traducirse en el organigrama. Existe una multitud de configuraciones posibles y las representaciones que pueden hacerse son muy variadas...se...clasifica en tres grandes familias: funcional, divisional y matriarcal. (Bartolli, 2012). De acuerdo con esas clasificaciones es como la organización estructura puestos y alcances de sus miembros para la ejecución de actividades y tareas.

La función principal del organigrama es ser una guía acerca de lo que desempeña cada uno de los participantes de la organización. En implementación SAP-GSI existe un organigrama funcional, debido a que es una estructura de especialización de tareas y el flujo corre de forma jerárquica, donde figuran los diferentes tipos de actores como se muestra en el siguiente esquema:

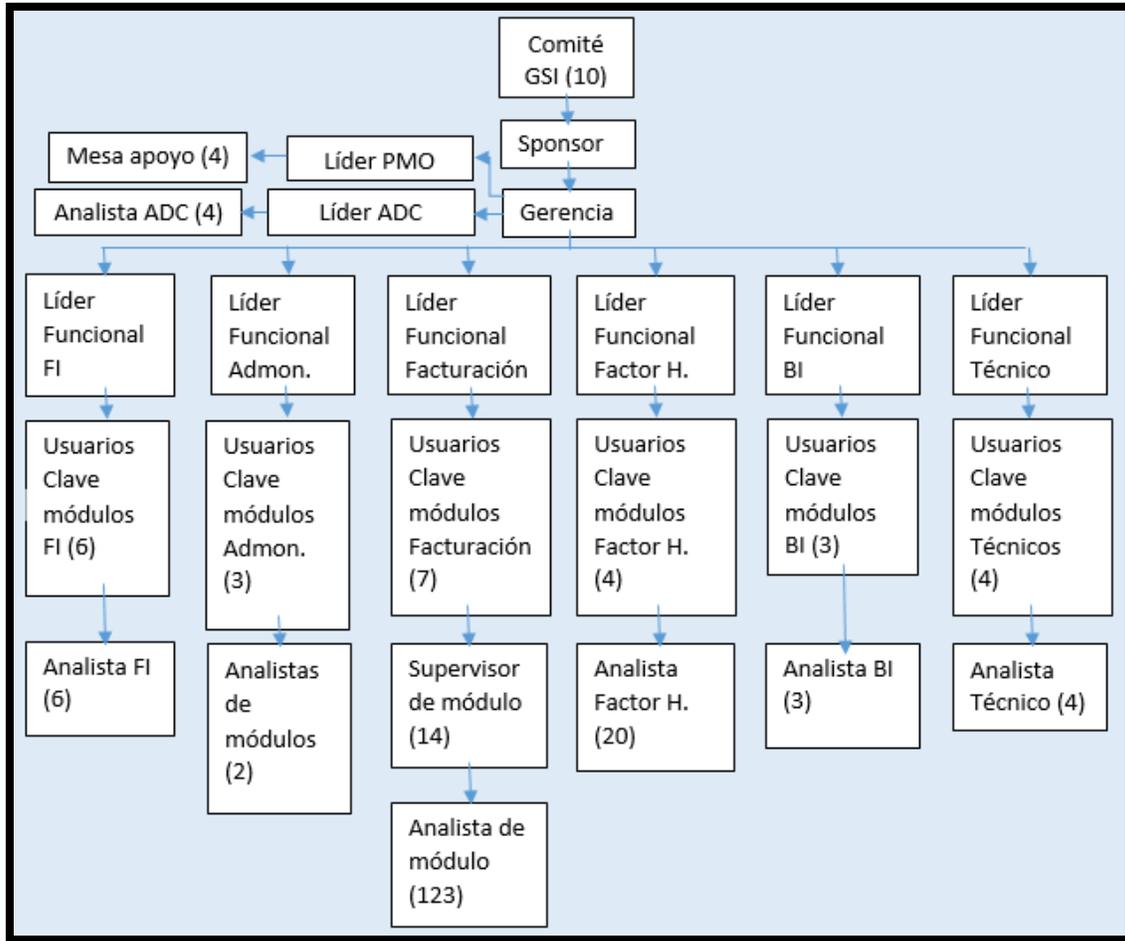


Figura 4. Organigrama implementación SAP-GSI.

En un primer vistazo parece ser un organigrama simple, pero tiene su grado de complejidad y debido a las necesidades por parte de los clientes (áreas y empresas GSI) ha ido creciendo de manera muy marcada la plantilla, sin embargo se mantiene en ese número por temas de costos de la organización y un seguimiento y ejecución puntual de actividades.

### 2.5.2. Miembros

El factor humano es otro elemento importante dentro de las organizaciones. Mientras una organización exista y funcione tiene que cumplir el triple cometido de ganar miembros, lograr su permanencia en ella y hacer que desempeñen sus cometidos (Mayntz, 1990). Parte importante de la permanencia de las

organizaciones es lograr que sus miembros se vuelvan un componente activo y a la vez rentable para la organización; el desempeño de las tareas garantiza casi siempre el cumplimiento de los objetivos.

A pesar de que los miembros de las organizaciones son esenciales para que puedan funcionar, no siempre son tratados como sujetos importantes, la organización trocea al individuo y considera, no la totalidad de sus virtualidades personales o sociales, sino solamente aquellas dimensiones relacionadas directamente con la tarea que supuestamente está llamado a desempeñar (Ruíz, 2012), con lo cual se olvida en su totalidad del sentido de la humanización, el cual resulta menester, ya que de ello depende que el participante activo de la organización ejecute de la mejor manera sus actividades y al no ser tratado ni tomado en cuenta puede llegar a generar situaciones poco satisfactorias para la organización misma.

En implementación SAP-GSI se encuentran alrededor de un total fijo de doscientos veintidós miembros que conviven entre sí para el logro de los objetivos de la organización, casi la mitad de ellos llevan más de diez años de trabajar en GSI y otros superan eso con quince, veinte o más años. Cabe mencionar que algunos módulos tiene un alto nivel de rotación de personal.

En la siguiente tabla se puede apreciar el inventario de recursos humanos:

<b>PUESTO</b>	<b>ADSCRIPCIÓN</b>	<b>FUNCIONES</b>	<b>MEDIA DE ANTIGÜEDAD</b>
<b>Comité GSI</b>	Líderes de implementación	Supervisar el cumplimiento de actividades de implementación	40 años
<b>Sponsor</b>	Primera figura de implementación	Dar seguimiento puntual a actividades Toma de decisión	10 años
<b>Gerencia</b>	Segunda figura de implementación	Seguimiento puntual a actividades Toma de decisión	10 años
<b>Líder Funcional</b>	Figura al mando de las áreas corporativas	Validar y dar seguimiento a la implementación del sistema con su área	30 años

<b>Usuario Clave</b>	Figura encargada de implementar el sistema con amplio conocimiento en el su área	Configurar el sistema Resolver dudas Atención a usuarios finales	10 a 30 años
<b>Supervisor</b>	Figura encargada de dar seguimiento puntual a actividades de módulo (segundo de usuario clave)	Mismas que usuario clave, pero enfocadas a su supervisión y resolución a nivel detalle	5 a 10 años
<b>Analista</b>	Figura encargada de ejecutar actividades de implementación en el sistema con las empresas	Análisis, depuración y carga de información Atención a usuarios finales	1 a 20 años

Tabla 1. Inventario de Factor Humano.

Esta tabla representa los perfiles de puesto de las distintas figuras del personal que compone el área de implementación SAP-GSI, la mayoría posee una antigüedad marcada, desde los puestos más importantes hasta los miembros que ejecutan las actividades del día a día y consolidan en conjunto las tareas necesarias para alcanzar los objetivos de la organización.

Cada una de las posiciones que se aprecian cumple funciones específicas, a pesar de que esos son los puestos, en varios casos, los miembros no cumplen con los perfiles, sin embargo se encuentran ahí por favoritismo y/o recomendación de ciertas personas con poder dentro de la organización.

### **2.5.3. Reclutamiento y selección**

En apartados anteriores ya se mencionó que el factor humano (personal-miembro) es esencial para el funcionamiento de la organización. Es por ello que el reclutamiento y selección se vuelve una temática importante y delicada para la organización.

El reclutamiento implica un proceso de selección dado que no todos los sujetos son iguales en sus habilidades y capacidades, ni todos los puestos y

tareas a realizar son semejantes. La selección implica un proceso de discriminación por el que la organización descarta aquellos que no responden a sus propios intereses. (Ruíz, 2012, p.84)

El crecimiento, permanencia o desaparición de una organización depende en gran parte de sus miembros, es por ello que resulta trascendental que el reclutamiento se enfoque en seleccionar a los mejores candidatos para la organización y que respondan a sus intereses, además de dar lo mejor en el puesto al cual han sido asignados.

En implementación SAP-GSI el proceso de reclutamiento resulta complejo (como casi todos sus componente de por sí). Al ser un área corporativa tiene que realizar la solicitud con reclutamiento corporativo, área con la cual se apoya para su atracción de personal.

El proceso de reclutamiento y selección va de la siguiente forma:

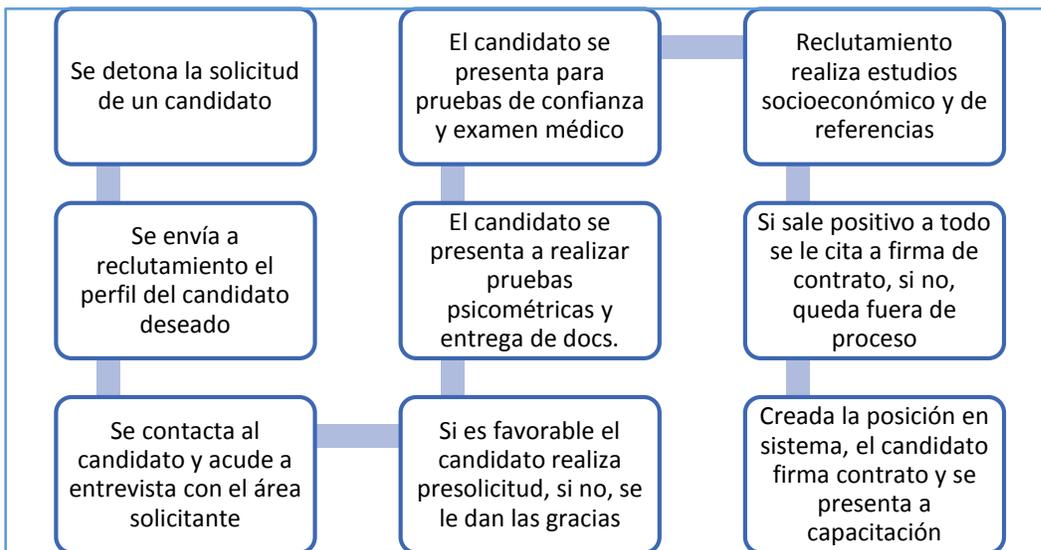


Figura 5. Proceso de reclutamiento y selección.

El proceso de reclutamiento aplicado en la organización objeto de estudio es largo y muy selectivo, ya que por ser una organización enfocada al rubro de la seguridad privada necesita escoger miembros honestos y competentes. El proceso evidenciado anteriormente tarda un tiempo aproximado de un mes.

#### 2.5.4. Proceso formal de trabajo (diagrama de flujo)

Los procesos de trabajo son estructuras generadas por los miembros de la organización para estandarizar y consolidar su operación del día a día, así mismo, dando una imagen sólida dentro (con el factor humano) y fuera (con clientes y proveedores de insumos).

El área de implementación SAP ejecuta sus actividades mediante una metodología de trabajo conocida como ASAP. A continuación se muestra un diagrama de flujo con el procedimiento general de trabajo para implementaciones:

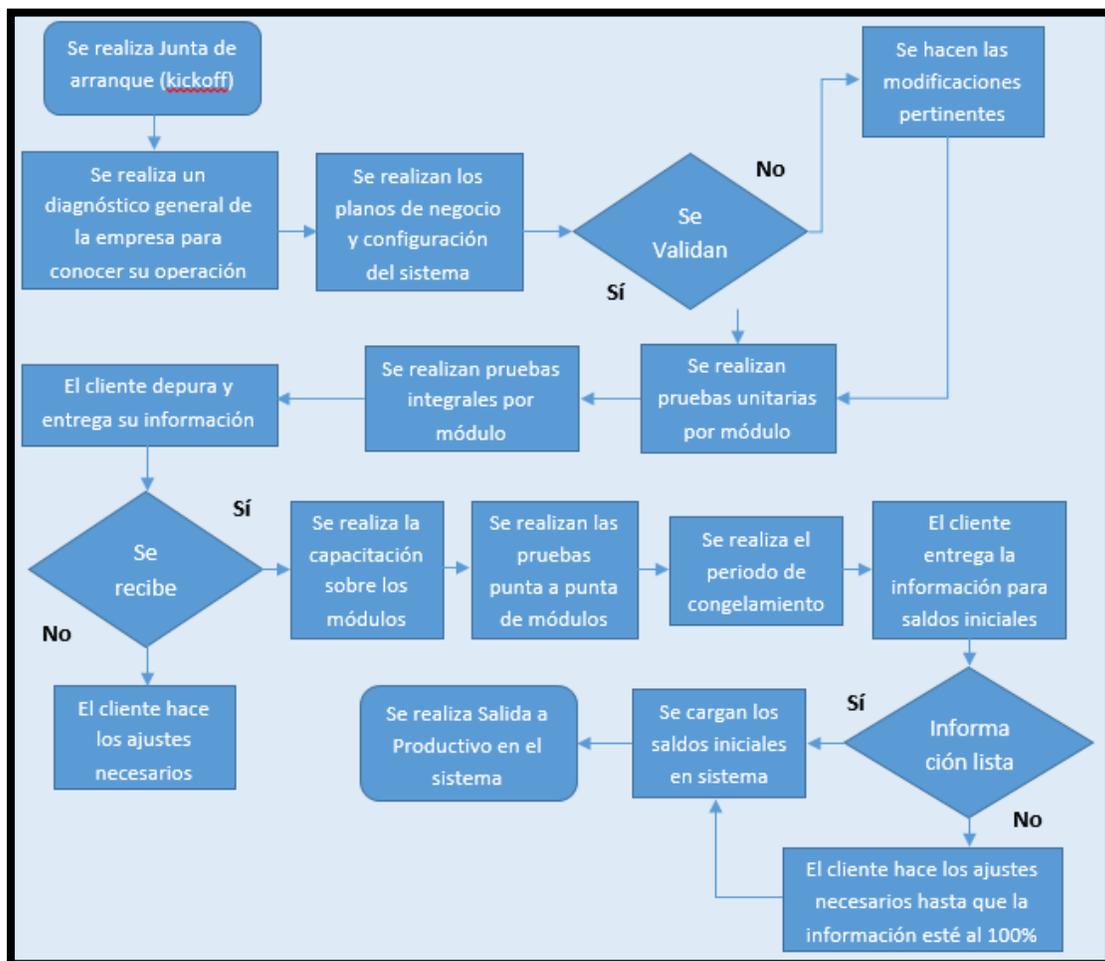


Figura 6. Proceso general de trabajo formal.

En primera instancia la gerencia es la primera figura que debe tocar base con el cliente (empresa o área corporativa del grupo) para dar un panorama general sobre

las actividades, pero previamente el comité ejecutivo dictamina que empresas o áreas son aquellas que se van a implementar, es decir, ponen el orden estratégico.

Posteriormente intervienen los usuarios clave ya trabajando de forma directa con el cliente para hacer un mapeo de los procedimientos del área, por ejemplo con el módulo cuentas por pagar: el cómo se tienen clasificadas las facturas, el cómo se da de ingreso una factura para pago, el cómo se tienen identificados los proveedores, el cómo se maneja la aplicación de retenciones, etc.

Una vez identificados todos los procesos se ligan a la transacción del módulo por la que ahora en el sistema SAP se realizará ese proceso una vez implementado el sistema. Después se plasman los procedimientos en el plano de negocio, una vez terminados se presentan al cliente para la aceptación; una vez aceptados se firman por las figuras determinadas en el documento (gerencias, direcciones, usuario clave y demás figuras involucradas en los procesos), en caso de ser rechazados se modifican y se presentan nuevamente a firma, en paralelo da seguimiento la PMO al plan de trabajo donde se reflejan todas las actividades.

Cuando vienen las pruebas de las configuraciones por cada módulo el cliente tiene que ir realizando entregas parciales de información real de la sociedad en turno para que una vez depurada pueda montarse al sistema. Una vez concluidas las pruebas, tanto unitarias como integrales, se realiza la capacitación con el personal de la empresa a fin para garantizar el aprendizaje de los usuarios finales que utilizarán el sistema.

Concluidas las capacitaciones, el cliente debe enviar un previo de la información real de la empresa para realizar las pruebas generales de todos los módulos con lo cual se da visto bueno a la configuración y se puede proceder al periodo de congelamiento.

En este periodo de congelamiento se realiza la validación final de la información para la carga de saldos iniciales en el nuevo sistema (SAP). Estas validaciones deben ser aprobadas en su totalidad por el cliente, ya que una vez implementado el

sistema, éste será el encargado de operarlo al cien por ciento sin ayuda del equipo de implementación SAP-GSI.

Si es necesario el cliente realizará ajustes a su información para la carga de los saldos iniciales y por último ejecutar la salida a productivo, con lo cual concluye el proceso formal de trabajo.

### 2.5.5. Perfiles de puesto

Dentro del proceso de reclutamiento, los perfiles de puesto son un aspecto a considerar para la ejecución de las tareas del día a día, son una guía del deber ser de las actividades para el logro de los objetivos. Por esa razón es importante que la organización tenga un ideal de cuáles son las características de los distintos puestos para colocar a los miembros más aptos.

El nivel de las responsabilidades dentro de la organización determina qué tipo de persona se requiere para cierto puesto, en las siguientes tablas se aprecian los perfiles de puesto de algunas figuras de los miembros de implementación SAP-GSI:

#### PUESTO DE GERENCIA

<b>ESCOLARIDAD</b>	Licenciatura o Ingeniería como mínimo
<b>EXPERIENCIA</b>	5 años mínimo
<b>COMPETENCIAS</b>	Visión y pensamiento estratégico Comunicación Solución de problemas Liderazgo Trabajo en equipo Toma de decisiones
<b>RANGO DE EDAD</b>	25 años en adelante
<b>HABILIDADES</b>	Manejo de paquetería office Conocimiento en dirección de proyectos Conocimiento de la operación de la organización Elaboración de modelos y esquemas costo-beneficio Conocimiento en implementación de tecnología Seguimiento a actividades
<b>CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS</b>	Manejo de idioma inglés

Tabla 2. Perfil de la gerencia de implementación SAP-GSI.

## PUESTO DE USUARIO CLAVE (POR CONOCIMIENTO)

<b>ESCOLARIDAD</b>	Licenciatura o Ingeniería
<b>EXPERIENCIA</b>	4 años mínimo
<b>COMPETENCIAS</b>	Comunicación Solución de problemas Liderazgo Trabajo en equipo Toma de decisiones Capacidad de análisis y síntesis Tolerancia a la frustración
<b>RANGO DE EDAD</b>	22 años en adelante
<b>HABILIDADES</b>	Manejo de Office avanzado Pleno conocimiento de la operación Conocimiento total en su área de formación Conocimiento de bases de datos
<b>CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS</b>	Algún sistema de gestión de recursos

Tabla 3. Perfil de usuario clave de implementación SAP-GSI.

## PUESTO DE SUPERVISOR (POR CONOCIMIENTO)

<b>ESCOLARIDAD</b>	Licenciatura o Ingeniería
<b>EXPERIENCIA</b>	1 año
<b>COMPETENCIAS</b>	Trabajo en equipo Supervisión de actividades Solución de problemas Tolerancia a la frustración Toma de decisiones
<b>RANGO DE EDAD</b>	N/A
<b>HABILIDADES</b>	Seguimiento a actividades Trabajo bajo presión Manejo de Office avanzado Conocimiento de bases de datos Análisis de datos
<b>CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS</b>	Sistema SAP

Tabla 4. Perfil de supervisor de implementación SAP-GSI.

## PUESTO DE ANALISTA

<b>ESCOLARIDAD</b>	Preparatoria
<b>EXPERIENCIA</b>	1 año
<b>COMPETENCIAS</b>	Trabajo en equipo Solución de problemas

<b>RANGO DE EDAD</b>	19 a 35 años
<b>HABILIDADES</b>	Trabajo bajo presión Manejo de Office intermedio Conocimiento de base de datos Análisis de datos e información
<b>CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS</b>	

Tabla 5. Perfil de analista de implementación SAP-GSI.

Estos puestos son los que actualmente se tienen registrados en implementación SAP-GSI, sin embargo en algunos casos pueden aplicar o no ciertos requerimientos según el puesto. Para los puestos de líderes funcionales, sponsor y comité no hay registro de algún perfil, ya que la mayoría de ellos se encuentran en esos puestos por recomendación de alguien o por parentesco familiar con el director general o alguna figura importante de GSI.

### 2.5.6. Inventario de recursos tecnológicos

Otro elemento esencial para la operación de las organizaciones es la infraestructura, donde se encuentran los recursos tecnológicos. Los descubrimientos de Woodward han tenido gran influencia, y de ninguna manera está sola al afirmar que la tecnología es un determinante importante de la estructura organizacional (Salaman, 2012). Gracias a la tecnología, las organizaciones han tenido una mejora considerable en su funcionamiento en general.

En implementación SAP-GSI existen varios recursos, los cuales se enlistan en la siguiente tabla:

ÁREA	INVENTARIO
<b>Oficinas gerenciales (2)</b>	2 escritorios con gavetas, 2 sillas, 2 ventiladores, una mesa de juntas y 4 sillas adicionales, dos pizarrones
<b>Sala de junta</b>	3 mesas, 1 pizarrón, 12 sillas
<b>Módulo de Roles y Perfiles</b>	5 escritorios, 5 sillas, 1 pizarrón, 1 teléfono
<b>Módulo de facturación</b>	20 escritorios, 30 sillas, 1 pizarrón, 1 teléfono
<b>Módulo de almacenes</b>	5 escritorios, 7 sillas, 1 pizarrón, 1 locker
<b>Módulo de Gestión de efectivo</b>	8 escritorios, 10 sillas, 1 ventilador
<b>Módulo de alineación operativa</b>	3 escritorios, 13 sillas, 1 pizarrón

<b>Módulo logístico</b>	13 escritorios, 1 pizarrón, 1 ventilador, 3 teléfonos
<b>Módulo ADC-PMO</b>	5 escritorios, 1 esquinero, 1 mesa pequeña, dos gavetas, 2 cajoneras, seis sillas, 1 locker
<b>Módulo BRIM</b>	20 escritorios, 4 mesas de trabajo, 5 ventiladores, 50 sillas, un pizarrón 1 teléfono
<b>Módulo Centralización</b>	12 mesas de trabajo, 70 sillas, 6 ventiladores, 2 teléfonos, 1 pizarrón
<b>Módulo financiero</b>	14 escritorios, 16 sillas, 1 locker, 2 teléfonos
<b>Equipos de cómputo</b>	210 equipos de cómputo
<b>Proyectores</b>	10 proyectores

Tabla 6. Inventario de recursos tecnológicos.

Los recursos evidenciados en la tabla anterior logran cumplir (con esfuerzo) los objetivos de la organización, sin embargo las tareas y actividades que surgen de forma intempestiva exigen mucho más de lo que se muestra anteriormente, ya que dependiendo de las necesidades operativas en ocasiones se necesitan más requerimientos tanto técnicos como de mobiliario para dar el soporte suficiente.

## **2.6. Estructural formal VS. estructura funcional.**

La estructura de una organización es identificable cuando se tienen los aspectos mínimos de ésta y su operación se ve favorecida gracias a la formalización de procesos y actividades, sin embargo no siempre sucede de esta forma. Hay que comenzar entendiendo que la estructura formal de la organización es aquella que está documentada en el cómo debe funcionar la organización (el deber ser o lo ideal), a diferencia de la funcional, la cual muestra cómo es que realmente opera la organización (lo real, lo que sucede).

En los siguientes puntos se plasma la estructura organizacional de implementación SAP-GSI enfocada a los procesos de trabajo y si es que en verdad están enfocados al logro de los objetivos de la organización y qué diferencias existen entre lo ideal y lo real.

### **2.6.1. Estructura funcional**

La estructura funcional de una organización determina ciertos elementos dentro de los procesos operativos. Las organizaciones tienen siempre por definición una estructura funcional, es decir, las actividades diferenciadas con apego a la división del trabajo están establecidas en ellas mediante reglas y encomendadas como cometidos a los titulares de determinados cargos (Mayntz, 2012). Gracias a esas reglas es que se consigue la segmentación de actividades para que los miembros contribuyan con la organización, sin embargo la funcionalidad tiene diferencias en comparación con la formalidad.

En implementación SAP-GSI (en teoría) cada figura conoce y sabe de su alcance, sin embargo en algunos casos desconocen la trazabilidad de los procedimientos, centrándose solamente en cumplir la labor o actividad que surja en ese momento. Sin embargo gracias a la metodología de implementación ASAP se tiene un modelo de trabajo enfocado a seguir un paso a paso de los procedimientos para montarlos al sistema SAP.

Su estructura funcional está ligada a una forma de trabajo donde lo intempestivo está a la orden del día, las necesidades que surgen por solicitudes emergentes obligan a los miembros a actuar de forma casi instintiva para resolver las incidencias de lo no planeado en el día a día, esta forma de trabajo está determinada como bomberazo, la cual genera en algunas ocasiones retrasos o la ejecución incorrecta de las tareas diarias.

En ciertas ocasiones resulta un verdadero enigma descifrar las actividades, ya que ciertos líderes de módulo siendo los expertos operativos, desconocen ciertas tareas esenciales para el alcance de los objetivos, de ahí que resulta menester conocer el proceso funcional de trabajo para visualizar las desviaciones que existen entre lo formal y lo funcional.

## 2.6.2. Proceso de trabajo funcional

El proceso de trabajo funcional es aquel con el que opera la organización, con un apego (estricto o ligero) a los procedimientos ya dictaminados por parte de la estructura y proceso formal. En implementación SAP-GSI el proceso de trabajo funcional o real tiene distintas desviaciones.

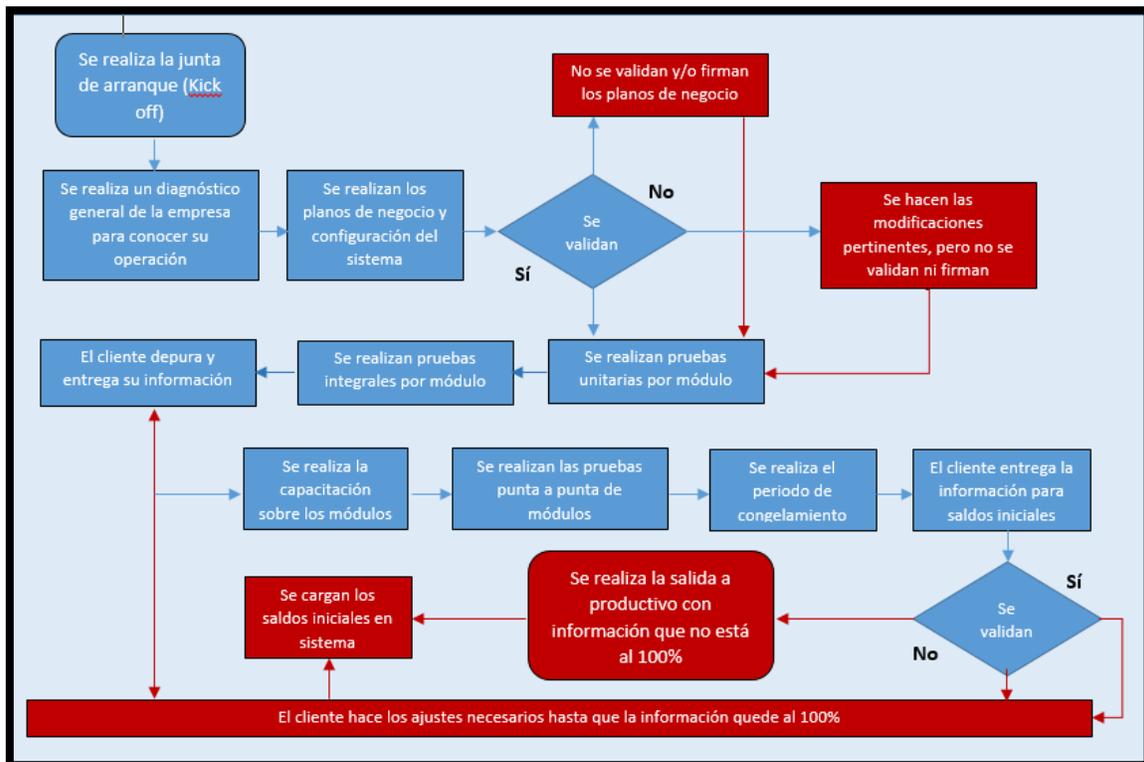


Figura 7. Proceso general de trabajo funcional.

Dentro de las primeras desviaciones que se encuentran es que la mayoría de actividades como el *Kick off* surge como un auténtico bombardeo, de un día para otro por la instrucción del comité ejecutivo. Por esa misma presión, se presentan avances iniciales y planes de trabajo sumamente ambiciosos o ficticios, donde predomina principalmente la manipulación de información para que la gerencia evite cuestionamientos.

Posteriormente debe hacerse una reunión con el personal del área (módulo para implementación SAP-GSI), en esa reunión se plantean las necesidades, tanto del usuario clave como del cliente, esto para que quede claro cómo es que en teoría

tendría que funcionar el sistema, lo que se conoce como el diagnóstico de la operación de la empresa.

Una vez dictaminadas las necesidades, comienzan a plasmarse los planos de negocio, mismos que van ligados con procedimientos operativos de la empresa y transacciones del sistema, estos documentos deben ser sometidos a una valoración por parte del cliente para que dé su visto bueno, sin embargo existen algunos líderes de módulo que no los validan con el cliente y así proceden a plasmar lo dictaminado en el plano hacia el sistema (eso se conoce como configuración inicial), posteriormente se ejecutan las pruebas unitarias e integrales de cada módulo.

Así mismo, el cliente debe ir entregando información parcial durante esta etapa de configuración, sin embargo hay una desviación importante, ya que en muchos de los casos, el cliente continúa haciendo ajustes a la información después de la salida a productivo. Las capacitaciones y pruebas punta a punta se han llegado a ejecutar con información de otras empresas para continuar con el avance puntual dentro del plan de trabajo, lo cual genera retrabajo más adelante y entorpecimiento de la operación.

En muchas de las ocasiones, debido a la falta de entrega de la información para cargar al sistema, se ha tomado la decisión de posponer la salida a productivo a fin de garantizar que el cliente entregue datos correctos.

### **2.6.3. Diagrama de flujo ideal // Diagrama de flujo real**

En esta parte se presenta una comparación del proceso de trabajo descrito en el punto anterior (real), contra el proceso de trabajo formal (deber ser), donde se aprecian las diferencias y desviaciones:

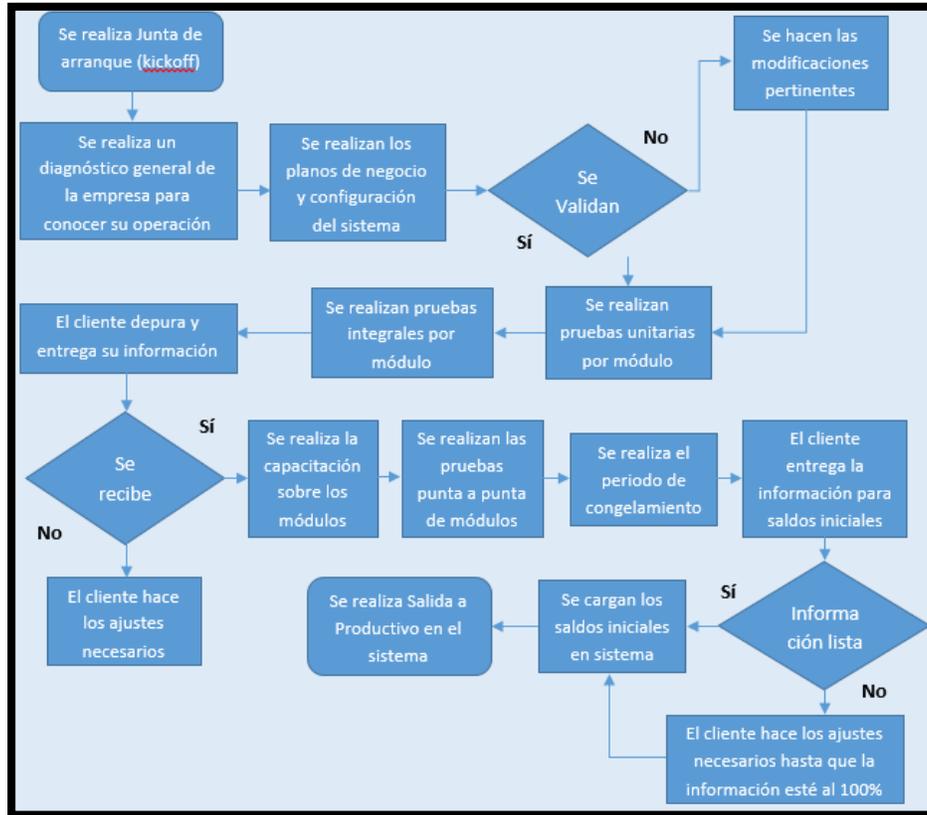


Figura 8. Proceso general de trabajo formal.

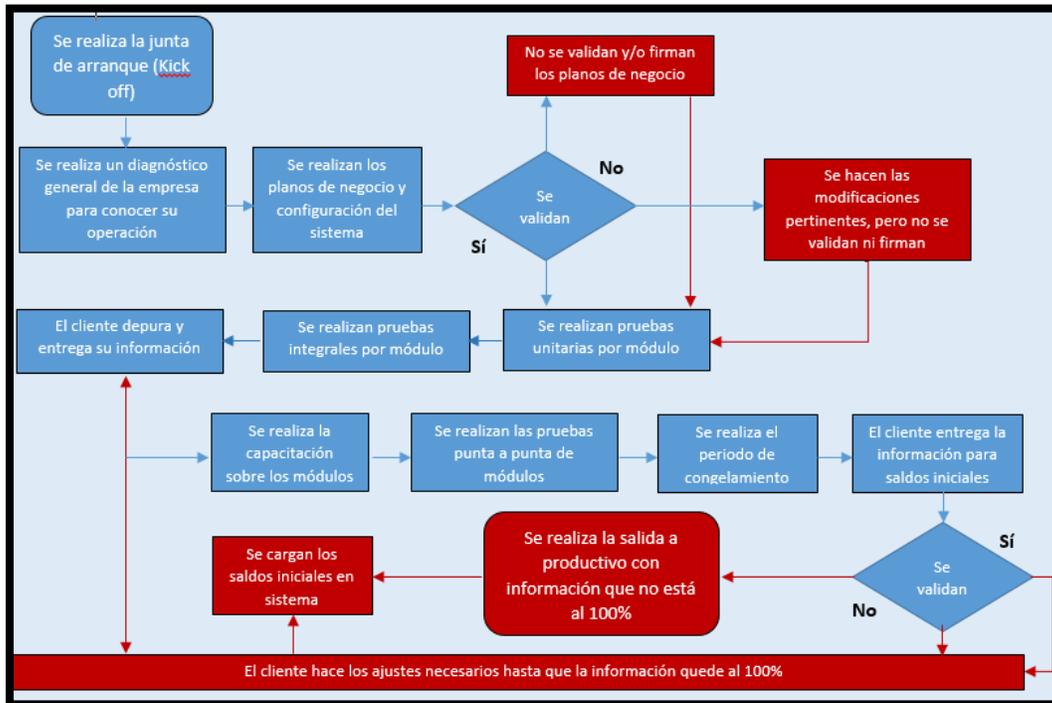


Figura 9. Proceso general de trabajo funcional.

Como se puede apreciar en ambos flujogramas, existen desviaciones bastante marcadas que se ejecutan y parecieran ser lo marcado metodológicamente, pero en realidad son brincos de actividades que terminan impactando de forma profunda, hay menos control y validación en el proceso de trabajo funcional debido a la presión por parte del comité directivo y bomberazos que surgen intempestivamente.

#### **2.6.4. Detección de problemas operativos**

En implementación SAP-GSI como en muchas otras áreas de la organización existen varias problemáticas, la principal de ellas es que se trabaja al bomberazo, esto debido a que en ocasiones, personal de otras áreas llega sin previo aviso a recibir asesoría, además de que hay ciertos usuarios clave que no tienen liderazgo y avisan de actividades a ejecutar una hora antes de que se realice y exigen el máximo de respuesta sin dar tiempo a que se realice una gestión adecuada del requerimiento.

Otra problemática es la falta de espacios para realizar capacitación, ya que como la plantilla de trabajo ha crecido, ha surgido la necesidad de habilitar salas de juntas como espacios de trabajo, lo cual reduce los espacios para atender a otras áreas y empresas.

Asimismo, la falta de liderazgo que tienen ciertos usuarios clave genera demasiada rotación de personal, lo cual trae como consecuencia retrabajo y un proceso de capacitación sinfín para los nuevos ingresos, quienes en ocasiones no duran mucho y se van de la organización o se cambian de área.

La burocratización de los procedimientos es otra de las problemáticas visibles, ya que para solicitar algo hay que apegarse a proceso y hay algunos que tardan días o hasta semanas como pagos a proveedores, adquisición de insumos, solicitudes de gastos de viaje, solicitud de reembolso de gastos, etc. Todo ello proveniente del proceso de trabajo funcional, el cual genera problemáticas que afectan las actividades diarias.

### **2.6.5. Cuellos de botella**

Dentro de las organizaciones, los cuellos de botella generan entorpecimiento dentro de los procesos no sólo de trabajo, si no de la operación misma y en muchas ocasiones este conflicto llega a afectar la permanencia.

Los cuellos de botella en las organizaciones son comunes, ya que los procedimientos referentes a solicitudes de cualquier tipo de cuestión, regularmente pasan por un proceso de burocratización. Hay que entender la burocracia como un mecanismo social que maximiza la eficiencia y también como una forma de organización social con características específicas (Thompson, 2012). Si bien el concepto de burocracia tiene referencia directa con otros ámbitos, el control principalmente sobre procedimientos (en el esquema organizacional), resulta menester para la operación del día a día de la organización.

Hasta este punto, la burocracia parece ser un concepto que beneficia a la organización, sin embargo el régimen burocrático clásico se apoya, entonces, en las premisas de jerarquía, impersonalidad, eficiencia, control y capacitación (Ávila, 2012). Para algunas organizaciones como implementación SAP-GSI, resulta ser un cuello de botella en su totalidad. Esto se debe a que la mayoría de procedimientos tienen que ver con la validación y/o aceptación de ciertas figuras o ciertos lapsos de tiempo, lo cual en la mayoría de los casos llega a afectar la operación.

Así mismo, la entrega de información es un constante cuello de botella, ya que la implementación del sistema va ligada por módulos en un orden esquemático en donde primero entra la parte logística y después la parte financiera que contabiliza los movimientos realizados, sin embargo si un módulo deja de capturar información o la mete de forma incorrecta comienzan a generarse cuellos de botella que ocasionan retrasos (principalmente), retrabajo y la necesidad de implementar soluciones no previstas para desatorar aquello que no avanza.

Otra temática que surge en los cuellos de botella son los retrasos por la falta de capacitación a los miembros de la organización, ya que no realizan de forma correcta sus actividades y como la mayoría de procesos de trabajo van ligados entre

módulos, la mala calidad del trabajo impacta a otros módulos, lo cual genera atrasos importantes. Adicional a eso, la calidad de la información que en algunas ocasiones se entrega deja mucho que desear, ya que impacta de forma directa en otras áreas, lo cual genera (una vez más) problemáticas como la resolución de incidencias al bomberazo.

#### **2.6.6. Análisis costo-beneficio**

La permanencia de una organización depende prácticamente de su rentabilidad, lo cual implica una correcta gestión de los recursos logísticos, financieros, administrativos, operativos y de factor humano. Lo anterior mencionado se acompaña de los indicadores de negocio, mismos que se obtienen un análisis costo-beneficio. El análisis costo-beneficio regularmente tiene una cierta cantidad de indicadores, los cuales dependen del tipo de organización, el tipo de mercado al cual se dirija y la clase de servicios que ofrezca.

La operación de implementación SAP-GSI está conformada por aproximadamente poco más de doscientas personas, las cuales suman una nómina mensual de aproximadamente tres millones doscientos mil pesos repartidos entre las diferentes posiciones y alcances de cada persona. Para que la organización obtenga ese retorno de inversión cada miembro debe contribuir de manera eficiente con la atención a usuarios finales del sistema, los cuales se ubican en todas las empresas y áreas corporativas que componen Grupo Seguridad Integral, ya que de esa atención dependerá la calidad de la información, misma que propicia los indicadores para la toma de decisión.

Sin embargo esto no así, ya que en algunas ocasiones la atención al personal de sucursales de otras sociedades y áreas suele ser deficiente, la captura de la información no es la correcta, el apego a los procedimientos no es el adecuado o el personal no está bien capacitado. La realidad de estas situaciones es que impacta en el beneficio para la organización, ya que el retorno de inversión (en muchas ocasiones) se ve mermado y resulta más caro tener información incorrecta que el

costo de haber capacitado de forma correcta al personal a cargo de la captura de datos.

En general, resulta más costoso no seguir los procesos marcados por la metodología, que la ejecución de actividades mediante procedimientos ya pautados, estandarizados e incluso hasta probados. La organización es la que resiente las pérdidas y sin ese retorno de inversión es complicado consolidar la permanencia de la misma.

## **2.7. Diagrama Causa-Efecto**

En esta parte del documento se utiliza metodología de investigación para aplicar en ciertas problemáticas de la organización objeto de estudio, en este caso de implementación SAP-GSI.

Una herramienta útil para la detección de causas y efectos es el diagrama de Ishikawa o diagrama de pescado. Consiste en una representación gráfica que permite visualizar las causas que explican un determinado problema, lo cual la convierte en una herramienta de gestión de calidad ampliamente utilizada (S/A, 2012).

El siguiente esquema representa las causas de ciertas problemáticas que se presentan de forma recurrente en implementación SAP-GSI:

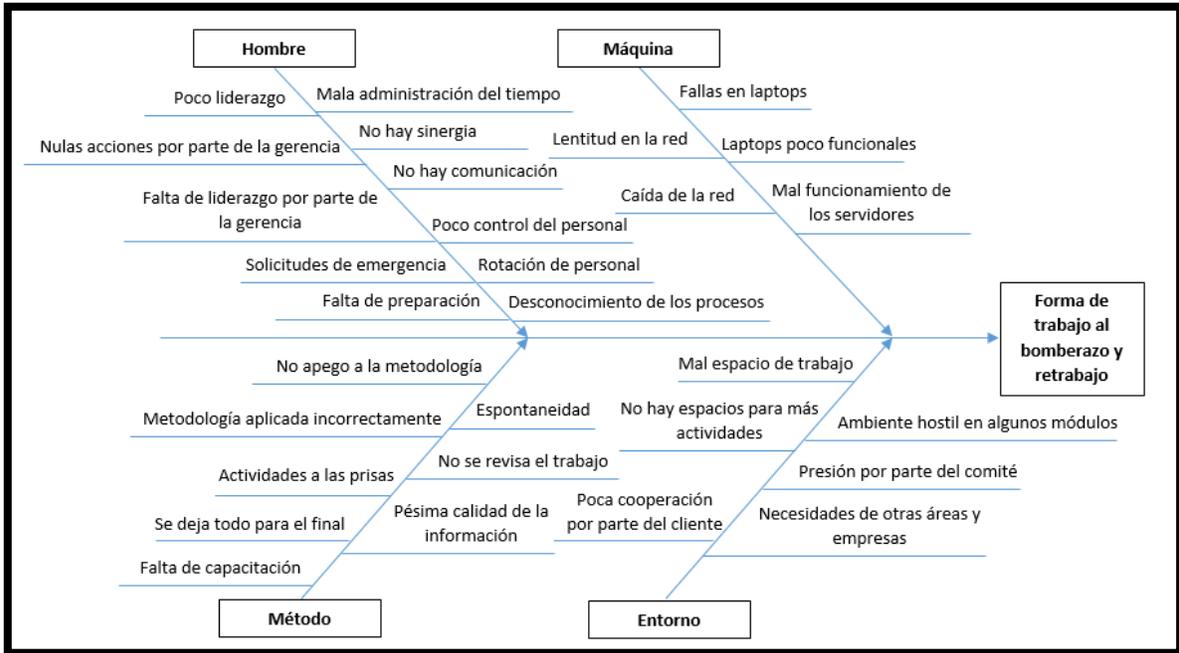


Figura 10. Diagrama de Ishikawa implementación SAP-GSI.

En el diagrama se expone la problemática de una forma de trabajo que sucede de forma recurrente en el objeto de estudio, además del retrabajo. Parte de cuatro ámbitos generales: hombre, máquina, método y entorno. La recopilación de la información se realizó con cuatro personas que aportaron las ideas para la elaboración de dicha representación gráfica.

Esas problemáticas provienen sólo de una parte de la organización, sin embargo se repiten en varios de los módulos que conforma implementación SAP-GSI, en muchas ocasiones los “líderes de módulo” no están preparados para guiar un equipo de trabajo, pero se les pone a cargo por razones que resultan a veces inexplicables y son respaldados por la gerencia con pleno conocimiento de decisiones incorrectas y el poco apego a las buenas prácticas.

### 2.7.1. Hoja de inspección

Es una técnica utilizada para reunir datos provenientes de la observación, detectando ciertas tendencias relacionadas con problemáticas.

CAUSAS DE PROBLEMÁTICA	PERIODO (SEMANA)			
	1 (6-10 mayo)	2 (13-17 mayo)	3 (20-24 mayo)	TOTAL
Falla con la red	4	2	0	6
Falla con equipos de cómputo	3	5	4	12
Solicitudes de emergencia	3	4	5	12
Falta de liderazgo por parte de la gerencia	2	4	4	10
Desconocimiento de los procesos	4	5	5	14
No hay comunicación	3	6	2	11
Rotación de personal	1	2	2	5
No apego a la metodología establecida	3	3	3	9
Falta de capacitación	2	4	6	12
Mala calidad de la información	3	5	4	12
Ambiente hostil	5	7	6	18
Presión por parte del comité	2	2	3	7
No hay suficientes espacios de trabajo	4	6	6	16
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>55</b>	<b>50</b>	<b>144</b>

Tabla 7. Hoja de inspección de datos.

Esta tabla muestra las causas más recurrentes que se presentan en el día a día en implementación SAP-GSI referente a la problemática detectada en el diagrama de Ishikawa, algunas de ellas fueron descartadas por ser casos únicos o aislados. El registro de estas incidencias se consiguió en un periodo de tres semanas dentro del mes de mayo con una sumatoria diaria que al final se refleja en un total semanal. En su mayoría, las causas tienen que ver con un entorno turbulento que presenta la organización objeto de estudio, además de acciones por parte de los miembros que impactan de forma importante.

## 2.7.2. Diagrama de Pareto

En esta parte se muestra primeramente la tabla de datos con los cruces y algoritmos correspondientes a la metodología sobre la construcción del diagrama de Pareto.

CAUSAS DEL PROBLEMA	FREC.	PESO	IMPORT.	#	%	% ACUM.
Ambiente hostil	18	17	306	1	17.947214	17.94721408
Solicitudes de emergencia	12	15	180	2	10.557185	28.50439883
No hay suficientes espacios de trabajo	16	10	160	3	9.3841642	37.88856305
Mala calidad de la información	12	13	156	4	9.1495601	47.03812317
No hay comunicación	11	12	132	5	7.7419355	54.78005865
Falla con equipos de cómputo	12	10	120	7	7.0381232	61.81818182
Falta de capacitación	12	10	120	6	7.0381232	68.85630499
Desconocimiento de los procesos	14	8	112	8	6.568915	75.42521994
Falla con la red	6	15	90	9	5.2785924	80.70381232
No apego a la metodología establecida	9	10	90	10	5.2785924	85.98240469
Presión por parte del comité	7	12	84	11	4.9266862	90.90909091
Falta de liderazgo por parte de la gerencia	10	8	80	12	4.6920821	95.60117302
Rotación de personal	5	15	75	13	4.398827	100
<b>TOTAL</b>	144		1705		100	
<b>V. FIJO</b>	100					

Tabla 8. Hoja de inspección de causas para diagrama de Pareto.

Divididos en columnas se muestran los datos de izquierda a derecha, primero las causas del problema, en segundo lugar la frecuencia, posteriormente la importancia después de un primer cruce. En la siguiente columna está el número de acuerdo al porcentaje de los eventos y por último el porcentaje acumulado que en su totalidad ambas columnas suman cien. Estos datos se reflejan en el siguiente esquema de una manera gráfica para que se entiendan de mejor forma los datos.

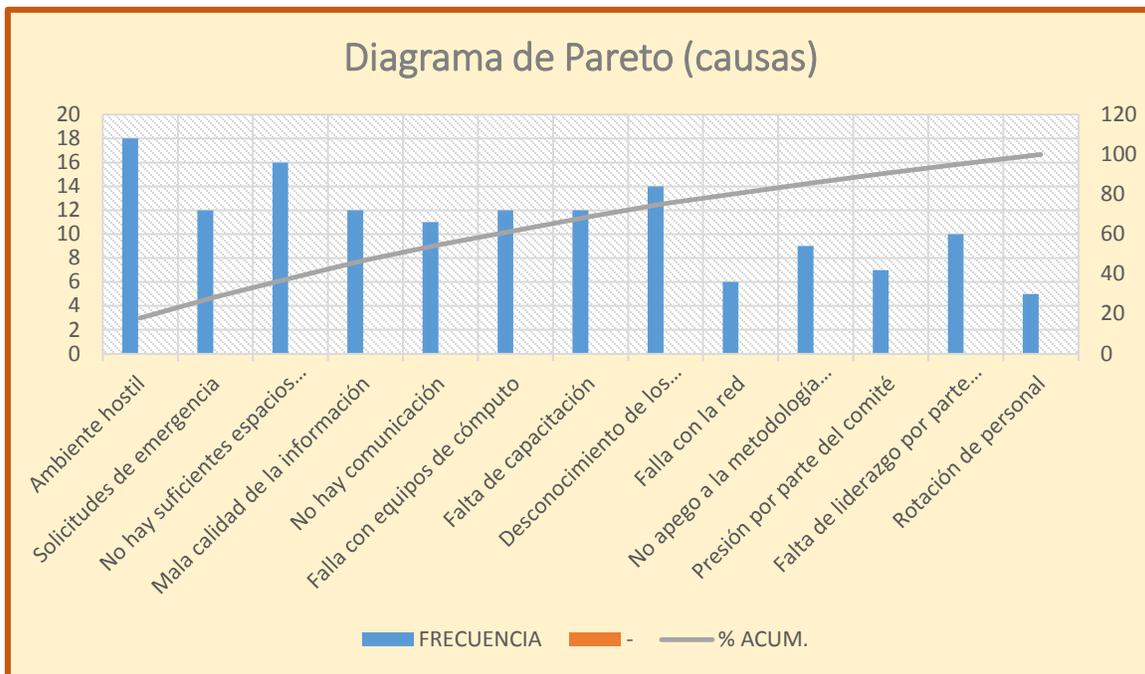


Figura 11. Diagrama de Pareto, causas de hoja de inspección.

Estas causas son el resultado de trabajar mediante el bombarazo que también viene aunado al retrabajo (aspectos que se reflejan en la figura diez, el diagrama de Ishikawa), estas temáticas se presentan de manera constante en la organización objeto de estudio. El diagrama de Pareto muestra la tendencia que tienen las diferentes causas, resaltando el ambiente hostil, la falta de espacios de trabajo y el desconocimiento de los procedimientos como punta de lanza.

El retrabajo genera el atraso del funcionamiento de la organización y rezagos importantes por el poco control que a veces se tiene con la calidad del trabajo ejecutado por los miembros. Hay otra cantidad de problemas que no se vislumbran en este apartado, sin embargo tienen que ver con la dependencia con otras áreas corporativas que tienen un importante grado de implicación y por cuestiones de poder y ego por parte de los gerentes y directores muchas actividades se quedan a la deriva o sin definición.

La productividad se ve mermada con el atraso que reflejan diferentes módulos con fechas y actividades compromiso, ya que no hay una buena gestión y seguimiento para garantizar la calidad de los datos que se entregan al final, adicionando varias

actividades que quizá no dependan en su totalidad de los miembros que operan, pero sí de los que realizan la toma de decisión, la cual en su mayoría de los casos es incorrecta.

Reiterando en el tema de la calidad de la información resulta menester tener bien identificados y capturados los datos, ya que de ahí van implicados procesos esenciales para que se mueva la organización. Al aplicar de forma errónea la metodología y teniendo información incorrecta, comienzan a generarse cuellos de botella que suelen tener impactos importantes y desde luego generan atraso en la entrega con los clientes y con el comité directivo.

El retraso en las actividades y la generación de cuellos de botella afectan de forma directa en los costos de producción, ya que aunque haya un atraso, el miembro de la organización sigue percibiendo su nómina de manera normal, siendo la organización la más afectada. Al momento del análisis costo-beneficio se disparan los costos para la organización y los beneficios suelen ser pocos, lo cual genera en ocasiones toma de decisión sumamente apresurada y poco acertada.

## **2.8. Diagnóstico**

En este apartado se vislumbra la parte del diagnóstico final sobre la estructura formal y la estructura funcional. Desde las variaciones, hasta lo que tiene que ver con el costo-beneficio de la permanencia o el cambio dentro de la organización para la consolidación de los procesos y el buen funcionamiento de todo lo que en esencia debe aplicarse desde la perspectiva de la comunicación.

### **2.8.1. De la estructura formal**

La estructura formal de la organización objeto de estudio resulta ser un matiz de pinceladas que vislumbran una serie de elementos fundamentados. Desde un organigrama que parece tener una identificación precisa de la ocupación y figura de cada uno de sus miembros hasta los requerimientos operativos para el

funcionamiento y el proceso de trabajo desde un ámbito estructurado y metodológico.

Esta parte formal de la organización es importante para dar a conocer siempre a los miembros que existe una guía centrada en el alcance de los objetivos y el imaginario ideal del funcionamiento general.

La organización objeto de estudio cuenta con cada uno de los elementos de la estructura formal, desde un organigrama funcional jerárquico donde se identifican los miembros pertenecientes a la organización, así como las funciones que deben cumplir.

Cuenta con un proceso de reclutamiento y selección para la cobertura de vacantes en sus distintos puestos y áreas. Asimismo posee un proceso formal de trabajo donde se evidencian las tareas a nivel macro acerca de lo que se realiza en implementación SAP-GSI. En referencia a los perfiles de puestos e inventario de recursos tecnológicos, también cuenta con ellos, ya que son esenciales no sólo para la operación del día a día, sino también para contingencias de cualquier tipo.

Desde el ámbito formal (al parecer) implementación SAP-GSI cuenta con todos los elementos que garantizarían el éxito de su operación y funcionamiento, sin embargo su operación del día a día resulta distinta.

### **2.8.2. Del funcionamiento**

La estructura funcional de la organización consta de la operación misma. La organización objeto de estudio posee de una estructura funcional con actividades que van derivadas del funcionamiento de cada módulo y se enfocan en necesidades de los clientes.

El proceso de trabajo funcional refleja distintas desviaciones en comparación con el formal, como punta de lanza queda siempre la validación o visto bueno de ciertas actividades por parte del cliente y los cuellos de botella generados por la falta de entrega de información.

Los problemas operativos como en cualquier organización son comunes y recurrentes, están principalmente ligados con la falta de liderazgo por parte de varios líderes de área, y el retrabajo ocasionado por falta de revisión y seguimiento.

Los cuellos de botella tienen que ver con la falta de entrega de información y principalmente con la burocratización de los procedimientos, algunos internos y otros que en ocasiones van ligados con otras áreas corporativas de las cuales hay dependencia mutua. También es importante recalcar que la falta de capacitación por parte de los miembros genera esos retrasos que impactan en la organización.

En referencia al costo, es incalculable saber lo que cuesta (en el sentido económico) tener al frente de actividades importantes a miembros incompetentes, en la organización objeto de estudio le ha costado en varias ocasiones perder licitaciones importantes, miembros e incluso pérdidas económicas marcadas por errores de captura de información.

### **2.8.3. Problemas atacables desde la comunicación**

De acuerdo a los problemas evidenciados en la organización objeto de estudio, la mayoría pueden resolverse con una serie de estrategias de comunicación basadas en la inclusión, motivación y soltura de información por parte de los líderes y la gerencia de implementación SAP-GSI.

Las causas técnicas de las problemáticas junto con el tema de los espacios son quizá las únicas cosas que pudieran exceptuarse, es decir, que no se pueden mitigar por medio de la comunicación. De acuerdo al diagrama de Ishikawa evidenciado anteriormente las causas de los ámbitos que tienen que ver con hombre y método podrían resolverse desde la comunicación, por medio de la apertura, el respeto y una serie de estrategias basadas en conocer las raíces de ese tipo de incidencias.

Implementación SAP-GSI funciona como una estructura que se encuentra permeada por problemáticas que van desde las condiciones de su infraestructura, hasta la forma en la cual su tecnología ha quedado obsoleta poco a poco para la cobertura de sus necesidades operativas del día a día.

Sus procesos de trabajo resultan ser un más un problema que una mejora, ya que no se aplican de forma correcta o en ocasiones ni siquiera se aplican, los constantes cambios en la plantilla de personal generan retrasos, retrabajo y un proceso de capacitación sinfín, el cual se realiza sin herramientas pedagógicas.

En general, la mayoría de problemas existentes en la organización pueden ser resueltos desde la comunicación y algunas mejoras que la propia infraestructura necesita por el desgaste diario.

### **Capítulo 3. Funcionamiento, grupos y actores.**

Este capítulo parte desde la complejidad teórica de la organización y como ésta explica aspectos visibles dentro del objeto de estudio, en este caso implementación SAP-GSI, área corporativa que pertenece al consorcio empresarial de GSI (Grupo Seguridad Integral).

Una semblanza que está enfocada en resaltar grupos de trabajo, diagnóstico de la comunicación, individuos que componen la organización, patologías presentes y la teoría organizacional aterrizada como una práctica enfocada a la identificación de ciertos aspectos en el objeto de estudio como tal.

Según los apartados, se aplicaron varias técnicas tanto de diagnóstico de la comunicación como de personalidad para realizar una cierta interpretación acerca de qué tan cercana o lejana es la percepción de los miembros de la organización que son subordinados con los que son líderes o jefes de módulo.

### **3.1. El comportamiento organizacional, visto desde la perspectiva teórica.**

Las organizaciones tienen como eje medular para su funcionamiento la participación activa de sus miembros, quienes con sus acciones contribuyen al alcance de las metas y objetivos de la organización.

Es esencial entender el comportamiento de los miembros de la organización objeto de estudio desde una mirada teórica, donde el enfoque de distintas corrientes ayude a tener un panorama más completo de las acciones del factor humano que permiten la permanencia y/o cambio del rumbo de la organización.

La organización objeto de estudio cuenta con un total de doscientos diez miembros activos, el número varía ya que hay una constante rotación de personal que le impide estabilizar en su totalidad la plantilla de personal.

Dentro de los distintos modelos teóricos que intentan explicar la complejidad de las organizaciones, hay algunos que aplican para dar contexto del objeto de estudio en cuestión, uno de ellos es el modelo burocrático de Weber, éste describió un tipo ideal de organización que llamó burocracia, el cual se caracterizaba por la división del trabajo, una jerarquía definida con claridad, reglas y reglamentos detallados y relaciones impersonales (Robbins, DeCenzo, 2009). Implementación SAP-GSI es una organización donde la burocracia tiene un marco de referencia caracterizado por su estructura y procesos.

Varios de los componentes de la propuesta Weberiana están presentes en la organización objeto de estudio. La división del trabajo se dictamina por medio de un modelo centrado principalmente en las necesidades de la operación del día a día, es decir, la carga de trabajo se distribuye según el tipo de empresa o área de GSI con la que se trabaje, aunque esta distribución no siempre se plantea de manera equilibrada.

Las jerarquías se encuentran definidas por medio de un organigrama funcional, ya que es una estructura de especialización de tareas donde el flujo se determina de manera jerárquica y es así como se ejecutan las actividades. Cada tarea es

asignada desde la gerencia hacia los usuarios clave, quienes a su vez delegan a supervisores y éstos dictaminan las instrucciones a analistas y auxiliares.

En cuestión de reglas y lineamientos, sólo se manejan de dos tipos para esta área corporativa, el primero son los lineamientos del código de vestimenta, los cuales mencionan el deber ser acerca del modo de vestir, así como lo permitido y prohibido en cuanto a imagen del personal. El segundo es el reglamento de convivencia interna dentro del inmueble.

Así mismo, en esta organización aplican otros conceptos teóricos para explicar su composición, por ejemplo los catorce principios de Fayol. Henri Fayol se basó en la gestión científica para desarrollar lo que denominaba teoría de la organización clásica...estableció una serie de 14 principios de gestión: división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés individual del bien común, remuneración, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de equipo (Lavine, Wackman, 1992).

La división del trabajo se distribuye por medio del alcance de actividades, las cuales son designadas por el líder o responsable del área, sin embargo esto puede variar porque hay usuarios que hacen más actividades que otros teniendo el mismo puesto. La autoridad se ejerce por medio de un organigrama horizontal descendente, donde las figuras con el rol de gerencia o líder dirigen al personal a cargo, en este caso supervisores, analistas y auxiliares.

La disciplina es una herramienta que no se ejerce, debido a que hay ciertos módulos que trabajan sin una dirección clara o falta de liderazgo, lo cual desemboca en reconocer a una unidad de mando con áreas de oportunidad visibles porque en ciertas ocasiones hay luchas de poder.

La unidad de dirección del personal marcha hacia el logro de los objetivos y la coordinación de actividades, las cuales concluyen cuando sale a productivo una empresa con los diferentes módulos implicados.

La subordinación del interés se refleja en la actitud del personal para con las políticas, normas y objetivos de la organización, el fin se encuentra en cumplir con estos requerimientos para que la organización al alcanzar las metas, los miembros también puedan ganar.

La remuneración es un factor a considerar, sin embargo existen varios casos de desigualdad dentro de la organización, ya que hay personas que realizan varias actividades y tienen un ingreso bajo, y existen casos de líderes de área que tienen salarios elevados y no tienen el dominio del módulo ni el conocimiento de los procesos o actividades esenciales para que esa área opere.

En algunos módulos puede observarse la centralización, ya que son equipos de trabajo unidos hacia un objetivo en conjunto, sin embargo también hay áreas en las que tanto el responsable de la misma y los propios integrantes impiden que haya sinergia y compromiso entre sí.

Cuando surgen temáticas delicadas dentro de la operación de la organización objeto de estudio, los analistas van con los supervisores, éstos a su vez van con los líderes de módulo para resolver esas incidencias que se presentan, sin embargo cuando el alcance es mayor, se va escalonando hasta la gerencia y las direcciones hasta que se resuelve la problemática.

El orden es un elemento que genera control sobre los recursos empresariales, en la organización objeto de estudio hay orden respecto a la estructura del área y figuras que operan dentro de ella, sin embargo en referencia a procesos, lineamientos e incluso políticas empresariales hay casos que impiden la administración de los bienes, el único módulo que tiene alineados sus insumos e información es Administración del Cambio y PMO.

En implementación SAP-GSI existe una vertiente de inequidad en varios módulos, esto se debe a que dentro de los mismos, varios de los líderes no tienen el tacto ni la experiencia suficiente en el manejo de personal, lo que genera fricción, desacuerdos y desigualdad en general.

La estabilidad del personal es generada por dos aspectos esenciales, el primero tiene que ver con el entorno económico y social, esto debido a que si no hay condiciones económicas viables, regularmente hay despido de personal y la segunda con la estabilidad laboral de los integrantes, ya que si su desempeño no es óptimo suelen presentarse bajas igualmente. Es complicado desarrollar al personal de acuerdo a su carrera, más bien las actividades van enfocadas a las necesidades de la organización y no a las de los miembros.

La parte de la iniciativa en muchas ocasiones es tomada en cuenta si no afecta la estabilidad de los procesos artesanales de la organización, de lo contrario las propuestas no son recibidas y son opacadas por el tradicionalismo de miembros más antiguos que se niegan a los cambios.

El espíritu de equipo es un aspecto intermitente, en algunos casos se realizan dinámicas de integración para generar sinergia dentro de los grupos de trabajo, sin embargo las condiciones en las que operan ciertos módulos, la falta de mobiliario, las oportunidades de crecimiento y el ambiente negativo que existe en algunas áreas impide esa armonía y buen trato para asignar el calificativo de espíritu de equipo en la organización.

### **3.2. Problemáticas, costos y diagnóstico comunicativo.**

Las organizaciones que logran permanecer dentro de la esfera sistemática de la estabilidad tienen más posibilidades de crecimiento, el éxito de una organización se consolida cuando esa estabilidad no se ve afectada por problemáticas, sin embargo esto resulta impensable si se habla de una organización en la actualidad.

Las problemáticas dentro de las organizaciones resultan más comunes de lo que parece y su diagnóstico en ocasiones no resulta tan visible o evidente. Las organizaciones como sistemas sociales tienen su existencia gracias a la comunicación y cuando ésta se ve afectada es menester diagnosticarla, casi todos los problemas que presenta una compañía son estrictamente de comunicación (Rodríguez, 2015).

### 3.2.1. Medidas de satisfacción.

Como parte de la medición de la comunicación en la organización, se tomó una muestra de diez personas y se aplicó un cuestionario para medir la satisfacción de esos miembros en referencia a su trabajo, tomando como eje central el reconocimiento, relaciones y condiciones, aplicando escala Likert donde el número cinco refleja estar totalmente de acuerdo y el número uno totalmente en desacuerdo. Los resultados se muestran en la siguiente tabla:

ENUNCIADOS	PARTICIPANTES									
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
¿Entiendo cuál es mi contribución para la organización con el trabajo que realizo?	2	2	3	3	2	1	1	4	4	1
¿Me siento apreciado por la organización por el trabajo que realizo?	2	2	1	1	1	3	3	4	1	3
¿La organización me retribuye correctamente por las actividades que hago?	1	1	1	1	3	2	2	2	1	1
¿La organización se preocupa por mi bienestar e integridad?	1	1	1	2	2	3	3	1	3	4
¿Mi jefe conoce las actividades en las que contribuyo?	1	3	4	5	5	5	1	1	1	3
¿La relación con mi jefe es cordial y respetuosa?	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
¿Me llevo bien con todos mis compañeros de trabajo?	1	1	2	2	1	1	3	5	5	5
¿Soy tomado en cuenta para temáticas referentes a mi trabajo?	1	1	1	1	2	3	3	3	1	1
¿Las condiciones en las que trabajo son las adecuadas?	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2
¿Considero que el ambiente laboral que hay en mi trabajo es respetuoso y colaborativo?	1	1	2	3	4	4	4	1	1	1

Tabla 9. Resultados de la aplicación de prueba de satisfacción.

De acuerdo con el ejercicio aplicado, se puede visualizar una cierta tendencia. En cuestión de reconocimiento están las preguntas uno, cinco y ocho, las cuales tienen una dirección marcada hacia la insatisfacción. En referencia de los reactivos seis, siete y dos (relaciones) van de una manera más marcada hacia un aspecto negativo. Por último, las preguntas relacionadas con las condiciones tienen de igual forma una tendencia marcada hacia la insatisfacción total, siendo este último aspecto el más evidente.

Las tendencias de esta prueba de satisfacción laboral resultaron negativas para varios de los reactivos, con lo cual se puede inferir que el personal encuestado tiene una satisfacción general de entre un sesenta y setenta por ciento, mismo resultado que hace pensar que se mantienen en la organización por necesidad más que por gusto.

### 3.2.2. Medidas de discrepancia.

Así mismo, se aplicó otra herramienta conocida como medidas de discrepancia, donde se tomó una muestra de veinticinco personas (cinco supervisores, tres líderes, nueve analistas y ocho auxiliares), tomando como referencia las afirmaciones de la lectura diagnóstico de la comunicación en la organización (Timm, 2003), como se muestra en las siguientes tablas:

PUESTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
LÍDER	6	2	4	5	1	4	5	1	6	7	7	5	5	6	4	3	5	4	7	3	4	7	4	6	3	4	3	3	7	6	6	7	7	7	6
LÍDER	3	4	3	6	4	4	3	2	4	6	6	4	5	4	5	4	5	6	5	5	6	6	4	5	4	6	5	6	6	6	6	6	6	4	
LÍDER	3	5	4	4	6	5	5	3	3	5	4	5	5	3	6	5	4	7	5	3	6	4	5	5	6	6	6	2	6	5	7	5	6	6	3
PROMEDIO	4	3.67	3.67	5	3.67	4.33	4.33	2	4.33	6	5.67	4.67	5	4.33	5	4	4.67	5.67	5.67	4	5	5.33	5	5.67	4.33	5	4.33	3.67	6	5.67	6.33	6	6.33	6.33	4.33
SUPERVISOR	6	5	4	3	2	7	5	4	5	3	7	6	6	5	3	4	6	6	4	7	2	7	1	6	3	6	7	3	7	5	5	7	7	6	6
SUPERVISOR	3	6	6	2	3	6	6	5	5	4	5	6	7	4	7	5	6	5	5	6	2	7	2	6	4	6	5	4	5	7	6	7	7	7	6
SUPERVISOR	3	5	6	3	3	7	5	5	5	3	7	6	5	6	6	5	7	5	6	6	1	7	3	6	5	7	7	4	7	6	5	7	7	7	7
SUPERVISOR	3	5	6	4	3	7	5	6	4	5	6	6	7	5	5	5	7	6	6	7	3	7	4	7	6	6	6	3	6	7	7	6	7	7	
SUPERVISOR	5	5	6	4	2	6	5	4	5	6	5	6	6	5	4	6	7	7	7	7	4	7	4	7	4	7	5	4	5	6	6	6	5	6	6
ANALISTA	1	5	7	2	3	5	5	6	5	4	6	7	5	4	3	5	7	6	6	4	7	4	7	5	6	6	3	6	7	6	6	7	5	6	7
ANALISTA	2	5	7	2	5	6	5	5	3	7	7	6	5	2	6	6	6	5	6	4	7	5	6	6	7	7	3	7	6	6	7	3	7	7	7
ANALISTA	3	5	5	3	4	7	6	5	7	6	6	7	6	6	3	6	7	5	5	7	5	7	6	5	3	6	6	3	6	6	7	3	3	6	6
ANALISTA	3	5	4	4	2	7	6	5	6	3	5	7	4	6	5	6	7	7	5	6	6	7	6	7	4	7	5	5	6	7	7	4	3	7	6
ANALISTA	4	6	4	5	4	5	6	4	4	4	7	7	5	5	3	6	6	7	6	7	2	7	3	3	6	6	7	6	7	7	6	7	5	4	7
ANALISTA	2	4	3	5	6	4	7	4	4	5	5	7	6	6	5	6	7	5	7	3	7	3	3	6	7	5	7	5	7	6	6	5	6	5	6
ANALISTA	1	4	3	7	3	5	7	6	6	5	7	4	4	3	6	7	7	6	6	3	7	2	4	7	7	5	3	5	7	7	6	3	6	6	6
ANALISTA	6	4	3	3	2	3	5	7	7	5	7	5	5	4	7	7	7	5	5	6	2	7	3	5	7	7	7	6	7	6	6	3	3	7	7
ANALISTA	4	2	5	2	5	5	7	4	4	6	6	6	6	2	7	6	7	6	7	3	7	4	6	7	6	3	6	5	7	7	4	3	6	6	7
AUXILIAR	5	6	6	4	3	4	7	5	6	3	6	7	6	5	1	7	6	5	6	7	6	7	3	3	6	6	6	5	6	7	7	4	5	4	6
AUXILIAR	4	1	4	5	4	5	7	4	7	6	5	5	4	5	2	6	6	7	6	7	4	7	2	3	5	6	5	4	5	3	6	3	2	5	5
AUXILIAR	6	3	5	6	2	6	6	4	5	5	7	6	5	5	1	5	7	5	6	7	2	7	3	4	7	6	7	2	7	3	6	6	6	7	7
AUXILIAR	3	4	6	4	2	5	6	4	6	4	6	5	5	4	2	7	6	6	7	6	5	7	1	5	3	6	5	3	6	4	7	6	6	3	5
AUXILIAR	3	4	7	7	3	6	4	5	7	3	5	7	4	4	1	6	7	7	6	6	4	7	3	2	3	5	7	4	5	7	6	6	3	7	7
AUXILIAR	4	5	6	3	4	5	4	5	6	6	7	7	4	5	7	6	7	6	7	6	1	7	4	3	4	6	5	2	7	6	7	5	4	5	4
AUXILIAR	5	2	6	4	1	6	5	7	5	5	6	6	6	5	5	7	7	6	7	1	7	2	4	5	6	6	5	6	5	7	5	7	5	6	6
AUXILIAR	6	1	7	2	4	5	5	6	5	5	7	5	5	4	4	6	7	7	7	7	2	7	1	5	5	6	7	1	7	5	4	6	6	5	7
PROMEDIO	3.73	4.18	5.27	3.82	3.18	5.55	5.59	5.14	5.41	4.45	6.05	6.27	5.32	4.95	3.68	5.82	6.64	6.14	5.91	6.55	3.14	7	3.14	4.86	5.05	6.32	6	3.77	6.05	5.64	6.32	6.14	5.14	4.91	6.27

Tabla 10. Resultados de aplicación de medidas de discrepancia.

	Promedio del colaborador	Promedio del supervisor	Diferencia	Unidad de error	Error adicional	Promedio de error del supervisor
1	3.727272727	4	-0.27272727	0	1	1
2	4.181818182	3.666666667	0.51515152	0	1	1
3	5.272727273	3.666666667	1.60606061	1	2	3
4	3.818181818	5	-1.18181818	1	2	3
5	3.181818182	3.666666667	-0.48484848	0	1	1
6	5.545454545	4.333333333	1.21212121	1	2	3
7	5.590909091	4.333333333	1.25757576	1	2	3
8	5.136363636	2	3.13636364	3	4	7
9	5.409090909	4.333333333	1.07575758	1	2	3
10	4.454545455	6	-1.54545455	1	2	3
11	6.045454545	5.666666667	0.37878788	0	1	1
12	6.272727273	4.666666667	1.60606061	1	2	3
13	5.318181818	5	0.31818182	0	1	1
14	4.954545455	4.333333333	0.62121212	0	1	1
15	3.681818182	5	-1.31818182	1	2	3
16	5.818181818	4	1.81818182	1	2	3
17	6.636363636	4.666666667	1.96969697	1	2	3
18	6.136363636	5.666666667	0.46969697	0	1	1
19	5.909090909	5.666666667	0.24242424	0	1	1
20	6.545454545	4	2.54545455	2	3	5
21	3.136363636	5	-1.86363636	1	2	3
22	7	5.333333333	1.66666667	1	2	3
23	3.136363636	5	-1.86363636	1	2	3
24	4.863636364	5.666666667	-0.8030303	0	1	1
25	5.045454545	4.333333333	0.71212121	0	1	1
26	6.318181818	5	1.31818182	1	2	3
27	6	4.333333333	1.66666667	1	2	3
28	3.772727273	3.666666667	0.10606061	0	1	1
29	6.045454545	6	0.04545455	0	1	1
30	5.636363636	5.666666667	-0.03030303	0	1	1
31	6.318181818	6.333333333	-0.01515152	0	1	1
32	6.136363636	6	0.13636364	0	1	1
33	5.136363636	6.333333333	-1.19696969	1	2	3
34	4.909090909	6.333333333	-1.42424242	1	2	3
35	6.272727273	4.333333333	1.93939394	1	2	3

Tabla 11. Resultados de la ejecución de cruces de medidas de discrepancia.

De acuerdo con los resultados observados, se aprecian dieciocho afirmaciones en las cuales hay una discrepancia con un valor de tres o más, y dos afirmaciones que representan un número superior a este, con cinco y siete. Así mismo, se reflejó que hay una diferencia marcada con más de la mitad de los reactivos, con lo que se puede afirmar que hay discrepancia entre jefes y subordinados, desde la perspectiva de la teoría de los actos, donde la ejecución de acciones evocan un costo, el cual puede ser económico, temporal, energético y psicológico (Moles y Rohmer, 1983). Se genera un desgaste energético por la falta de consenso y liderazgo de los responsables de área con sus subordinados, psicológico debido a que hay situaciones que colocan en punto de quiebre a algunos miembros generándoles estrés laboral y finalmente económico esto debido a problemáticas relacionadas con factores como la ineficacia de la capacitación, la captura incorrecta de información y el poco compromiso de algunos miembros de la organización.

### **3.3. Grupos de trabajo, acciones e interacciones.**

Resulta menester enfocar las acciones individuales de los miembros hacia un trabajo en equipo, mismas que se consolidan una vez formado un grupo de trabajo. Los grupos de trabajo son entidades sociales de la organización que operan de acuerdo a una estructura con alcances definidos, todos encaminados hacia un mismo objetivo (Acosta, 2011). Conocer los objetivos de la organización permite que los grupos de trabajo tengan sinergia, estabilidad y compromiso para asumir los retos del día a día a los que se enfrenta la corporación.

Dentro de la organización objeto de estudio existen un total de veintiún módulos, los cuales son grupos de trabajo. La mayoría de ellos interactúan entre sí para ejecutar las actividades correspondientes según sea la necesidad de la operación, la cual varía dependiendo de la solicitud y el alcance de cada módulo.

Regularmente la ejecución de actividades se realiza en equipo, con la dependencia entre módulos, por lo cual se vuelve crucial la convivencia diaria, y el buen trato es necesario para conseguir propiamente las metas diarias. Adicional a esto

mencionado, es importante considerar que la comunicación es un proceso crucial para lograr el conceso entre los individuos que componen los grupos de trabajo.

El siguiente esquema muestra los módulos que componen implementación SAP-GSI, así como el alcance e interacción que tienen entre sí:

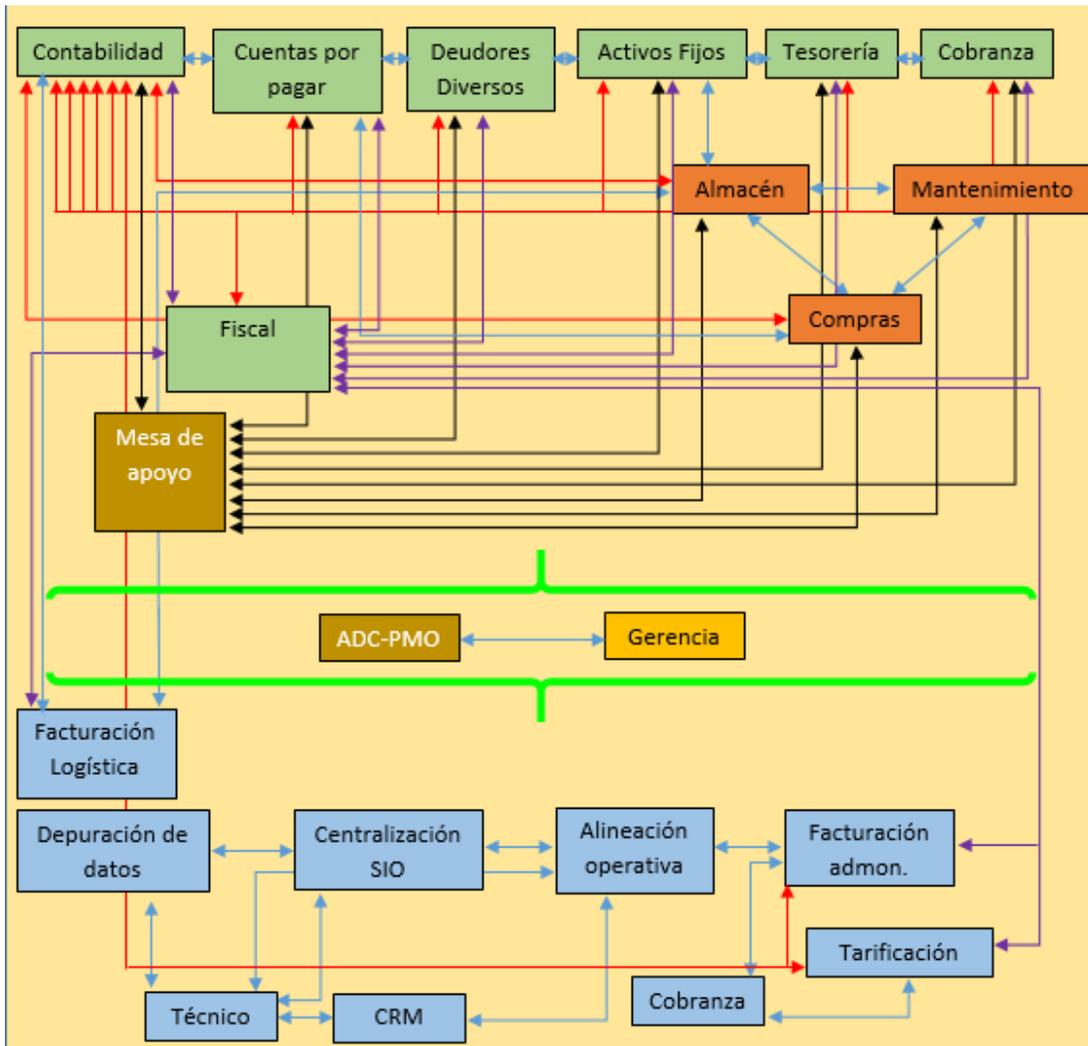


Figura 12. Esquema de interacción de grupos de trabajo implementación

Interacciones generales	■
Interacciones módulo contabilidad	■
Interacciones módulo fiscal	■
Interacciones mesa de apoyo	■
Interacción con todas las áreas	■

Tabla 12. Identificador de interacciones

Gerencia de proyecto	■
Módulos estratégicos	■
Módulos contables	■
Módulos logísticos	■
Módulos facturación y cobranza	■

Tabla 13. Identificador de grupos de trabajo

El esquema anterior muestra los distintos grupos de trabajo que componen la organización objeto de estudio. Los módulos financieros (recuadros en verde) son los encargados de ver todos los movimientos en cuanto a finanzas se refiere, los módulos de cobranza, cuentas por pagar, activos fijos, tesorería y deudores diversos tienen interacción con contabilidad y fiscal (por las afectaciones monetarias y cuestiones de impuestos). También estos módulos intercambian información con la parte logística, por ejemplo compras y almacén están ligados a cuentas por pagar, activos fijos y contabilidad, por lo cual la comunicación es crucial.

Los módulos logísticos (recuadros color café) tienen una interacción mutua constante, ya que sus procesos administrativos y operativos van ligados el uno del otro y la información que genera un módulo es dependiente de los otros dos y éstos a su vez se relacionan con ciertos módulos contables por temas como: aceptación de requisiciones, afectación a inventarios, movimientos de cuentas contables, gestión de proveedores, solicitudes de material, etc.

El módulo de mesa de apoyo (primer recuadro color oro) es el encargado de dar soporte respecto a cuestiones del sistema para empresas y áreas corporativas que ya cuentan con el funcionamiento total de SAP. Se relacionan e interactúan con módulos financieros y logísticos en su totalidad, ya que los usuarios finales de todas las empresas dentro de los distintos módulos acuden a esta área de soporte, y a su vez la mesa gestiona la solución con los módulos implicados dependiendo de la incidencia.

Los módulos de facturación y cobranza (recuadros color azul) tienen una estricta y cercana interacción entre ellos, trabajan mediante un flujo de operación que involucra información de clientes que los liga en su totalidad, por ejemplo, CRM genera los contratos de clientes, esa información debe estar correcta para con centralización de SIO y alineación operativa (encargados de detonar las órdenes de servicio), a la par el módulo técnico y depuración de datos revalidan la información y cuestiones técnicas que pudieran salir en estos movimientos, posteriormente la información viaja hacia facturación y tarificación, donde se colocan los precios y se

factura a los clientes y por último interviene la cobranza para garantizar la captación del ingreso. Es un proceso artesanal que requiere verificación y validación constante, por lo cual estas áreas están en comunicación y un acercamiento constante que garantiza la rentabilidad de todo GSI como consorcio empresarial.

Por último la gerencia y módulo de ADC-PMO (Administración del cambio y Oficina de administración de proyecto) tienen interacción con todos los módulos de implementación SAP-GSI; la gerencia, por su seguimiento y validación de actividades y tareas, además de acercamiento con los clientes (áreas corporativas y empresas de GSI), por lo que se encuentra en constante comunicación con todos los módulos. En cuanto al módulo de ADC-PMO es un área de servicio, la cual se encarga de resolver todas las cuestiones y solicitudes que surjan por parte del personal de implementación SAP-GSI, desde la nómina hasta cuestiones técnicas.

La complejidad de la organización objeto de estudio diversifica su composición misma, por ende es vital detonar un ambiente laboral estable, un trato cordial, interacciones enfocadas al respeto y una constante comunicación que genere orden y armonía dentro de los grupos de trabajo.

### **3.4. Los individuos en la organización**

Entendiendo la importancia que ejerce el individuo dentro de la organización es mayor la probabilidad de permanencia de la misma, sin embargo más importante que eso es la interacción de los individuos en la organización como entes sociales que se relacionan entre sí para formar grupos de trabajo. El individuo como tal, es un ser maduro capaz de jerarquizar sus intereses, es un ser social que busca la integración y aceptación, adaptando su comportamiento para que su identidad social sea identificada dentro de ese sistema social llamado organización (Rincón, 2006).

En implementación SAP-GSI hay un total aproximado de doscientos quince individuos, de los cuales treinta personas son líderes de módulo (contando a la gerencia). En este apartado se aplicó el Test Myers-Briggs a tres de los principales

líderes de la organización objeto de estudio para conocer más acerca de su personalidad. Los datos obtenidos después de la aplicación de la prueba mencionada son los siguientes:

Líder de módulo Contable SAP y figura principal de los módulos financieros. Personalidad ENTP.

E	5	7	10	13	23	25	61	68	71
I	2	9	49	54	63	65	67	69	72
S	15	43	45	51	53	56	59	66	70
N	37	39	41	44	47	52	57	62	64
T	1	4	6	18	20	48	50	55	58
F	3	8	11	14	27	31	33	35	40
J	19	21	24	26	29	34	36	42	46
P	12	16	17	22	28	30	32	38	60

Prefiere dirigir su energía hacia el mundo exterior, busca lo desconocido, va hacia lo intuitivo, decide en base a la lógica con un enfoque analítico hacia lo racional, se mantiene flexible, responde a las cosas según se presenten, tiene tendencia hacia lo perceptivo.

Figura 13. Resultados Test Myers-Briggs aplicado al Líder del área contable.

Líder de módulo Facturación SAP y figura principal de los módulos de facturación y cobranza. Personalidad ESTP

E	5	7	10	13	23	25	61	68	71
I	2	9	49	54	63	65	67	69	72
S	15	43	45	51	53	56	59	66	70
N	37	39	41	44	47	52	57	62	64
T	1	4	6	18	20	48	50	55	58
F	3	8	11	14	27	31	33	35	40
J	19	21	24	26	29	34	36	42	46
P	12	16	17	22	28	30	32	38	60

Prefiere dirigir su energía hacia el mundo exterior, enfrenta los hechos, va más hacia lo sensorial, decide en base a la lógica con un enfoque analítico hacia lo racional, se mantiene flexible, responde a las cosas según se presenten, tiene tendencia hacia lo perceptivo.

Figura 14. Resultados Test Myers-Briggs aplicado a la líder del área de facturación y cobranza.

Líder del módulo de Roles y Perfiles SAP y segunda figura después de la gerencia.  
Personalidad ESTP

E	5	7	10	13	23	25	61	68	71
I	2	9	49	54	63	65	67	69	72
S	15	43	45	51	53	56	59	66	70
N	37	39	41	44	47	52	57	62	64
T	1	4	6	18	20	48	50	55	58
F	3	8	11	14	27	31	33	35	40
J	19	21	24	26	29	34	36	42	46
P	12	16	17	22	28	30	32	38	60

Prefiere dirigir su energía hacia el mundo exterior, enfrenta los hechos, va más hacia lo sensorial, decide en base a la lógica con un enfoque analítico hacia lo racional, se mantiene flexible, responde a las cosas según se presenten, tiene tendencia hacia lo perceptivo.

Figura 15. Resultados Test Myers-Briggs aplicado al líder de roles y usuarios.

Los usuarios clave que participaron en la prueba de personalidad son los principales líderes de implementación SAP-GSI después de los líderes funcionales y la gerencia, con lo cual se pueden apreciar ciertas generalidades psicológicas. En contraste con los resultados descritos a un costado de cada prueba, cada líder tiene un perfil propio, pero comparten rasgos de comportamiento similares; son personas extrovertidas que buscan afrontar los hechos de manera enérgica, suelen ser más racionales (por cuestiones laborales) que emocionales, además de que su posición los obliga a ser así y suelen no analizar tanto su realidad, más bien se enfocan a lo que perciben y trabajan con el día a día, en vez de tener una esquematización y planificación de tareas, aunque tienen ciertas fallas en su liderazgo.

### 3.5. Comportamiento organizacional

Dentro de las organizaciones ya sean grandes o pequeñas es esencial generar ambientes laborales positivos, para ello, las actitudes que tienen los miembros para con sus semejantes deben ser dirigidas hacia parámetros positivos. La satisfacción es otro componente necesario para el funcionamiento de las organizaciones.

Si bien es importante el comportamiento de los subordinados, el de los líderes lo es aún más, puesto que estos últimos son la guía y la directriz hacia el éxito o fracaso de la organización, de ahí que su comportamiento puede generar satisfacción o insatisfacción entre sus miembros. En la organización objeto de estudio hay un total

de veintidós líderes, los cuales tienen que guiar a un aproximado de ciento noventa personas (miembros o subordinados de la organización), de esos jefes de área se tomó al líder de los módulos financieros para aplicarle una prueba de personalidad, de la cual se obtuvo lo siguiente:

INTROVERSIÓN VS EXTRAVERSIÓN		
CALLADO	9	HABLADOR
CERRADO	8	ABIERTO
PRECAVIDO	8	AVENTURADO
NO ENÉRGICO	9	ENÉRGICO
TÍMIDO	9	ATREVIDO
	35.8	MÁS ALTA
OPOSICIÓN VS AMABILIDAD		
POCO AMABLE	5	CARIÑOSO
NEGATIVISTA	9	COOPERATIVO
EGÓISTA	8	DESINTERESADO
DESCONFIADO	5	CONFIADO
TACAÑO	9	GENEROSO
	28.8	
FALTA DE RESPONSABILIDAD VS RESPONSABILIDAD		
DESORGANIZADO	9	ORGANIZADO
IRRESPONSABLE	9	RESPONSABLE
POCO PRÁCTICO	7	PRÁCTICO
DESCUIDADO	8	MINUCIOSO
PEREZOSO/VAGO	9	TRABAJADOR
	34.8	
ESTABILIDAD EMOCIONAL VS NEUROTISMO		
RELAJADO	8	TENSO
TRANQUILO	1	NERVIOSO
ESTABLE	2	INESTABLE
CONTENTO	1	DESCONTENTO
IMPASIBLE	4	EMOTIVO
	12.8	MÁS BAJA
CERRADO A LA EXPERIENCIA VS ABIERTO A LA EXPERIENCIA		
FALTA DE IMAGINACIÓN	3	IMAGINATIVO
NO CREATIVO	3	CREATIVO
NO CURIOSO	4	CURIOSO
IRREFLEXIVO	7	REFLEXIVO
NO COMPLEJO	8	COMPLEJO
	18.6	

Se obtuvo la puntuación más alta en el aspecto de introversión-extroversión y el más bajo estabilidad emocional-neurotismo.

Tabla 14. Resultados de medición de personalidad.

Posteriormente se realizó el mismo ejercicio con otros tres líderes de diferentes módulos para que plasmaron su parecer acerca de este líder y los resultados fueron los siguientes:

Líder módulo Alineación		
INTROVERSIÓN VS EXTRAVERSIÓN		
	26	
OPOSICIÓN VS AMABILIDAD		
	23.2	
FALTA DE RESPONSABILIDAD VS RESPONSABILIDAD		
	28.6	MÁS ALTA
ESTABILIDAD EMOCIONAL VS NEUROTISMO		
	24.2	
CERRADO A LA EXPERIENCIA VS ABIERTO A LA EXPERIENCIA		
	25	MÁS BAJA

Es una persona no tan conocida para este usuario, sin embargo tiene buenas referencias de él sobre temas laborales.

Tabla 15. Resultados de medición de personalidad parte del líder de alineación operativa.

Líder del módulo tesorería		
INTROVERSIÓN VS EXTRAVERSIÓN		
	27.4	MÁS ALTA
OPOSICIÓN VS AMABILIDAD		
	21.4	
FALTA DE RESPONSABILIDAD VS RESPONSABILIDAD		
	12.6	
ESTABILIDAD EMOCIONAL VS NEUROTISMO		
	10.4	
CERRADO A LA EXPERIENCIA VS ABIERTO A LA EXPERIENCIA		
	6.4	MÁS BAJA

Es una persona que como líder es difícil, en ocasiones entorpece las actividades de implementación y suele ser doble cara.

Tabla 16. Resultados de medición de personalidad por parte del líder de tesorería.

Líder módulo facturación		
INTROVERSIÓN VS EXTRAVERSIÓN		
	26.4	
OPOSICIÓN VS AMABILIDAD		
	30.6	
FALTA DE RESPONSABILIDAD VS RESPONSABILIDAD		
	31.8	
ESTABILIDAD EMOCIONAL VS NEUROTISMO		
	14	MÁS BAJA
CERRADO A LA EXPERIENCIA VS ABIERTO A LA EXPERIENCIA		
	32.6	MÁS ALTA

El contador es trabajador y siempre ayuda a resolver cualquier situación referente a temas contables.

Tabla 17. Resultados de medición de personalidad por parte de la líder de facturación y cobranza.

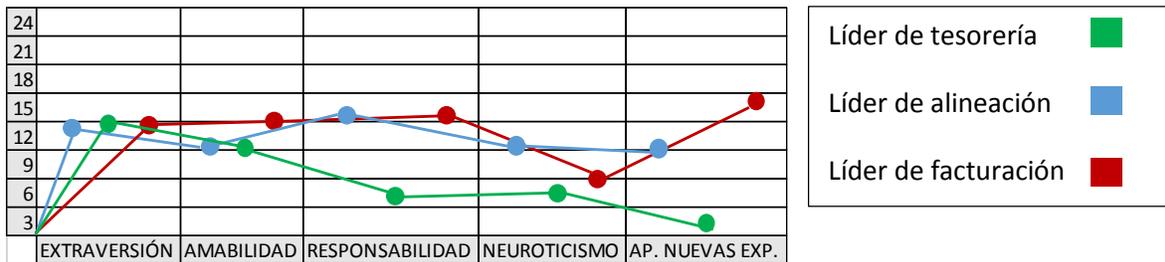


Figura 18. Gráfica comparativa de percepción de personalidad.

Como se aprecia en el gráfico hay un cierto grado de discrepancia entre la percepción de la personalidad del líder del área contable. El Líder de tesorería tiene una tendencia poco favorable hacia él, por otro lado la líder de facturación tiene una percepción favorable hacia él y por último el líder de alineación operativa al conocerlo poco tiene una opinión poco favorable, igual que el de tesorería.

Se tomó en cuenta la opinión estos tres diferentes líderes porque tienen una variable que en conjunto, ya que el líder de tesorería trabaja con el contable, la de facturación sólo colabora con él y el de alineación operativa lo conoce poco y nunca ha trabajado ni colaborado con él, sin embargo están en la misma área de trabajo.

### **3.6. Patologías de la organización**

Todos los objetos que componen la realidad cumplen una función específica, sin embargo no están exentos de sufrir descomposturas, averías o enfermedades. Para el caso de las organizaciones, están expuestas a cualquiera de los conceptos antes mencionados, en especial a las enfermedades o patologías.

Resulta menester conocer en sí el concepto de patología aterrizado en el ámbito organizacional antes de dar inicio al análisis y descripción a nivel detalle de los males que podría tener la organización objeto de estudio (implementación SAP-GSI).

El diccionario de la Real Academia Española (RAE) le atribuye al concepto de patología dos significados: uno lo presenta como la rama de la medicina que se enfoca en las enfermedades del ser humano y, el otro, como el grupo de síntomas asociados a una determinada dolencia. (Pérez, Gardey, 2008, p.1)

Para el caso de la organización, la definición se asocia a una serie de ciertos síntomas que desembocan en alguna dolencia. Esta serie de síntomas atascan y frustran la operación de la organización, en general son una serie de problemas anormales y poco comunes, sin embargo esas dificultades pueden evolucionar en algo más complejo.

Estos problemas o dificultades de la organización se convierten en patologías, cuando éstas no deberían existir y la dirección es incapaz de afrontarlos, así mismo no permiten que la organización se desarrolle, además de desgastarla y estancar su operación (Adizes, 1988). Cuando una organización se topa con esta clase de avatares es esencial detectar qué componentes de la estructura son los que están siendo afectados.

En referencia a la organización objeto de estudio y de acuerdo a la clasificación patológica de las organizaciones de Fernández, Urarte y Alcaide a continuación se enlistan aquellas que se han encontrado dentro de implementación SAP-GSI y posteriormente se realiza una descripción de algunas de las más críticas:

PATOLOGÍA	ESTATUS EN LA ORGANIZACIÓN	PATOLOGÍA	ESTATUS EN LA ORGANIZACIÓN
1 Osteoporosis	APARECE	21 Gigantismo	APARECE
2 Anemia	APARECE	22 Enanismo	NO APARECE
3 Esquizofrenia	APARECE	23 Ceguera	REPETIDA
4 Alzheimer	APARECE	24 Insolación	NO APARECE
5 Artrosis	APARECE	25 Depresión	NO APARECE
6 Miopía	APARECE	26 Daltonismo	APARECE
7 Hipermetropía	APARECE	27 Esterilidad	NO APARECE
8 Sordera	APARECE	28 Ansiedad	APARECE
9 Otitis	REPETIDA	29 Desnutrición	APARECE
10 Hipocondría	APARECE	30 Diarrea	APARECE
11 Autismo	APARECE	31 Apendicitis	APARECE
12 Anorexia	APARECE	32 Empacho	APARECE
13 Estrés	APARECE	33 Estreñimiento	APARECE
14 Astigmatismo	NO APARECE	34 Amnesia	REPETIDA
15 Obesidad	APARECE	35 Gripe	APARECE
16 Impotencia	APARECE	36 Cirrosis	APARECE
17 Cáncer	APARECE	37 Paranoia	APARECE
18 Leucemia	REPETIDA	38 Bulimia	APARECE
19 Asma	APARECE	39 Hemiplejía	APARECE
20 Somnolencia	APARECE	40 Paraplejía	REPETIDA
		41 Tetraplejía	REPETIDA

Tabla 18. Patologías de la organización detectadas en implementación SAP-GSI.

1. Esquizofrenia. En la organización siempre existe un discurso que habla acerca de que la supremacía mundial y el liderazgo en el mercado, sin embargo las acciones son diferentes, ya que hay una discrepancia visible entre lo que se ve administrativa y operativamente dentro de la organización y lo que trata de tenerse hacia afuera como imagen. Inclusive entre los propios colaboradores puede vislumbrarse una carencia notable de ciertos recursos empresariales, mientras que las figuras de más alto rango aprecian una corporación estable, prospera y sin problemáticas. Se autorizan gastos inexplicables en supuestos tiempos de crisis y los que terminan pagando esas malas decisiones son los subordinados que terminan sin empleo.
2. Hipermetropía. En la actualidad dentro de la organización se encuentran en marcha varios proyectos que tienen que ver con la implementación del sistema SAP (por ejemplo). Este proyecto nació con el firme compromiso de ser el sistema madre de todo GSI, sin embargo se ha topado con una enorme cantidad de obstáculos, que son puestos por la misma organización por estar en defensa de prácticas y tradiciones administrativas arcaicas. Existen otros proyectos que se echan a andar y tienen que ver con el área de implementación SAP, como la puesta en marcha de la solución tecnológica

TOA de Oracle, la cual vendría a fortalecer la planeación de rutas de traslado y se comunicaría con SAP. A la fecha, TOA está detenido por negligencia de la propia organización y los responsables del proyecto, quienes echan la culpa al proveedor de esa solución, sin embargo el licenciamiento continúa su marcha generando un gasto que ni siquiera se está aprovechando.

3. Cáncer. A pesar de que existen valores, políticas y lineamientos, los miembros de la organización constantemente se ven envueltos en prácticas indeseables y problemáticas de todo tipo; en algunos módulos hay un ambiente de trabajo tenso, las prácticas de corrupción vienen desde la gerencia hasta los líderes de módulo y se ven involucradas otras áreas corporativas e incluso otras empresas del grupo. La organización está más preocupada por su rentabilidad que por las condiciones en las que se encuentran sus colaboradores; los miembros son utilizados como herramientas y no como personas, hay precariedad en referencia a sus condiciones laborales (salarial, de mobiliario y relaciones en el trabajo) y los líderes se ven poco preocupados por esas situaciones, sólo les interesa que se cumpla con las actividades y lograr las metas momentáneas.

4. Estreñimiento. La dependencia de ejecución de actividades de la organización con otras similares (otras áreas corporativas o empresas de GSI) generan cuellos de botella importantes, ya que para solicitudes o requerimientos se necesita llegar a un consenso. Para envío y recepción de información que es de vital importancia y urgencia puede tardar demasiado tiempo en llegar o en ocasiones ni siquiera se envía, lo que lastima el funcionamiento de la organización misma. Algunos procesos resultan obsoletos para la operación del día a día y solamente la entorpecen, no hay confianza entre líderes y subordinados, en ocasiones hay un ambiente de incertidumbre que tensa más aún las relaciones. La burocracia es un ente abstracto que frena la movilización y el ritmo de actividades.

La perspectiva teórica desde una mirada weberiana da un panorama general para comprender la magnitud de la organización en las diferentes partes que se abordan, así mismo los catorce principios de Henry Fayol complementan esa forma de entender la realidad organizacional y el objeto de estudio.

El diagnóstico de la comunicación se aplicó con el rigor metodológico necesario, primero desde la parte de la satisfacción de los miembros de la organización, esos puntos esenciales permitieron alcanzar un grado de mayor análisis con la escala Likert y los cuales dieron como resultado un grado de insatisfacción. Por parte de las medidas de discrepancia también pudo observarse que hay percepciones divididas con más de la mitad de las afirmaciones entre líderes y subordinados.

En la parte de los grupos de trabajo se reflejaron las relaciones que existen entre los diferentes módulos y cómo es que interactúan entre sí. Las herramientas aplicadas para diagnosticar a los individuos en la organización se usaron para conocer más a fondo el comportamiento y forma de ver la realidad de algunos de los principales líderes.

La organización objeto de estudio muestra una gran cantidad de patologías detectadas en su estructura, procesos, miembros, etc. En este caso la mejor opción para la organización es una muerte asistida.

## **Capítulo 4. La comunicación en las organizaciones.**

Este capítulo abarca una parte de la guía teórica de la investigación realizada, un esbozo generalizado hacia la definición del problema de investigación, cuáles son sus principales conceptos, la delimitación y desde luego los métodos de investigación que fueron utilizados para la recopilación de datos en la organización según las temáticas solicitadas.

Como consecuencia de ese breve esbozo teórico, se investigan las temáticas que le competen a este capítulo aterrizadas a la organización objeto de estudio (implementación SAP-GSI). Pasando desde la identidad, la imagen, la cultura, el ambiente y la comunicación de la organización. Así mismo la interpretación de los resultados obtenidos con la aplicación de distintas técnicas de investigación con diferentes miembros de la organización.

Así mismo, como en cada parte, al final una conclusión que retoma todos los componentes analizados en el capítulo.

#### **4.1. Guía metodológica de investigación.**

En este punto número uno se aborda la guía teórica general que se aplicó para la recopilación de información y datos que contiene el capítulo IV. Resulta menester conocer los conceptos, terminología, problemática y métodos de investigación utilizados, ya que para temas como la identidad, la imagen, la cultura, ambiente y comunicación en la organización se debe llegar al fondo de cada una de las fuentes, ya sean documentales, observables y/o descriptivas.

##### **4.1.1. Definición del problema de investigación.**

El problema de investigación parte de la necesidad de conocer las interacciones comunicativas que existen entre los diferentes miembros de la organización, así como entre las distintas áreas que coexisten en implementación SAP-GSI.

El objetivo general de investigación es conocer las interacciones comunicativas que existen en implementación SAP-GSI entre junio y septiembre de 2019 para identificar las áreas de oportunidad que ponen en punto de quiebre la ejecución de procesos en la organización.

Esta investigación se desarrolla en conocer las interacciones, lo que permitirá conocer de raíz aquellos problemas que ponen en punto de quiebre los procesos con los que interactúan los distintos componentes de la organización, y en este caso es la comunicación.

Es importante conocer aquellos problemas que le competen a la comunicación, ya que la investigación está encaminada a conocer las incidencias que ponen en jaque la operación del día a día (siempre y cuando sean avatares que le competen a la comunicación).

#### 4.1.2. Definición de los conceptos y términos del problema.

La problemática en la organización está definida mediante la pregunta general de investigación, de donde se desprenden las necesidades de investigación. El cuestionamiento general es: ¿cuál es la importancia de la comunicación en la ejecución de los procesos dentro de la organización objeto de estudio?

Es necesario identificar los conceptos de la pregunta de acuerdo a su grado de trascendencia e importancia dentro de la investigación para centrarlos en el contexto que le compete. A continuación se redacta la pregunta general de investigación con la identificación del grado de trascendencia de cada concepto:

¿**Cuál** es la **importancia** de la **comunicación** en la **ejecución** de los **procesos** **dentro** de la **organización** **objeto de estudio**?

En color rojo se muestran los conceptos delimitadores, en verde los conectores y en amarillo los clave, los cuales deben definirse de manera especializada.

Definición especializada:

- Cuál.

Concepto inicial de un cuestionamiento acerca de la identidad de las personas o cosas no expresadas o de sus cualidades.

- Importancia.

Valor que se le da a algo o a alguien, superioridad, trascendencia o relevancia, categoría social. (...) El concepto de importancia está estrechamente ligado a la superioridad, siendo algo importante, aquello que afecta de sobremanera al entorno, o una persona importante, aquella que influye sobre el resto de las personas.

- Impacta.

Realizar una afectación o impresión en alguna persona o lugar.

- Comunicación.

La comunicación (...) se centra en el capital humano (...) implica comunicar primero a los de adentro (marketing interno) y luego a los de afuera. Transmitir información útil, facilitar el trabajo, comunicar de forma fluida y permanente, respetar, delegar, y dar poder de decisión, conceder el derecho de equivocarse, saber hablar y, sobre todo, saber escuchar.

- Ejecución.

Ejecutar, llevar en práctica, realizar.

- Procesos.

Conjunto de fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

- Dentro.

En la parte interior de un espacio o término real o imaginario.

- Organización.

La organización son dos o más personas que alcanzan sus objetivos mediante la cooperación; obtienen sus materiales, energía e información a través del ambiente y los integran como insumos procesadores al coordinar y transformar sus actividades en recursos.

- Objeto de estudio.

La construcción del objeto de estudio es lo más difícil de la investigación y como tal es el fundamento sobre el cual todo se asienta.

#### **4.1.3. Delimitación de la investigación.**

Para la delimitación de la investigación debe comenzarse por la parte teórica del problema. Esta parte tiene que ver con los factores de la problemática, como lo son: administración del tiempo, gestión del personal, liderazgo, rotación, espontaneidad,

hostilidad, ambiente laboral, imagen, bomberazos, la tecnología, administración del cambio, actitudes, cultura organizacional y entorno.

El punto central es medir las interacciones comunicativas para conocer el grado de importancia que tiene la comunicación en la ejecución de los procesos de la organización objeto de estudio.

Esta investigación se realizó desde junio y hasta septiembre del año 2019, esto dentro de del área corporativa implementación SAP-GSI, que pertenece al complejo empresarial Grupo Seguridad Integral con la participación de algunos de sus miembros quienes contribuyen para la realización de dicho estudio.

Las fuentes primarias provienen de la población muestra, en este caso los participantes y/o miembros de la organización y en las fuentes secundarias el acervo documental del área a estudiar y apoyos bibliográficos dictaminados en el seminario de organización, comunicación y cultura.

#### **4.1.4. Métodos de investigación**

Los métodos de investigación utilizados para la obtención de datos son cuantitativo y cualitativo, ya que dependiendo del tipo de información es como se aplican.

Las técnicas utilizadas para la ejecución de la investigación son: encuesta, entrevista informal, observación y análisis documental. Cada una de estas técnicas fue utilizada porque eran las que más se adaptaban para la recopilación de la información solicitada.

La encuesta se aplicó porque es una herramienta que se adapta a las necesidades de lo que se investigó y en específico fue para rescatar información referente a los canales y en general la comunicación en la organización. Se realizó a una muestra de cincuenta miembros de la organización, de forma gradual en grupos de diez durante el mes de septiembre.

El análisis documental fue realizado para la búsqueda de información acerca de la imagen, la cultura y la identidad, esto en archivos históricos de la organización objeto de estudio, la cual se encuentra en la oficina de la gerencia, esta indagación fue realizada durante el mes de septiembre.

En referencia a la observación y la entrevista informal fueron herramientas usadas para la construcción de aspectos organizacionales como la imagen, la cultura, el ambiente y la identidad, estas charlas se realizaron de forma esporádica y periódica a algunos de los principales líderes de módulo como lo son Ricardo Rosas, Juan Jesús Gutiérrez, Dan Pshisva, Adriana Gómez, Alejandro Fuentes y algunos de sus supervisores. Los resultados de la aplicación de estas técnicas se muestran a continuación en los diferentes apartados.

#### **4.2. Identidad organizacional.**

Durante el trayecto de su existencia las organizaciones van forjando una serie de ideas, percepciones e impresiones para con los miembros que la componen y resulta trascendente aquello que la organización proyecta.

El desarrollo, la historia y la visión hacia el futuro son elementos que componen parte de la identidad organizacional. Identidad corporativa es aquel conjunto de elementos que identifican y distinguen a una empresa u organización, como marcas, logotipos, envases, envoltorios, impresos normalizados, fachadas, colores, uniformes, etc. (Limón, 2013, p.26).

La identidad es algo que va más allá de un logotipo con el cual se identifica la marca, Krupatini (2011) menciona “la identidad es un concepto que excede al marketing y a la marca” (p.115). Es decir, la organización podrá identificarse social o convencionalmente por la marca o el logo, sin embargo la construcción de las acciones que imperan en ella son lo que fortalecen y definen su identidad, cosas como qué giro tiene, sus líneas de negocio, su comportamiento e incluso elementos esenciales como la filosofía y los valores, e incluso la diferenciación ante la competencia son lo que dan forma al término de identidad en una organización.

La organización objeto de estudio es un área creada a partir de la adquisición de una herramienta tecnológica para la administración de recursos empresariales de la organización (GSI), sin embargo la puesta en marcha de esta área tuvo la carencia de muchas cosas, entre ellas una identidad.

Implementación SAP-GSI es un área corporativa de Grupo Seguridad Integral creada en agosto de 2015, al ser un área de reciente creación se ha enfrentado a distintas adversidades que ha sorteado también la organización (GSI). Estos avatares que ha experimentado la organización objeto de estudio, así como su operación del día a día le han construido una identidad que se refleja tanto con sus colaboradores como con las demás áreas corporativas y empresas del grupo.

#### **4.3. ¿Cómo se compone la identidad de la organización objeto de estudio?**

Al ser la organización objeto de estudio un área de reciente creación es importante conocer la percepción de sus colaboradores, ya que son ellos quienes hacen que la operación funcione en el día a día. Además de que como tal, no existe registro documental de este aspecto organizacional en el acervo histórico desde la creación hasta la actualidad, sin embargo en base a la observación y a la entrevista informal, es como se puede realizar la construcción de la identidad de la organización.

La identidad de la organización se construye a partir de la concepción de sus miembros, es un vehículo que da una proyección de una empresa u organización, no sólo son logotipos y símbolos, afecta lo que haces, dónde lo haces y cómo explicas lo que haces (Limón, 2013). Así mismo hábitos y costumbres que se han ido formalizando desde que se creó esta área corporativa, aunque van variando dependiendo de los módulos, existen generalidades que construyen el concepto en implementación SAP-GSI, como los horarios de trabajo los cuales suelen ser extensos, e incluso hay ocasiones que se debe contribuir de manera extra, es decir, llegar temprano o salir más tarde de la hora estipulada. Las reuniones semanales

de avances, así como la junta de comité los jueves son costumbres que ya tienen un arraigo institucionalizado, sin ser algo completamente formal.

Las costumbres se han ido modificando de manera drástica, hace un par de años había presupuesto y se realizaban dinámicas de integración con el personal, había plena abundancia, donde se reembolsaban gastos y viáticos, sin embargo actualmente el panorama luce diferente, ya que estos hábitos de integración se han ido perdiendo con el paso del tiempo debido a la reducción total de presupuesto; temáticas como la celebración de fechas importantes o presentes a los colaboradores son incluso valores que inicialmente identificaban a la organización, pero actualmente ha cambiado debido a la escasez financiera.

Así mismo, las actitudes se han ido modificando conforme el paso del tiempo, de tener una identidad sólida, estable y duradera frente a otras áreas corporativas y empresas, implementación SAP-GSI fue vendido a los públicos como un área Top, siendo el estandarte de la modernidad y la transformación en el grupo, elementos que los propios miembros esparcían, lo cual generó una actitud de aceptación y confianza por parte de usuarios finales que se capacitaban y se iban sumando a esa identidad de desarrollo.

Sin embargo actualmente la organización tiene una identidad desgastada, ahora sólo se lucha por sobrevivir y mantener la fuente de empleo. Implementación SAP-GSI es percibida con gran incertidumbre, ya que los líderes se han encargado de encaminar el sistema como algo obligatorio, en vez de sensibilizar al personal sobre ese cambio.

La identidad de la organización, se encuentra fragmentada ya que los miembros sólo perciben y piensan situaciones negativas, no hay un sentido de pertenencia también debido a la ausencia de esos valores que caracterizan a un lugar de trabajo. Las acciones y representaciones (imaginario social) que hay por parte de la gente que pertenece a la organización en su mayoría son aspectos negativos, no hay rasgos culturales, el ideario general se representaría como “tengo que seguir trabajando aquí para poder subsistir”.

Los miembros que conforman la organización no identifican la identidad que se encuentra presente, por lo cual se puede concluir que más allá de una fragmentación o quiebre de la identidad organizacional, se habla de una ausencia, lo cual para los tiempos postmodernos en los que se sitúa el contexto de la investigación resulta ser algo más grave aún.

#### **4.4. La imagen de la organización.**

La imagen corporativa o imagen de la organización es un componente que va de la mano con la identidad. Conocer la imagen de una organización es ir más allá de un logotipo, es conocer una parte de la esencia y el concepto de la organización como tal.

Conocer y tener identificada de manera concreta la imagen organizacional o corporativa habla de una organización que se conoce así misma o al menos está en la búsqueda. La imagen corporativa no es más que lo que un determinado público percibe sobre una organización a través de la acumulación de todos los mensajes que haya recibido...entendiendo que cualquier organización comunica algo cuando quiere hacerlo, pero, desgraciadamente, el fracaso de muchas empresas en el control de sus comunicaciones da lugar a la generación de imágenes confusas de sí mismas (Ind, 1992).

La determinación de esta imagen está constituida por un público que participa de distintas formas con la organización, la acumulación de esas imágenes son también producto de experiencias, creencias, incluso sentimientos e información que es procesada para la concepción simbólica de la organización.

Gracias a los datos recabados en las entrevistas informales y en palabras de algunos miembros, se puede afirmar que la organización objeto de estudio está compuesta por una imagen desgastada, una imagen que se encuentra en la pérdida de credibilidad, ya que las acciones o tomas de decisión de los responsables suelen

ser viscerales o incorrectas, como ha comentado el responsable del módulo de contabilidad.

Implementación SAP-GSI tiene una imagen que se relaciona con la explotación laboral, ya que de comentarios de otras áreas corporativas e incluso otras empresas, se da a notar que a pesar de ser un área relativamente joven, se encuentra en una decadencia enfocada a ver al miembro como una herramienta y no como factor humano.

En reuniones de avances el gerente de implementación SAP-GSI muestra un claro descontento al afirmar que otras áreas y empresas los ven como un área desordenada, donde han surgido más problemas que soluciones al implementar el sistema. Asimismo clientes y proveedores miran la implementación del sistema como algo que ha traído más problemas que soluciones a sus diferentes relaciones, alcances y trámites en la organización.

Cuando fue creada esta área corporativa se dio gran peso y buena reputación a su imagen, llevando aires de cambio y desarrollo, actualmente la imagen es identificada por otros miembros como un problema para los procesos, complejidad y desorden. En comentarios dentro de reuniones de trabajo, los hijos del dueño de GSI han tenido la idea de realizar modificaciones dentro del sistema para simplificarlo, con lo cual refuerzan la afirmación de que la percepción de la imagen de la organización actualmente ofrece más problemáticas que soluciones.

Actualmente el concepto de incertidumbre es lo que definiría la imagen de la organización objeto de estudio, junto con el retrabajo y el desorden, además de que los propios miembros que componen la organización están convencidos de que existe una crisis de identidad e imagen, las cuales se han ido transformando y desgastando con el paso del tiempo hasta ser percibidas e identificadas como componentes permeados hacia un significado simbólico de factores negativos que tambalean la existencia de implementación SAP-GSI en palabras del líder del módulo de tesorería.

#### **4.5. La organización y su cultura.**

Otro de los componentes importantes de una organización es su cultura, la cual se encuentra conformada por el comportamiento de sus miembros y actitudes. Para entender la organización y su cultura hay que partir desde la importancia de los símbolos y formas simbólicas que existen en el objeto de estudio, la cultura aparece y se desarrolla sin la necesidad de la proposición de una sola persona, más bien de las ideas que mayormente predominan en el lugar de trabajo.

Se habla entonces de que la cultura es una serie de pensamientos que van ligados entre la organización y sus miembros; lo que caracteriza principalmente a una cultura organizacional son los valores, las creencias y las manifestaciones culturales entendidos como elementos constitutivos de la cultura (Lemus, 2000). Estos valores y creencias suelen ser dogmas dentro de la organización, dependen de la fortaleza de la cultura que predomine en la propia organización.

Implementación SAP-GSI tiene una cultura con arraigos que vienen desde la misma organización (GSI). Algunos ejemplos de esa afirmación son la vestimenta, todo GSI tiene la obligación de ir con vestimenta formal en el horario de trabajo, sin derecho a ningún cambio casual en ningún momento, los hombres tienen completamente prohibido traer barba, deben afeitarse del diario; cada primer lunes de mes se realiza ceremonia de honores a la bandera, donde todos los miembros deben asistir.

Los anteriores son algunos ejemplos de manifestaciones culturales que implementación SAP-GSI debe adoptar al ser un componente de GSI, pero en la organización objeto de estudio también se vislumbran otros rasgos. Sin embargo hay acciones que son propias del objeto de estudio, como la hora de salida (19:00 hrs.), el horario de comida, las dinámicas que se realizan en fechas importantes del año, la celebración de los cumpleaños, la incertidumbre y rumores provenientes de GSI que desestabilizan.

Algunos de los principales rasgos culturales encontrados son la pérdida de tiempo, la distracción, el egocentrismo, falta de liderazgo y poca comunicación efectiva. Así mismo, las necesidades operativas apuntan hacia la necesidad de trabajar más allá

del horario laboral, incluso los fines de semana y en ocasiones se trabaja los siete días de la semana.

La dependencia de algunos módulos con otros obliga a que trabajen en equipo, sin embargo los constantes roces entre líderes que no se llevan bien, violentan las acciones comunitarias de trabajo. Ciertos empleados reciben algunos beneficios como llegar tarde, recibir bonificaciones financieras sin cumplir con sus tareas, lo que fomenta una cultura que va ligada al conformismo y a esperar beneficios por tener una buena relación con el jefe en vez de que sea por la correcta ejecución de las actividades.

La cultura de la organización se enfoca en iniciar proyectos, pero nada se concluye, pocas son las actividades que llegan a su fin, no existe un sentido de pertenencia y los bomberazos se han convertido en la metodología de trabajo establecida. Lo más grave de la situación es que los líderes que componen esta organización están conscientes de estos diferentes aspectos negativos y no hacen nada para cambiar la situación. Por esas afirmaciones mencionadas anteriormente es que puede dictaminarse que hay una cultura insana y poco funcional.

Prácticamente no se trabaja en enculturizar al personal, ya que la organización se encuentra enferma, más bien han aprendido a adoptar y convivir con esos rasgos negativos ante la inminente situación de una cultura organizacional que parece no va a cambiar.

#### **4.6. ¿Qué es el ambiente de una organización?**

El ambiente de una organización es también un elemento constitutivo que guía al fracaso o bien al éxito a las grandes y pequeñas corporaciones. El ambiente organizacional está formado por aquellos factores, tanto físicos como sociales, internos y externos de la organización que tienen una relación entre sí (Lemus, 2000). Cabe destacar como comentario trascendente que el ambiente organizacional influye de manera directa en el comportamiento de los miembros de la organización.

Sin embargo, el ambiente también hace referencia a todo aquello que es relevante para la organización, diferenciando que lo relevante cambia dependiendo del tipo de organización (Baptista, 2012). Entiéndase que el giro y la(s) línea(s) de negocio de la empresa es lo que regularmente dictamina lo que es importante, además claro, de su composición, volumen, cultura, imagen e identidad organizacional. Para finalizar el ambiente de una empresa también puede ser: hostil, diverso, desintegrado, estable, complejo, simple, etc.

#### **4.6.1. El ambiente de la organización, la percepción de quienes la componen.**

Para dictaminar el tipo de ambiente que prevalece en la organización, se entrevistó a diez miembros de la organización de distintas áreas, tomando como ejes temáticos la percepción de las emociones, el comportamiento en el área de trabajo, el lenguaje utilizado y aquellas problemáticas que se hayan apreciado desde la perspectiva del ambiente organizacional.

Se reflejaron comentarios de todo tipo, prevalecieron aquellos enfocados a que implementación SAP-GSI es un área que depende del corporativo y como tal, las buenas o malas decisiones que se tomen, tendrán repercusiones importantes ahí.

Asimismo, también se mencionan los problemas operativos que hay a diario, los cuales tienen que ver con la mala relación con otras áreas que se encuentran dentro del inmueble donde está implementación SAP-GSI, la falta de ética profesional y valores, así como problemáticas técnicas que afectan la operación del día a día.

La organización objeto de estudio tiene un ambiente diverso dentro de sus veintidós áreas y cuenta con un aproximado de doscientos cincuenta miembros, los rasgos sociales que predominan en el comportamiento convencional resultan ser de todo tipo, aunque con una tendencia más hacia los aspectos negativos.

Un ejemplo claro de esta tendencia es que la mayoría de líderes de módulo, opinan que en el área de centralización de SIO existe un ambiente tenso y pesado,

principalmente desarrollado por el responsable del área, que al tener poca experiencia y no conocer nada sobre liderazgo provoca riñas, trifulcas, ridiculiza en público y en vez de fomentar el trabajo en equipo sólo fragmenta más un área que ya se encuentra bastante dividida.

A pesar de que institucionalmente se han realizado pláticas y adoctrinamientos acerca del buen ambiente en el trabajo, la erradicación del acoso, el mobbing y el compañerismo, resulta que en la organización, se han gestado situaciones donde lejos de minimizar los conceptos anteriores, son algunos de los que más predominan con un enfoque marcado hacia la afectación a los más desfavorecidos o bien, aquellas personas vulnerables o que no cuentan con los contactos o el favoritismo suficiente.

Otro factor que juega un papel importante son aquellas costumbres que los miembros traen consigo desde fuera de la organización, centrado principalmente en las malas acciones como los insultos, los malos tratos, la violencia de género (que se presenta en menor cantidad de casos), la discriminación (principalmente por apodos y/o sobrenombres) y la zona confort, lo que convierte a estos miembros en una amenaza potencial que violenta el ambiente de la organización.

Implementación SAP-GSI se define con un ambiente hostil y complejo, donde los factores negativos sobresalen más allá de las buenas prácticas, donde la comunicación debe ser la herramienta que mitigue y legitime las situaciones que pongan en riesgo la integridad física o psicológica de los miembros que componen la organización.

#### **4.7. La comunicación como elemento de análisis en la organización.**

Como ya se ha mencionado en capítulos anteriores, la comunicación es el elemento medular de las organizaciones, o de aquellas que pretenden tener éxito dentro y fuera de su composición. Sin embargo, hay que mencionar a la comunicación como un ente más detallado, uno que haga referencia a la organización y su estudio.

La importancia de la comunicación gira entorno a ser una herramienta de consenso y legitimación dentro de la organización, la comunicación organizacional se refiere al intercambio de mensajes e información, al conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización y su medio, los cuales también influyen en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización con el fin de cumplir los objetivos planteados (Lemus, 2000). Y al ser un elemento para considerar esos diferentes públicos se vuelve una necesidad para la correcta operación diaria.

#### **4.7.1. La identificación de la comunicación en la organización.**

A pesar de que la comunicación es un elemento esencial dentro de la organización, en muchas ocasiones es complicado encontrar de manera visible este componente y es importante reforzar lo que significa este concepto en sí, debido a que la investigación va principalmente encaminada a ello.

La comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre funcionarios de diferentes niveles, los jefes y los subordinados, y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida. (De Casto, 2014, p.5)

Gracias a esta afirmación, se puede diferenciar la comunicación organizacional de otras como la comunicación científica o masiva. Gracias a este tipo de comunicación las organizaciones surgen, se desarrollan, crecen, se mantienen y en algunos casos cambian o desaparecen dependiendo del manejo suficiente de los canales que tenga la empresa o corporativo.

En implementación SAP-GSI existen dos vías de comunicación, por un lado está la formal y por el otro la informal. Estos dos canales son explotados a su máxima capacidad por todos los integrantes de la organización. Para conocer los canales y el uso de los mismos, se realizó una encuesta a cincuenta miembros de

implementación SAP-GSI para saber acerca de su conocimiento sobre los medios de comunicación de la organización y qué tanto los utilizan.

Se utilizó una escala Likert de cuatro puntos de medición donde el número uno significa estar muy de acuerdo, el número dos significa estar de acuerdo, el número tres estar en desacuerdo y el número cuatro representa estar muy en desacuerdo. Fue aplicada en un margen de cinco días de manera aleatoria y participaron todas las áreas de la organización, asimismo se complementó con dos reactivos adicionales para fortalecer la encuesta.

Los resultados de la encuesta aplicada se muestran a continuación:

REACTIVOS	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Conozco los medios de comunicación de mi organización	5	5	35	5
Conozco los planes de comunicación interna de mi organización	0	0	5	45
Me siento informado acerca de lo que acontece en mi organización	0	10	30	10
Considero suficientes las acciones de comunicación en mi organización	0	2	5	43
Conozco los canales de comunicación de mi organización	8	7	15	20
Considero que los canales de comunicación son adecuados para mi organización	0	2	6	42
Conozco los canales de comunicación formal de mi organización	4	5	22	19
Conozco los canales de comunicación informal de mi organización	12	5	13	20
Mi organización tiene un canal de comunicación para conocer mi opinión	1	2	5	42
Considero que mi organización me escucha mediante los canales de comunicación	0	0	12	38
<b>CANTIDAD DE MEDIOS</b>	<b>Menos de 3</b>	<b>De 3 a 6</b>	<b>Mayor a 6</b>	<b>Ninguno</b>
¿Cuántos medios de comunicación de la organización conoces?	19	25	6	0

MEDIOS UTILIZADOS	Perifoneo mural	Reuniones	Radio pasillo	Correo electrónico	Redes Sociales	Otro
¿Qué medios(s) utiliza(s) para enterarte de cosas importantes de tu organización? Puedes mencionar más de uno	50	27	45	50	10	6

Tabla 19. Resultados de la aplicación de encuesta para medición de comunicación.

Como se puede apreciar en los resultados obtenidos de la encuesta aplicada, la mayoría de los encuestados desconocen las vías de comunicación que existen dentro de la organización, además de que sienten que no son tomados en cuenta y hay información que desconocen, lo cual ocasiona que haya desconocimiento de ciertas actividades y situaciones de impacto para con los actantes de la organización.

Es importante recalcar que medios como las redes sociales son poco utilizados o más bien, apenas están siendo explotados por la organización y son considerados con cierto margen de desconocimiento.

También es importante mencionar que el periódico mural y el correo electrónico son los medios por los que más se entera el personal de las noticias de la organización, además de que el radio pasillo (sin ser un vía de comunicación organizacional confiable) es uno de los medios por los cuales se enteran de cosas trascendentes o de alto impacto.

La comunicación debe ser una herramienta que ayude a potenciar las mejoras en la organización, la importancia radica en enculturizar la comunicación, volverla punta de lanza dentro de la cultura de la organización, ya que puede ayudar a la resolución de conflictos y el logro de consensos. La generación de estrategias para trabajar en conjunto logrando que la comunicación se vuelva cultura y la cultura tenga como principal referencia la comunicación directa y efectiva entre áreas puede ayudar a la mejora de varias problemáticas encontradas actualmente, sin embargo la organización sigue cometiendo el error de no trabajar cultura y comunicación como entes que atraviesan la organización y van juntos para consolidar ese consenso organizacional.

La identidad al percibirse fragmentada pierde credibilidad entre los actantes que componen la organización, la cual no genera un sentido de pertenencia lo suficientemente visible para que los miembros se sientan identificados, lo cual habla de la ausencia o cambio que ha sufrido a través de los años.

Su imagen se encuentra desgastada y con una importante pérdida de rumbo, mismo que se enfoca a llevar a la organización a un desprestigio ante las demás áreas corporativas y empresas que componen GSI.

La cultura se encuentra totalmente ligada al trabajo, como si de una especie de esclavismo se hablase, ya que los miembros han perdido la libertad de su tiempo sin que a veces se remunere de alguna manera, además de que los bomberazos se han convertido en la metodología de trabajo preferida.

El ambiente está direccionado más hacia la tensión que producen los propios líderes por el mal manejo de sus equipos de trabajo, la falta de experiencia y liderazgo

encamina este rubro hacia la permisión de conductas violentas, discriminación y acoso laboral, sólo por mencionar algunos casos.

Con las herramientas utilizadas para desmenuzar cada uno de los componentes que forman parte de implementación SAP-GSI, se puede apreciar que la organización se encuentra inmersa en incertidumbre, la cual es ocasionada por la misma complacencia de los jefes o líderes de área.

Cuando la comunicación y la esencia de la organización son inexistentes, se puede hablar entonces, de una organización completamente enferma que se encuentra luchando por la supervivencia en un mundo donde el cambio, la transformación, el desarrollo y la renovación son temas top para la consolidación de una trascendencia organizacional duradera y permanente.

## **Capítulo 5. Cultura organizacional y propuesta de intervención.**

Esta parte contempla un recuento de todas las principales problemáticas de la organización que se evidenciaron en los capítulos anteriores, así como la conceptualización de aquellos términos fundamentales que ayudan a entender la organización.

Esos conceptos señalados inicialmente, son retomados para hacerlos presentes en la organización objeto de estudio, señalando cómo es que se encuentran, además del apoyo teórico de ciertos autores especialistas en los temas.

También se encuentra la propuesta de intervención, donde se plasman aquellas mejoras estructuradas desde la problemática y buscando la mitigación de las incidencias detectadas. Cada propuesta cuenta con diferentes tareas que se deben realizar para garantizar su efectividad, además de ir acompañadas de un cronograma de fechas para generar un mejor control y seguimiento.

En la última parte están las conclusiones, donde se habla acerca de la viabilidad de la implementación de las propuestas de mejora además de las posibilidades por parte de la organización.

### **5.1. Perspectiva general de las problemáticas de la organización.**

Los capítulos anteriores pudieron evidenciar que la organización objeto de estudio tiene una serie de problemáticas complejas que se encuentran ligadas a varios aspectos investigados, los cuales van desde la estructura, el entorno, la infraestructura, comunicación, procesos de trabajo, interacción, cultura, identidad, etc.

La relación con el entorno es demasiado estrecha, ya que al ser implementación SAP-GSI un área corporativa de Grupo Seguridad Integral, toda toma de decisiones impacta en su composición y estructura, así como cambios en políticas, normas, reglamentos o procedimientos, mismos que en ocasiones afectan la operación de la organización objeto de estudio y esto a su vez, impacta a todo GSI por la situación de la implementación del sistema SAP, el cual va ligado a los procedimientos operativos del negocio.

Las problemáticas referentes a las interacciones entre los miembros que componen implementación SAP-GSI están ligadas a un liderazgo deficiente por parte de los jefes de área, ambiente tenso entre ciertos módulos, sobrecarga de trabajo y actividades, además de los problemas entre líderes de módulo por poner en claro quien tiene más poder para dominar al otro.

En la parte de los procesos de trabajo se generan incidencias cuando el personal no sigue la metodología de trabajo, no se trabaja correctamente con la información o simplemente no se siguen los procedimientos establecidos para la ejecución de tareas o solicitudes referentes a temáticas operativas, así como el retrabajo o la forma de trabajo “al bomberazo”, la cual ya parece el método de trabajo usado por excelencia.

En referencia a factores como identidad, cultura y comunicación, la organización se encuentra en punto de quiebre e incertidumbre porque no hay compañerismo, se trabaja en un esquema feudal donde el jefe debe poner a raya al empleado, el liderazgo va encaminado hacia la desconfianza y el conflicto, prevalecen más como canales de comunicación los chismes y el radio pasillo que la comunicación interna

u organizacional, no hay objetivos visibles, nadie conoce la importancia de sus actividades o el para qué o por qué se realizan, impera el acoso y sólo existen como rasgos culturales visibles el miedo, el estrés y la incertidumbre.

Por otra parte la estructura se desmorona porque la organización (GSI) se encuentra en una situación financiera delicada, la cual afecta directamente a la organización objeto de estudio (implementación SAP-GSI), lo cual ha repercutido en despidos masivos en todas las empresas y áreas corporativas, causando la reducción de personal en la organización objeto de estudio y generando miedo y estrés entre miembros y líderes de los módulos que la componen. Asimismo, se ha tenido necesidad de cambiar al personal de un módulo a otro por sobrecarga de trabajo, situación que provoca descontento y malestar.

Para concluir con las problemáticas, el tema de la infraestructura también toca constantemente la puerta, ya que no hay suficiente mobiliario para trabajar, algunos equipos de cómputo resultan obsoletos para la ejecución de ciertas actividades, la conexión a la red tiene fallas constantes que impactan en los tiempos de entrega de información, así como los espacios en los que trabaja el personal debido a que en algunos módulos se encuentran laborando prácticamente codo a codo.

#### **5.1.1. La comunicación y cultura como bases del funcionamiento organizacional.**

Todas las problemáticas que afectan a la organización objeto de estudio tienen un grado de importancia, sin embargo hay algunas que tienen mayor probabilidad de tener una mejora. Estos problemas tienen que ver con las interacciones entre miembros de la organización, comunicación, cultura organizacional y procesos de trabajo.

Para entender de mejor manera los conceptos anteriormente mencionados es necesario retomar el concepto de organización, mismo que se ha definido como “una estructura bien determinada en la cual se plantean metas y objetivos que fijan

cada una de las áreas que la integran...así como un sistema en el cual la prioridad es la interrelación de cada uno de sus elementos” (Pinto, 2012).

Teniendo en cuenta la importancia de que la organización cuente con una definición clara y medible de metas y objetivos, la interacción que existe entre los componentes resulta trascendental para su funcionamiento. Desde luego que hay otros factores que juegan un papel importante y van a variar dependiendo del tamaño y complejidad de la estructura, para el caso de la organización objeto de estudio, misma que compete en esta investigación, son la comunicación, los procesos de trabajo y la cultura organizacional.

## **5.2. La comunicación en la organización.**

Como ya se ha mencionado en capítulos anteriores, si la estructura, procesos, cultura, identidad, infraestructura, etc., son aparatos vitales para el funcionamiento de la organización, la comunicación es el alma de este ente abstracto. No es necesario definir este concepto, debido a que ya se ha realizado en otros capítulos, sin embargo sí resulta menester para el ámbito organizacional conocer las funciones que tiene este componente dentro de la organización. La comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información (Robbins y Judge, 2009).

Ahora bien, debe reconocerse la comunicación en un contexto organizacional, aunque la empresa no tenga un departamento de comunicación y tener un mínimo de idea de sus componentes y hasta funciones (Hernández, Gallarzo, Espinoza, 2011), esas funciones que tiene la comunicación y deberían ser contempladas por la organización, en primera instancia no están identificadas ni explotadas como debería ser dentro del objeto de estudio en cuestión; para empezar es utilizada como símbolo de control, ya que ni siquiera hay un correcto orden o supervisión en las temáticas del día a día ni en la ejecución de tareas y actividades.

La comunicación tampoco se usa como motivación, debido a que la mayoría de empleados no tienen ese impulso que les genere dar el cien por ciento en sus

actividades, por el contrario se aprecia gente con fatiga y pocas ganas, factores que día con día entorpecen la operación y desembocan en constantes renunciaciones que se presentan en el área de factor humano.

En referencia a las emociones, hay un abanico de diferencias notables, desde los miembros que se encuentran alegres, de buen humor, aquellos que están de malas en un estado constante y aquellos que se encuentran estresados como estado natural, esto teniendo como raíz las condiciones laborales y el mal manejo de personal y poco liderazgo por parte de los responsables de área.

Por último y no menos importante se encuentra el carácter informativo, este debería ser el mínimo ejecutado dentro de una organización, sin embargo en el objeto de estudio también tiene importantes deficiencias, debido a que la información no se baja correctamente, se comunica información errónea y en gran cantidad de los casos, se oculta información para beneficio de la organización.

### **5.3. La organización y su cultura.**

Así como la comunicación juega un papel importante dentro de las organizaciones, la cultura organizacional es un componente igual de importante, ya que todos los miembros se encuentran inmersos con sus características, influencias y constantes estados ya sea de cambio o permanencia.

Dentro de las organizaciones, la cultura es una parte abstracta que se encuentra presente en todos los lugares, es la compleja mezcla de conductas, relatos, mitos, metáforas y demás ideas que encajan entre unos y otros...incluye expectativas compartidas, valores, actitudes, ejerce una influencia en los individuos, los grupos y los procesos de la organización (Pinto, 2012).

La generación de una cultura organizacional positiva puede resultar un punto de unidad entre los miembros de la organización, cuando los aspectos correctos se implementan y estabilizan se habla de una institucionalización, cuando una

organización se institucionaliza cobra vida propia y consigue la inmortalidad o bien, la permanencia (Robbins y Judge, 2009).

Sin embargo en implementación SAP-GSI ocurre algo diferente, no cuenta con una identidad propia que distinga esta área corporativa de las demás, de igual forma su fundación se dio más por una necesidad que por una iniciativa; en sus cuatro años de existencia sólo se ha destacado por una constante rotación de personal, generación de incertidumbre y explotación laboral. Los valores que definan esta organización van más ligados hacia cuestiones negativas que situaciones propias de una trascendencia dirigida al bienestar y crecimiento.

En general, se puede resumir como una cultura carente de valores, donde predomina la incertidumbre, el estrés y la poca valoración de los miembros que la componen, exceptuando aquellos líderes que tiene mucho tiempo o bien, tienen algún parentesco con alguna figura importante de GSI.

Lo seguro es que implementación SAP-GSI tiene los días contados, ya que al no haber ningún tipo de cambio que encamine de forma correcta a la organización, sólo queda esperar moribunda a que el consejo directivo tome la decisión de deshacer el área y despedir a aquellos miembros que sobren, ya que es más importante el valor financiero que representa un empleado que la trayectoria, conocimiento y la mejora que pueda aportar para el crecimiento y mejora de la propia organización.

#### **5.4. El proceso de trabajo.**

La base del funcionamiento operativo de las organizaciones, ya sean grandes o pequeñas es el proceso de trabajo, ya que gracias a éste, logrará transformarse el elemento base en un producto que los clientes puedan consumir. El proceso de trabajo es el proceso de producción de valores de uso, es decir, el proceso de transformación de materias primas, materiales y trabajos en nuevos valores de uso...respetando los caracteres inherentes a la cultura industrializada (Zallo, 1988). Es ir de lo mínimo a lo máximo, es cambiar algún bien por algo que sea consumible,

sin embargo este proceso suele tener ciertas variaciones dependiendo de la organización.

En la organización objeto de estudio el proceso de trabajo parte de lo simple a lo complejo, es un proceso que va desde la dictaminación de las necesidades de los clientes hasta la implementación de la solución tecnológica (sistema SAP) en la administración de los recursos de la compañía que lo solicitó a nivel GSI.

Sin embargo en todo ese proceso hay otros de carácter general y específico que se van dando paso a paso con el avance de las tareas. La metodología es clara, pero las incidencias comienzan cuando los responsables de área dejan de hacer su trabajo y no supervisan de manera correcta a sus equipos de trabajo, lo que ocasiona retrasos en la operación.

Muchas de las ocasiones no se revisa de forma adecuada la información que se recibe y posteriormente la que se está generando, esto por diversos factores como lo pueden ser el desconocimiento, la falta de experiencia o el personal que lo realiza no recibió la capacitación adecuada para ejecutar las actividades necesarias desde un inicio.

Situaciones como las mencionadas anteriormente generan retrasos en la respuesta y entrega de información, además de retrabajos y desde luego la constante forma de trabajo llamada “bomberazo”, en la cual salen actividades de forma intempestiva y no se puede trazar una solución efectiva, sino sólo momentánea, lo que a su vez sólo mitiga temporalmente la problemática, y lo más crítico es que se deja de esa manera y no se implementa una solución concreta, situación que al final hace regresar a esa misma problemática generando una vez más un bomberazo que sólo habrá de apagarse manera parcial.

### 5.5. Propuesta de intervención.

Como se aprecia en los puntos anteriores, la organización objeto de estudio tiene una gran cantidad de problemáticas que frenan parcial y en ocasiones totalmente su funcionamiento, sin embargo a continuación se muestran una serie de propuestas de mejora las cuales se centran en la comunicación de la organización, buscando involucrar e informar al personal puntualmente sobre temas de interés de la organización y erradicando la incertidumbre que hay y el radio pasillo.

El siguiente eje de la propuesta de mejora se enfoca en el proceso de socialización entre los miembros de la organización, se busca erradicar en buena parte el estrés, el mal trato entre compañeros, además de generar empatía con el trabajo de los demás e involucramiento entre áreas que dependan de sí mismas para la ejecución de actividades. El último aspecto va dirigido a las intervenciones tecnoestructurales, ya que varias cuestiones de infraestructura se encuentran obsoletas y parte de un buen ambiente laboral e incremento en la productividad hace referencia a las condiciones del espacio de trabajo, las cuales deben ser adecuadas y dignas.

PROPUESTA 1	
<b>Estrategia</b>	Generación de plan de comunicación interna.
<b>Objetivo</b>	Comunicar a los miembros de la organización noticias, actividades, propuestas e información de interés general para comenzar con la inclusión e involucramiento de todas las áreas.
<b>Acciones</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Generación de comunicados de motivación al empleado.</li><li>- Envío de noticias relevantes sobre GSI en general.</li><li>- Realización de entrevistas y reportajes sobre las actividades de las áreas para incluirlas en el Notisap.</li><li>- Compartir información de interés general como beneficios, cambios o promociones por comunicados internos.</li></ul>
<b>Periodicidad</b>	Cada 3 días.
<b>Registro y medición</b>	Encuesta actitudinal y matriz de comunicación.

<b>Resultado esperado</b>	Al hacer más constante la comunicación entre los empleados y motivarlos, sabrán que son más tomados en cuenta, por lo que la percepción de lo que ocurre en la organización debe cambiar a un estado más positivo.
<b>Costo-beneficio</b>	El costo es temporal y psicológico. El beneficio va enfocado hacia la mejora de los canales de comunicación entre la organización y miembros que la componen, además de comenzar con la construcción de una cultura organizacional sana.

Tabla 20. Propuesta uno de mejoras para problemáticas detectadas en implementación SAP-GSI.

<b>PROPUESTA 2</b>	
<b>Estrategia</b>	Realización de cursos de inducción al personal y capacitaciones.
<b>Objetivo</b>	Dar a conocer el nivel de contribución de las actividades que ejecutarán los nuevos ingresos, así como el grado de importancia de las actividades y tareas de otros módulos para generar conciencia de la trascendencia de trabajar en equipo.
<b>Acciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De manera semanal reunir a los nuevos ingresos y dar cursos de inducción al área, dando a conocer todos los componentes de la organización y qué hace cada módulo.</li> <li>- Las capacitaciones vendrían a ser cursos sobre temas de interés general, además de la historia, valores e identidad de la organización desde la perspectiva de Grupo Seguridad Integral.</li> </ul>
<b>Periodicidad</b>	Semanal.
<b>Registro y medición</b>	Buzón de sugerencias y hoja de comentarios al final de cada curso impartido.
<b>Resultado esperado</b>	Al dar a conocer al empleado sobre las actividades que hacen otros módulos, las costumbres y formas simbólicas del grupo, podrá darse cuenta sobre la grandeza de la organización a la que pertenece, además de mejorar las actividades gracias a la inducción, tomando como base la importancia de las tareas que se realizan en otras áreas.

<b>Costo-beneficio</b>	El costo es temporal y psicológico. El beneficio se enfoca en generar una identidad, la cual actualmente se encuentra ausente, además de fortalecer la cultura organizacional generando empatía e involucramiento.
------------------------	--

Tabla 21. Propuesta dos de mejoras para problemáticas detectadas en implementación SAP-GSI.

<b>PROPUESTA 3</b>	
<b>Estrategia</b>	Mejora de los espacios de trabajo.
<b>Objetivo</b>	Mejorar los espacios de trabajo del personal para conseguir una mayor productividad con el cambio de mobiliario.
<b>Acciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar un levantamiento acerca de escritorios, sillas y equipos de cómputo que se encuentren obsoletos.</li> <li>- Realizar una propuesta de cambio de mobiliario para entregar a la contraloría y compras argumentando las malas condiciones en las que se encuentra la infraestructura.</li> <li>- Tomar fotografías como evidencia de las malas condiciones del mobiliario en general para fortalecer la propuesta de necesidad.</li> </ul>
<b>Periodicidad</b>	Semanal.
	Hoja de registro y matriz de impacto.
<b>Resultado esperado</b>	Al mejorar la calidad del mobiliario, el empleado sabrá que la organización lo está tomando en cuenta, además de estar consciente de que es parte importante del área a la que pertenece.
<b>Costo-beneficio</b>	El costo es económico. El beneficio se concentra en cambiar la imagen de la organización y gracias a este cambio consolidar un ambiente laboral más productivo y cómodo.

Tabla 22. Propuesta tres de mejoras para problemáticas detectadas en implementación SAP-GSI.

PROPUESTA 4	
<b>Estrategia</b>	Actividades de integración.
<b>Objetivo</b>	Integrar al personal de todas las áreas de implementación SAP-GSI para mejorar el ambiente laboral y el trato entre sí.
<b>Acciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar convivios internos en días de poca carga de trabajo.</li> <li>- Implementar actividades donde se sume el personal en fechas conmemorativas.</li> <li>- Realización de concursos donde se integren todas las áreas e incluso tengan oportunidad de hacer equipo con otros módulos.</li> </ul>
<b>Periodicidad</b>	Semanal y mensual.
<b>Registro y medición</b>	Observación y hoja de inspección.
<b>Resultado esperado</b>	Al poder integrarse de manera amena a las actividades de integración, tanto el personal como los líderes sabrán que además de lo laboral, la organización está comprometida en permitir la sana recreación para generar lazos fuertes de convivencia entre distintos equipos de trabajo.
<b>Costo-beneficio</b>	El costo es económico, temporal y energético. El beneficio se encuentra en fortificar la interacción entre miembros de la organización (comunicación), además de construir la imagen y la cultura desde la concepción simbólica del personal que la compone.

Tabla 23. Propuesta cuatro de mejoras para problemáticas detectadas en implementación SAP-GSI.

PROPUESTA 5	
<b>Estrategia</b>	Curso sobre liderazgo para jefes de área.
<b>Objetivo</b>	Sensibilizar a los líderes de área sobre la responsabilidad y la importancia de tener habilidades de liderazgo para guiar correctamente su área de trabajo.
<b>Acciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización de cursos mensuales para líderes de área.</li> <li>- Poner a prueba sus habilidades con pruebas piloto.</li> <li>- Realización de encuestas a sus empleados a cargo.</li> </ul>

<b>Periodicidad</b>	Mensual.
<b>Registro y medición</b>	Encuesta y entrevista informal.
<b>Resultado esperado</b>	Al tomar cursos sobre liderazgo y dándoles a entender la importancia de tratar bien al personal, ellos mismos entenderán que ésa es la clave para la permanencia de los miembros y la efectividad laboral.
<b>Costo-beneficio</b>	El costo es temporal y psicológico. Mejorar la interacción de los líderes de área con sus subordinados generando un ambiente laboral digno y una cultura organizacional donde la comunicación se convierte en la herramienta más adecuada para la mitigación de problemáticas.

Tabla 24. Propuesta cinco de mejoras para problemáticas detectadas en implementación SAP-GSI.

<b>PROPUESTA 6</b>	
<b>Estrategia</b>	Programa de incentivos.
<b>Objetivo</b>	Motivar el desempeño del empleado en sus actividades diarias para mejorar la ejecución de tareas y generar un esfuerzo adicional que sume al valor del trabajo.
<b>Acciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premios por puntualidad para el personal que llegue temprano.</li> <li>- Premio de días libres a cuyos empleados hayan ejecutado de forma satisfactoria y sin errores sus tareas.</li> <li>- Participación dentro del esquema home office para aquellos empleados responsables que estén comprometidos con el trabajo y la organización.</li> <li>- Permitir la salida temprano a cuyos empleados hayan ejecutado de forma satisfactoria y sin errores sus tareas.</li> <li>- Bono adicional por desempeño por área a los mejores empleados por medio de métricas para medir sus actividades.</li> </ul>
<b>Periodicidad</b>	Semanal y mensual.
<b>Registro y medición</b>	Encuesta, entrevista formal y hoja de inspección.

<b>Resultado esperado</b>	Esta propuesta generará un mayor esfuerzo de los empleados por alcanzar las metas y objetivos, pero sin dejar a un lado la calidad del trabajo, además de mejorar la imagen que se tiene actualmente de la organización.
<b>Costo-beneficio</b>	El costo es económico. Mayor productividad y compromiso por parte de los miembros que componen la organización, además de fortalecer la imagen de la organización hacia lo positivo.

Tabla 25. Propuesta seis de mejoras para problemáticas detectadas en implementación SAP-GSI.

<b>PROPUESTA 7</b>	
<b>Estrategia</b>	Realización de manuales de procedimientos.
<b>Objetivo</b>	Generar manuales de los procedimientos de actividades internas de cada módulo para mejorar la efectividad de las actividades y tareas, además de sumar valor a cada área.
<b>Acciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar un levantamiento de todas las actividades de todos los módulos.</li> <li>- Identificar las figuras que intervienen y la correlación laboral que hay con otros módulos.</li> <li>- Redactar los manuales de procesos de trabajo.</li> <li>- Realizar los flujogramas de los principales procesos y generar banners para que sean compartidos al personal.</li> </ul>
<b>Periodicidad</b>	Semanal.
<b>Registro y medición</b>	Matriz de impacto y plan de trabajo.
<b>Resultado esperado</b>	Al plasmar los procedimientos internos de cada uno de los módulos, los empleados podrán conocer a nivel detalle cada una de las actividades y tareas que se realizan, además del paso a paso y las figuras que intervienen para su ejecución, lo cual mejorará la captura y validación de información, además de erradicar el retrabajo y minimizar los bomberazos.
<b>Costo-beneficio</b>	El costo es temporal y psicológico. Los manuales de procedimiento terminarían de consolidar la imagen de la organización, ya que más allá de misión, visión y valores, es esencial contar con manuales donde se evidencien las actividades del día a día.

Tabla 26. Propuesta siete de mejoras para problemáticas detectadas en implementación SAP-GSI.

Las estrategias anteriores son una propuesta híbrida para lograr mitigar algunas de las problemáticas encontradas en implementación SAP-GSI, el beneficio es para los miembros y principalmente para la organización, que de implementarse podría haber una mejora visible en un tiempo determinado de entre tres a seis semanas, dependiendo de la disposición de los responsables de área para permitir la implantación de estas mejoras.

**5.6. Cronograma de implementación.**

La propuesta para la implementación de mejoras siempre va ligada a un plan de trabajo o a un cronograma de actividades, donde puedan evidenciarse las fechas y las tareas que deben realizarse ya sea a escala macro o a nivel detalle.

Estas herramientas son importantes para llevar un control de lo que se debe ejecutar. A continuación se muestra el cronograma de acuerdo a las propuestas de mejora planteadas para implementación SAP-GSI, planteando un lapso inicial de 6 semanas como prueba piloto:

<b>CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN</b>																																
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>DICIEMBRE DE 2019</b>															<b>ENERO DE 2020</b>																
	<b>SEMANA 1</b>					<b>SEMANA 2</b>					<b>SEMANA 3</b>					<b>SEMANA 4</b>		<b>SEMANA 5</b>			<b>SEMANA 6</b>											
	2	3	4	5	6	9	10	11	12	13	16	17	18	19	20	23	24	25	26	27	30	31	1	2	3	6	7	8	9	10		
PROPUESTA 1			OK			OK			OK			OK			OK				OK			OK				OK					OK	
PROPUESTA 2		OK					OK							OK				OK							OK					OK		
PROPUESTA 3	OK					OK					OK					OK					OK						OK					
PROPUESTA 4				OK					OK					OK					OK	OK				OK						OK		
PROPUESTA 5		OK					OK					OK					OK					OK							OK			
PROPUESTA 6	OK					OK					OK					OK					OK	OK				OK				OK		
PROPUESTA 7		OK					OK					OK					OK					OK							OK			

Tabla 27. Cronograma para la implementación de mejoras.

El cronograma de actividades se planteó inicialmente para un total aproximado de seis semanas, sobre todo buscando que las mejoras fueran adoptadas inicialmente como una innovación que diera a entender a los miembros que la organización aprecia y reconoce su esfuerzo y compromiso.

El objetivo real es institucionalizar las propuestas para garantizar una mejora que sea continua; quizá aquellas que no cumplan con los objetivos planteados o no arrojen los resultados deseados se descarten y se busquen alternativas nuevas, pero el punto esencial es generar un cambio respecto a la situación actual que predomina en implementación SAP-GSI.

Las siete propuestas anteriores están basadas en buscar mejoras en la comunicación, la cultura de la organización, la interacción entre miembros y los procesos de trabajo. Las propuestas uno, dos, cinco y siete son viables, ya que son cosas que dependen de la autorización por parte de la gerencia del área. Para lo que se refiere a las propuestas tres, cuatro y seis son mejoras que necesitan de un incentivo y autorización del corporativo, ya que se requieren recursos financieros para su implementación.

Con las propuestas realizadas mejoraría notablemente el ambiente dentro de la organización, ya que para empezar la comunicación interna es casi inexistente. Los cursos de inducción generarían un sentido de pertenencia, ya que el personal conocería la trazabilidad de las actividades de las demás áreas, además de saber la importancia de la labor que desempeñan.

Los cursos de liderazgo ayudarían a los líderes de área a ser más conscientes sobre la importancia del trato a su personal y a ser sensibles respecto a la necesidad de un cambio hacia la empatía con sus subordinados. Los manuales de procesos por área podrían hacer más eficiente el trabajo y fortalecer la capacitación que se les da a los nuevos ingresos, además de evitar retrabajos y minimizar la cantidad de errores que se presentan actualmente.

En referencia a los espacios de trabajo, las actividades de integración y el programa de incentivos son propuestas que de aprobarse mejorarían más aún la imagen de la organización, generaría bienestar y motivaría al personal a esforzarse más para alcanzar los objetivos, sin embargo por la cuestión del recorte de los gastos es muy difícil que se autoricen esta clase de propuestas, ya que se le da más prioridad a los temas operativos.

Las propuestas realizadas son viables para implementación en la organización, sin embargo la gerencia del área mostró una negativa y cuestionamientos hacia ellas, lejos de mostrar interés se percibe que hay cierta necesidad por parte del gerente de que la organización permanezca como está.

## **CONCLUSIONES**

El entorno de la organización estudiada resulta ser hostil, complejo y diverso, tanto para la perspectiva directa de la organización como de la organización objeto de estudio. Tiene que sortear con diversos factores externos que al final impactan; elementos como clientes y proveedores resultan trascendentes para su rol dentro de la organización. Recibe de forma directa las afectaciones de factores económicos, gubernamentales e incluso sociales, mismos que permean a los miembros que componen su sistema como objeto de estudio.

La composición, estructura y miembros de la organización objeto de estudio son dependientes tanto del entorno global como específico de la organización, situación que representa riesgo, ya que al depender de ambos entornos su permanencia se pone en duda, situación crítica y tema coyuntural del análisis del entorno, al cual debe ponerse importante énfasis con miras al futuro, ya que la permanencia en vez de verse como fortaleza, se aprecia como debilidad de la organización objeto de estudio.

Su historia tiene origen en la CDMX y es una organización que se encuentra en el intento de cambiar para continuar posicionándose como líder comercial del mercado de la seguridad privada en México. El funcionamiento de la organización no es el óptimo, ya que no se siguen los procesos tanto de trabajo como de gestión de solicitudes en general, entonces si la organización tiene un proceso definido para realizar cierta actividad específica y no lo utiliza, es un tema crítico, y quizá explicaría el por qué no funciona de manera adecuada el proceso de trabajo, además de la presencia del retrabajo y los bomberazos que surgen día a día.

La cultura, la imagen y el ambiente no han sido elementos encaminados al funcionamiento de la organización, la investigación mostró que hay una seria carencia de la cultura organizacional, los miembros sólo se identifican con la labor que deben realizar; la imagen se encuentra desgastada e incluso es inexistente, las prioridades van enfocadas única y exclusivamente a la labor operativa dejando a un lado la interacción y el sentir de los miembros. El ambiente que tiene la mayor parte de la organización es negativo, meramente tenso y lleno de dificultades entre el personal que compone las diferentes áreas, ya que la comunicación fluye poco y las actividades deben centrarse estrictamente en el trabajo, sin dar oportunidad a convivencias internas, dinámicas de grupo o eventos que ayuden a fortalecer los lazos y el sentido de pertenencia de los miembros.

Si la comunicación es el eje medular de una organización, la cultura y la identidad son las vértebras principales de la misma. La relación y función que ejecutan en la organización son esenciales, en primera instancia porque la cultura es un mix del día a día que sucede en la organización y gracias a esta construcción que se genera de ideas, vivencias, valores e incluso actitudes es como la cultura aflora. Los aspectos culturales se entrelazan unos con otros para dar pie a la conceptualización de la identidad, ya que esta última no se compone sólo de logos o símbolos, sino más bien de aquello que perciben los miembros y esto a su vez afecta (de manera positiva o negativa) su accionar en la organización; y de forma evidente la comunicación se encuentra presente tanto en la cultura como en la identidad gracias a esas interacciones que tienen los miembros tanto interna (cultura) como externamente (identidad). Asimismo la comunicación está totalmente ligada a todos los procesos y componentes organizacionales.

En la organización objeto de estudio estos aspectos se encuentran ligados a valores, ideas y experiencias negativas, mismas que han surgido por factores relacionados a jefes con falta de liderazgo, carencias económicas, la falta de la institucionalización de normas y políticas que favorezcan al empleado y diversas problemáticas halladas en los apartados de esta investigación, todo eso se traduce hacia la definición de una cultura organizacional tóxica y nada funcional. Tomando

como base esa cultura tóxica, lo único que permea a los miembros de la organización son factores negativos, los cuales se aprecian visiblemente cuando la gente que compone a la organización está a disgusto realizando sus actividades, se generan retrabajos y lo más crítico es que hablan con miembros de otras organizaciones o externos (amigos, familiares, conocidos, etc.) de lo mal que se encuentran sus condiciones tanto laborales como operativas y para rematar las carencias tecno-estructurales y económicas de la organización.

La estrategia de mejora debe realizarse con un seguimiento puntual y estricto de inicio, sobre todo para consolidar y guiar de forma correcta la fuerza de trabajo de los miembros de la organización. La cooperación es esencial para que las propuestas de mejora logren encaminar el cambio que la organización necesita.

Es importante tener en cuenta que debe generarse un cambio para la construcción simbólica y efectiva de todos los aspectos mencionados anteriormente, así como corregir los temas críticos detectados en todos los apartados sobre todo para que los miembros puedan tener una percepción diferente de la organización. Adicional a eso, deben tomarse en cuenta las diferentes opiniones e inclusión de los stakeholders para mejorar aspectos diversos mediante la cultura y la comunicación.

El modo, la forma y contenido de las formas simbólicas que los miembros perciban de su organización generarán la tendencia hacia el imaginario que detone un sentido de pertenencia, para que éste a su vez encamine la composición de los elementos organizacionales necesarios para la consolidación y estabilidad que la propia organización objeto de estudio necesita actualmente.

La comunicación es una herramienta poco utilizada más que para hablar únicamente, pero no para entender, la identidad actualmente no existe, no hay un sentido de pertenencia, no hay valores y la percepción general es que lo que importa es el trabajo y no el estado en el que se encuentren los miembros de la organización, ya ni qué decir de la cultura donde el único imaginario social que prevalece es la incertidumbre acerca de si el día de mañana seguirá habiendo trabajo, y de haberlo, en qué esclavizantes condiciones habría que continuar.

## REFERENCIAS

- Acosta, J. (2011). *Trabajo en equipo*. España. ESIC Editorial
- Adizes, I. (1988). *Ciclos de vida de la organización: cómo y por qué crecen y mueren las organizaciones y qué hacer al respecto*. Ediciones Diaz de Santos
- Ahumada, L. (2012). Equipos de trabajo y trabajo en equipos: La organización como una red de relaciones y conversaciones. En Pérez, J. González, M. (Ed.). *Antología entorno organizacional* (pp.17). Naucalpan, México Editorial FES Acatlán.
- Alsina, M. (2001). *Teorías de la comunicación: Ámbitos, métodos y perspectivas*. España. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Arredondo, I. (2016). *Manual de bienvenida a GSI*. Capacitación corporativa, México.
- Baptista, P. (2012). Las organizaciones y su ambiente. En Pérez, J. y González, M. (Ed.). *Antología entorno organizacional*. Naucalpan, México. FES Acatlán.
- Correa, M. (Mayo de 2011). Ecología organizacional y redes de conocimiento. En Academia de Ciencias Administrativas A.C. y la Universidad Veracruzana, Teorías de la organización. Simposio llevado a cabo en el XV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas, Veracruz, México.
- Cruz, A., León A. (2018). *Escritos de coyuntura*. Colombia, Universidad Pedagógica Nacional.
- De Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional, técnicas y estrategias*. Colombia, Universidad del Norte.
- Fernández Collado, C. (1986). *La comunicación humana: ciencia social*. México, Ed. McGraw-Hill.

- Fernández J., Urarte M., Alcaide F. (2008). *Patologías en la organización*. España. Editorial Empresarial, S.L.
- Gobierno de Navarra (2011). *¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública?* España. Evaluación y Calidad. Primera edición, Pág. 16
- Hernández, J. (2016). *Memoria de proyecto implementación SAP-GSI*, México.
- Hernández, J., Gallarzo, M., Espinoza, J. (2011). *Desarrollo organizacional*. México, Ediciones Pearson educación
- Ind, N. (1992). *La imagen corporativa: estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces*. España. Ediciones Díaz de Santos.
- Jaca C. & Viles E. & Mateo R. & Santos J. & Tanco M. (2012). *Equipos de mejora: aplicación del modelo de efectividad en equipos de mejora de empresas de la comunidad autónoma Vasca*. Disponible en: [http://www.um.edu.uy/docs/3\\_equipos\\_de\\_mejora\\_aplicacion%20del\\_modelo\\_de\\_efectividad.pdf](http://www.um.edu.uy/docs/3_equipos_de_mejora_aplicacion%20del_modelo_de_efectividad.pdf)
- Juárez, D. (2006). *Atisbos y abismos para investigar la comunicación organizacional desde una perspectiva ecológico-existencial*. En Antología de textos de comunicación organizacional (p.6). México: Facultad de Estudios Superiores Acatlán.
- Krupatini, S. (2011). *Y ahora qué hacemos ante la complejidad?* Argentina. Ediciones Granica S.A.
- Lavine, J., Wackman D. (1992). *Gestión de empresas informativas*. España, Ediciones Rialph S.A.
- Lemus, R. (2000). *La investigación en la comunicación organizacional*. Guatemala. Universidad Rafael Landívar.
- Limón, M. (2013). *Imagen corporativa*. México. Editorial Trillas.

- Martínez, A. (2012). La comunicación en las organizaciones. En Pérez, J. González, M. (Ed.). *Antología entorno organizacional* (pp.193). Naucalpan, México Editorial FES Acatlán.
- Miklos, T. (2007). *Planeación prospectiva: una estrategia para el diseño del futuro*. México. Limusa.
- Moles A., Rohmer E. (1983). *Teoría de los actos. Hacia una ecología de las acciones*. México: Trillas.
- Pérez, J., Gardey A. (2008). Definición de patología. Recuperado de: <https://definicion.de/patologia/>
- Pérez, J., González M., (Ed). (2012). *Antología. Teoría y práctica de la organización*, Naucalpan, México Editorial FES Acatlán.
- Pinto, M. (2012). *Desarrollo organizacional*. México, Ediciones Tercer Milenio
- RAE, (2019). *Diccionario de la lengua española*. Disponible en: <https://dle.rae.es/index.html>
- Rincón A. (2006). *El individuo y las organizaciones*. España. Ecobook
- Robbins, S., Decenzo A. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México. Pearson educación
- Robbins, S., Judge T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México, Ediciones Pearson educación
- Rodríguez, D. (2015). *Diagnóstico organizacional: octava edición*. Chile. Ediciones UC
- Ruíz, I. (2008). *Sociología de las organizaciones complejas*. Universidad de Deusto, España.

- S/A, (2017). Qué es el diagrama de Ishikawa o diagrama de causa-efecto. Recuperado de: <https://www.gestiondeoperaciones.net/gestion-de-calidad/que-es-el-diagrama-de-ishikawa-o-diagrama-de-causa-efecto/>
- S/A, (2019). *Concepto de manera*. Disponible en: <https://deconceptos.com/general/manera>
- S/A, S/F, Acerca de GSI, México. Recuperado de: <http://www.gruposeguridad.com.mx/acerca.html>
- S/A, S/F, Cuestionario básico de identidad organizacional. Disponible en: <http://identidadorganizacional.com/cuestionario-basico/resultado/?v=&hash=1c709effaefc5c34e56058e11a026d855>
- Timm, P. (2003). Diagnóstico de la comunicación organizacional. En Pérez, J. (Comp.). *Antología de lecturas de comunicación organizacional*, (pp.15-48) México
- Zallo, R., (1988). *Economía de la comunicación y la cultura*. España, Ediciones AKAL