

47



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO. CATLAN

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES "ACATLAN"



A DIOS ROGANDO Y CON EL MAZO DANDO ANALISIS DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL A TRAVES DE AUDITORIA COMUNICATIVA, FLUJOS Y REDES DE INFORMACION EN INSUMOS INTERNACIONALES GC, S. A. DE C. V.



REPORTE DE INVESTIGACION QUE PARA OBTENER EL TITULO DE: LICENCIADO EN PERIODISMO Y COMUNICACION COLECTIVA BAJO LA OPCION DE SEMINARIO-TALLER EXTRACURRICULAR ORGANIZACION, COMUNICACION Y CULTURA PRESENTA :

Andrea Martínez Ménera

ASESOR: LIC. URSO MARTIN CAMACHO ROQUE



ACATLAN, EDO. DE MEXICO

ABRIL DE 2002

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado
a la memoria de mi hermano
David.

Él me enseñó la lección más
importante que alguien pudo
darme:

Entender a la muerte como parte de la vida.

Gracias hermano
por haber compartido
tus 21 años de vida
conmigo.

Y gracias por haber existido
entre nosotros...

Porque, para todos los que estuvimos contigo,
fuiste el mejor regalo de Dios.

TE EXTRAÑO.

AGRADECIMIENTOS

**A mi mamá quien me enseñó
el significado de la responsabilidad
Y la constancia, te quiero.**

**A mi hermana, la mejor amiga
de toda mi vida.**

**A mi esposo y a mi hijo por
Su paciencia y apoyo, los
amo.**

**A mis primos, tíos, tías, sobrinos.
Gracias por ser parte de mi vida.**

**A mis amigas de
Acatlán y el C.C.H, por
estar conmigo en este largo
recorrido de estudiantil.**

**A mi asesor y profesores del
Seminario por compartir
conmigo sus conocimientos y
su tiempo para llevar a buen
término este trabajo.**

**A mis compañeros del Seminario
que, con sus experiencias, enriquecieron
mi aprendizaje y por compartir esta
etapa en nuestras vidas.**

INDICE

Introducción***** 4

Capítulo 1. Erase una vez: El entorno de Insumos internacionales. *****8

1.1 Y así comienza la historia*****9

1.1.1 Se hace camino al andar*****9

1.1.2 Y sigue la mata dando. ***** 11

1.2 Dime con quien andas...***** 12

1.2.1 El que con lobos anda a aullar se enseña***** 14

1.2.2 Paso a pasito***** 15

1.2.3 Pinta tu raya***** 17

1.2.4 Sin ti no vivo, sin ti me muero***** 19

1.3 Y te diré como respondes***** 21

1.3.1 Así como te veo...*****21

1.3.2 Una piedra en el camino... ***** 23

1.3.3 Ojos que no leen... ***** 24

1.3.4 Si digo que la burra es parda, es
es porque tengo los pelos en la mano*****25

1.4 Estamos todos los que somos y
somos todos los que estamos.*****26

Capítulo 2. Cada uno sabe donde le aprieta el zapato: Estructura de Insumos Internacionales. *****29

2.1 A ver si como roncas duermes***** 30

2.1.1 Para muestra basta un botón***** 33

2.1.2 Del dicho al hecho hay mucho trecho***** 34

2.1.3 Al buen entendedor pocas palabras***** 35

2.2 Como te ven te tratan***** 38

2.2.1	Callen barbas y hablen cartas*****	38
2.2.1.1	Juntos pero no revueltos*****	41
2.2.1.2	El fin justifica los medios*****	47
2.2.2	Cada uno tiene su modo de matar pulgas*****	48
2.2.3	Lo que es parejo no es chipotudo*****	49
2.2.4	La caridad bien entendida empieza por la casa*****	51
2.2.4.1	Dios los cría y ellos se juntan*****	52
2.2.4.2	El que quiere azul celeste que le cueste****	53
2.2.5	Donde manda capitán, no gobierna marinero*****	55
2.2.6	De noche todos los gatos son pardos*****	59
2.2.6.1	Al pueblo que fueres haz lo que vieres*****	62
2.3	Nunca falta un pelo en la sopa *****	65

Capítulo 3. A la mejor cocinera se le queman los frijoles: Funcionamiento de Insumos Internacionales. *****68

3.1	El león no es como lo pintan*****	69
3.1.1	A buen hambre no hay mal pan*****	71
3.1.2	A sí pasa cuando sucede*****	73
3.1.3	Barájamela más despacio*****	74
3.2	Cuando el río sueña, agua lleva*****	75
3.2.1	No es mal sastre el que conoce el paño*****	76
3.2.2	La necesidad aguza el ingenio*****	77
3.2.3	Nunca es tarde si la dicha es buena*****	86
3.3	Unos tiene la fama y otros cardan la lana*****	86
3.3.1	No todo lo que brilla es oro*****	90
3.3.2	No vengo porque puedo, sino porque puedo vengo. *****	96
3.4	No me defiendas compadre*****	98
3.5	Al freír será el reír, al pagar será el llorar.*****	101

Capítulo 4. El que no habla, Dios no lo oye: La comunicación como parte importante en insumos Internacionales.*****103

- 4.1 Cuentas claras y el chocolate espeso***** 104
 - 4.1.1 El que calla otorga***** 108
 - 4.1.2 No es lo mismo oír decir “moros vienen” que verlos venir.***** 110
 - 4.1.3 Para que la cuña apriete, ha de ser del mismo palo.***** 111
- 4.2 Según el sapo es la pedrada.***** 112
 - 4.2.1 Cada cabello hace su sombra en el suelo.*** 115
 - 4.2.2 Pagan justos por pecadores.***** 122
- 4.3 Aún queda rabo por desollar.***** 125
 - 4.3.1 Al saber le llaman suerte.***** 126

Capítulo 5. La cruz en los pechos y el diablo en los hechos: La cultura Organizacional como principio para la construcción de la Estrategia de intervención en Insumos Internacionales.*** 127

- 5.1 Arrieros somos y en el camino andamos***** 128
 - 5.1.1 Al buen entendedor, pocas palabras***** 130
 - 5.1.2 El que persevera alcanza*****142
 - 5.1.3 Aquí nomás mis chicharrones truenan***** 144
- 5.2 Diagnóstico.*****146
- 5.3 Estrategia de intervención comunicativa.***** 148
 - 5.3.1 Plataforma estratégica***** 150
 - 5.3.2 Estrategia de comunicación*****154
 - 5.3.3 Planes y programas de comunicación.*** 155

CONCLUSIONES***** 169

BIBLIOGRAFÍA***** 174

ANEXOS***** 176

INTRODUCCIÓN

Los seres humanos se encuentran inmersos, gran parte de su vida, en las organizaciones, ya sea escuelas, clubes, empresas, etc. por lo que resulta sumamente importante conocerlas, así como saber que cada una es distinta a la otra, es decir, algunas nacen, se desarrollan y algunas se reestructuran, cambian de giro o, su entorno las desaparece.

El análisis de la Comunicación Organizacional adquiere importancia desde el momento en que se le reconoce como un factor de regulación, transformación y cambio de la estructura, así como un mecanismo del funcionamiento para el logro de la coordinación y efectividad de la acción colectiva a favor de la optimización en los procesos productivos, dando como resultado una mejor calidad de vida para sus miembros además de proporcionar competitividad a la organización en relación a su entorno.

El presente estudio aborda la problemática de la organización Insumos Internacionales GC, S.A de C.V. dedicada a la importación y distribución, a nivel nacional, de polietilenos (insumos plásticos) en todas sus categorías, es decir, de alta y baja densidad. En este trabajo se analizan y se detectan las características que distinguen a esta empresa.

El objetivo del análisis es el de proponer estrategias de intervención comunicativa con base en el estudio del entorno de la organización, así como en la estructura formal, su funcionamiento real, la comunicación y la cultura. Todo esto es con el afán de contribuir al mejoramiento de las condiciones actuales de trabajo y proporcionar un ambiente de coexistencia con los miembros de Insumos Internacionales.

Para el logro de todo lo anterior se articulan los conocimientos entre la teoría y la práctica, tomando en cuenta aspectos específicos del objeto de estudio. Se revisan las principales teorías de la comunicación, de la organización y la comunicación organizacional en comparación a la actividad de una organización real que desencadena la descripción de los elementos que la conforman.

El tema del análisis tiene como asunto principal a la comunicación el cual resulta un factor no sólo necesario para la organización sino además redituable. Aquí este concepto es visto como elemento para el ahorro de energía así como algo necesario para que el hombre pueda desarrollarse a partir de su relación con los demás.

Puede ser que las palabras anteriores parecieran obvias, sin embargo, la comunicación en la mayoría de las organizaciones, principalmente las mexicanas, resulta nula o escasa lo cual genera desde malos entendidos, hasta pérdidas cuantiosas en los procesos de trabajo, todo esto resta competitividad a cualquier organización.

Por mencionar algunos problemas del orden estructural podemos decir que existe: la ambigua descripción de puestos, la inadecuada o nula información de los objetivos, desacuerdos entre las actividades de cada área. Estos conflictos tienen sus orígenes, principalmente, en la comunicación.

Por lo tanto, la tarea del Comunicador organizacional es encontrar mecanismos para que la comunicación se dé, con base en una análisis exhaustivo de los medios que utiliza la organización para este fin, dando propuestas de intervención comunicativa, ya sea como la optimización de medios o la creación e innovación de los mismos. Todo esto es con la intención de que los miembros conozcan el por qué, el para qué y el cómo de su labor dentro de la organización.

Las virtudes de esta investigación están en el hecho de que se confronta la teoría con la práctica para conformar ideas propias acerca de la realidad en las organizaciones mexicanas, así como enriquece los conocimientos de los conocedores del tema, es decir, da elementos palpables al análisis que se hace de las organizaciones en nuestro país.

El análisis de Insumos Internacionales GC, S.A. de C.V. se llevó a cabo durante el curso del Seminario-Taller Extracurricular "Comunicación, Organización y Cultura" impartido en

la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán, el cual tuvo una duración de ocho meses, tiempo que llevó el análisis efectuado.

Este mismo, se enriqueció al aplicar técnicas cualitativas y cuantitativas apropiadas al caso de estudio, lo anterior apoyó a la interpretación teórica y de reflexión para cada momento de la investigación.

La lógica que presenta este estudio tiene que ver con el planteamiento metodológico que va de lo general a lo particular por lo que se han diseñado cinco capítulos que muestran a la organización tal y cual es en su conjunto. Se finaliza con una propuesta de intervención que señalan estrategias comunicativas para la resolución de los problemas descubiertos a lo largo del diagnóstico.

En el capítulo 1 se encuentra el diagnóstico del entorno donde la organización se encuentra, aquí se consideran aspectos como la historia de la empresa, cómo surge, crece y se reestructura, así como las características actuales que le permiten sobrevivir. Se determinan sus fronteras y su ambiente relevante.

Para esto fue necesario recurrir a la teoría de sistemas y la teoría de la contingencia, en un intento de interpretar a la organización como un sistema relacionado con otros sistemas que integran a la sociedad, a los cuales su capacidad de contingencia le permitirá sobrevivir.

El capítulo 2 gira entorno en la consideración de la teoría y práctica de la dimensión formal de Insumos Internacionales. aquí se encuentra el diagnóstico de su estructura, los elementos que la integran, la división del trabajo, las normas establecidas formalmente y la estructura de la autoridad. Para ello se recurrieron a diversas teorías de la organización y a la investigación de campo. Algunos de los autores a los que se recurrió para esta parte del análisis fueron Renate Mayntz y Gareth Morgan, entre otros.

El capítulo 3 plantea cuales son los principales factores en el proceso de trabajo que provocan la desviación de los objetivos organizacionales, la detección del problema está

fundamentada en la utilización de herramientas estadísticas que sirven para proporcionar el dato duro de la investigación.

Estas técnicas cuantitativas nos enfatizan la participación de los actores de la organización, así como las características de su desempeño como elementos subjetivos originados de la personalidad de cada uno.

El capítulo 4 se emplea la técnica cualitativa de entrevista semidirigida para conocer las representaciones de los actores en relación a la problemática detectada y medida en el capítulo anterior. Todo esto es con la finalidad de diagnosticar la estructura de comunicación que se ha formado en Insumos Internacionales, tomando en cuenta aspectos que considera la Comunicación Organizacional.

En la última parte de este trabajo se recapitula los diagnósticos obtenidos en los capítulos anteriores y su relación con la conformación de la cultura organizacional, para que con base en ello se proponga la estrategia de intervención que contribuya al desarrollo de la organización, siempre desde un enfoque comunicativo y con la propuesta de realizar acciones que optimicen algunas debilidades en la organización.

CAPÍTULO 1

ERASE UNA VEZ: ENTORNO DE INSUMOS INTERNACIONALES.

1 ERASE UNA VEZ...

En este capítulo caracterizaremos el entorno en el que se encuentra inmerso la organización Insumos Internacionales GC, S.A de C.V ubicando principalmente sus fronteras y su ambiente relevante lo cual tiene una fuerte implicación en sus procesos de trabajo. Para comenzar se hablará acerca de su historia construyendo el discurso a partir de los antecedentes y una entrevista informal con el Gerente General (hoy en día Director General), así como el análisis de la situación actual de la misma.

Por otro lados se hablará, además sobre el entorno de la organización y las formas en las que ésta responde a los retos que le presenta su contexto, asimismo, cómo es su relación con otros sistemas y en qué medida se va adaptando ante cada situación que se le presenta.

Para llevar a cabo esta parte del análisis hemos recurrido a los conceptos de la teoría de sistemas y la teoría contingente, ambos estudios en relación con las organizaciones. Estos nos permitirá obtener un diagnóstico de las implicaciones del medio ambiente para la organización.

1.1 Y ASI COMIENZA LA HISTORIA

Insumos Internacionales GC, S.A. de C.V. nace por la necesidad de atender al mercado de transformadores de polietilenos y la falta de distribución a nivel nacional. Anteriormente, en 1990, ya se comercializaba con una línea de productos de la industria automotriz.

Así pues, en febrero de 1994, el señor Miguel Gómez Aguilera decide incorporarse al mercado de distribuidores de insumos de plástico pues lo consideraba insuficiente y es como comienza con la comercialización de material importado.

En ese entonces la economía en nuestro país tenía cambios importantes en este ámbito "... Salinas acababa de conseguir, la aprobación del TLC, el tratado comercial que abría nuevos horizontes con los Estados Unidos y Canadá y que iba a entrar en vigor a media noche -31 de diciembre de 1993 al 1 de enero de 1994-, dentro de unas horas. El acuerdo, que iba a eliminar gradualmente los aranceles aduanales entre los tres países a lo largo de un período de quince años, iba a propulsar a México a las grandes ligas del comercio internacional. A partir de ahora, México y sus socios se convertían en el bloque comercial más grande del mundo" (OPPENHEIMER, 1996:21).

Además la crisis económica de 1994 llamada "el error de diciembre" afecto de manera relativa a muchas microempresas de nuestro país. "Las reservas externas de México se habían desmoronado. Lo que había empezado como retiro periódico de depósitos en dólares después del asesinato de Colosio y del escándalo Ruiz Massieu se había convertido en una estampida de capitales que estaban a punto de agotar las reservas internacionales de México y dejar al país incapacitado de cumplir sus deudas". (OPPENHEIMER, 1996:228)

1.1.1 SE HACE CAMINO AL ANDAR

A pesar de este contexto la empresa Insumos Internacionales pudo tener un crecimiento para dar una mayor atención a sus clientes a nivel nacional. Esto se puede observar en la

contratación de más miembros a la empresa, así como la adquisición de más productos de importación.

El crecimiento en el aspecto tecnológico se puede observar en la introducción de más computadoras para el personal que así lo requerían, incluida la capacitación necesaria para el manejo de éstas así como adaptación del sistema de Internet. Hoy en día se cuenta con una red telefónica más moderna y mobiliarios nuevos.

Para ese entonces las instalaciones de Insumos se dividieron en dos: Las oficinas, que se encontraban en la calle Cto. Cirujanos en Cd. Satélite, Naucalpan Edo. de México. Ventas y Almacén se ubicaban en Juan Fernández Albarrán, Fraccionamiento San Pablo Xalpa, en Tlalnepantla, Edo. de México.

En septiembre de 1996 Insumos internacionales G.C. S.A de C.V. crea su visión, misión, política de calidad y objetivo de calidad.

En junio de 1997 el Gerente General de la empresa, Miguel Gómez decide rentar una bodega en Mérida, ubicada en calle 35 x 14 lote 5 carretera a Chichi-Suárez, Col. Santa María Chuburna, Mérida, Yucatán, para atender el mercado del sur de México. Este mecanismo de control del ambiente ayuda a disminuir la incertidumbre según lo menciona Pilar Baptista en su libro Contextos, problemas y futuro para directivos de empresas en México.

"...el presidente de la organización decide adquirir una fábrica de cajas de cartón, pues en el pasado este tipo de proveedor era el que más retrasos le causaba en el área de producción. Al hacer esta compra, la organización expande sus fronteras e integra otro subsistema como un intento de controlar su ambiente". (BAPTISTA, en FERNANDEZ, 1991: 52)

Dentro del crecimiento podemos también tomar en cuenta la compra de sus propias oficinas y bodega en la ciudad de México, ya que anteriormente se rentaban estos inmuebles. Así es

como hoy en día Insumos Internacionales tiene el 1.5% de la participación a nivel nacional en el mercado de los polietilenos.

1.1.2 Y SIGUE LA MATA DANDO

Hoy en día las oficinas y almacén, de reciente inauguración, se encuentran unidos (lo que hace más compleja la comunicación entre sus miembros) en Av. Refinería Azcapotzalco No.222 Col. San Martín Xochinahuac, Azcapotzalco D.F.

La Declaración de Operaciones con clientes y proveedores de bienes y servicio de enero a diciembre de 2000 contempla 49 clientes, el cual uno de ellos es foráneo y 13 proveedores residentes en el extranjero.

Entre los proveedores podemos encontrar a VINMAR PLASTICHEM S DE RL DE CV, DU PONT SA DE CV, ROMEL (Materias primas y Productos terminados S.A de C.V), entre otros.

Entre los clientes encontramos a GRUPO QUIMISOR S.A DE C.V, MINIGRIP DE MÉXICO S.A, ROLLOS DE POLIETILENO, POLITOL S.A DE C.V, DYCOPLAST SA DE C.V, etc.

El contexto actual de Insumos Internacionales se caracteriza por una contingencia económica pues se anuncia un recorte al gasto público por parte del gobierno federal en respuesta a desaceleración de la economía de los Estados Unidos y la caída en los precios del petróleo. El problema norteamericano afecta directamente los ingresos por exportaciones, mientras que la caída en el precio del petróleo reduce las perspectivas de ingresos fiscales.

La economía en México se encuentra en un periodo de desaceleración y el futuro no es claro y con más razón la empresa necesita conocer su medio ambiente para pronosticar cambios importantes y poder responder a los mismos.

1.2 DIME CON QUIEN ANDAS...

A finales del siglo XIX y a principios del siglo XX, a consecuencia de la Revolución Industrial, la creciente diversidad y complejidad de las organizaciones se comienzan a hacer investigaciones más objetivas y fundamentadas acerca de las industrias.

“La evolución de las teorías y las escuelas del comportamiento organizacional han demostrado una vitalidad y un desarrollo notable, sobre todo a partir del inicio del siglo con las ideas de Frederick Taylor y Max Weber”. (FERNANDEZ, 1991:36).

La gran cantidad de corrientes y enfoques se pueden resumir en las cuatro escuelas más importantes: Clásica, Humanista, de Sistemas y de Contingencia. Para nuestro estudio abarcaremos las dos últimas.

En la escuela de Sistemas y la Contingente es de suma importancia, para el análisis de las organizaciones, la apertura del medio y la influencia del contexto, es decir, cómo influye el medio ambiente al sistema y la capacidad que tenga el mismo para responder a la demanda de su entorno.

Para ubicar a Insumos Internacionales como una organización, debemos partir de la teoría de que “la organización puede ser representada como un sistema significa, en nuestro caso, que definimos a la organización como un conjunto de funciones y las interrelaciones que existen dentro de ella.” (JOHANSEN, 1979:28)

Asimismo, R. L. ACKOFF nos dice que las organizaciones pueden definirse como sistemas que pueden ser controlados y que tiene cuatro características:

1- Asegura que algunos de sus componentes son “entes vivos” pero el interés se acentúa en los que son seres humanos. Insumos Internacionales cuenta actualmente con 24 personas laborando activamente en sus instalaciones.

2- El conjunto de las posibles acciones en cualquier situación determinada está dividida entre dos o más individuos o grupos de individuos. La empresa que se estudia cuenta con poco más de 13 departamentos con actividades diferentes, pero todos trabajando para un mismo fin y están especializados en el área correspondiente.

3- "Los subgrupos, funcionalmente distintos, están conscientes de las conductas de los otros a través de la comunicación o de la observación". La comparación de Insumos Internacionales con este punto, es que cada departamento tiene interdependencia con uno o varios dentro de la misma.

4- El sistema tiene cierta libertad para la elección de medios y fines. Respecto a esto podemos decir que la empresa que se estudia tiene la libertad de elegir, cómo se venderá el material y a quién para alcanzar sus objetivos. (ACKOFF en JOHANSEN, 1979:29)

Con base en lo anterior podemos decir que dentro de las tipologías de las organizaciones que hace teóricos de la materia, Insumos Internacionales se asume como:

Según Parson es de producción por ser una empresa que ofrece un servicio. (PARSON, 1960: 45-46) De la misma forma, Renate Mayntz por "buscar un logro de ciertos resultados hacia fuera" se puede conceptualizar como organización. (MAYNTZ en Jos. 1990:85)

Asimismo, Peter Blau y William Scott en su definición de organización entran "las firmas comerciales", por ejemplo, bancos, almacenes, industrias. Insumos Internacionales entra en esta última. (BLAU Y SCOTT en JOS, 1990:85) Amitai Etzioni las define como "utilitarias" caracterizándolas como empresas de bienes y servicios. La organización que se analiza da un servicio que es la venta de polietileno (ETZIONI, en JOS, 1990:85) Al mismo tiempo Daniel Katz y Robert Kahn en su definición incluyen a las organizaciones productivas por ofrecer un bien o servicio (KATZ Y KAHN en JOS, 1990:85).

A partir de lo anterior, se puede ubicar a esta empresa en el sector terciario porque ofrece un servicio, su ramo es el económico y su giro es la comercialización de insumos de plásticos.

En el momento en que Insumos Internacionales cumple con estas características, podemos conceptualizarla como una organización y asimismo como un sistema y por lo tanto comenzaremos a analizar su ambiente.

1.2.1 EL QUE CON LOBOS ANDA A AULLAR SE ENSEÑA.

Para iniciar el análisis del ambiente de Insumos Internacionales se comenzará a definir lo que se entiende por ambiente. "El ambiente de una organización está formado por todos aquellos actores, tanto físicos como sociales, externos a la organización y que es importante considerar por individuos del sistema en la toma de decisiones." (ROGERS Y ROGERS, en FERNÁNDEZ, 1991:277.

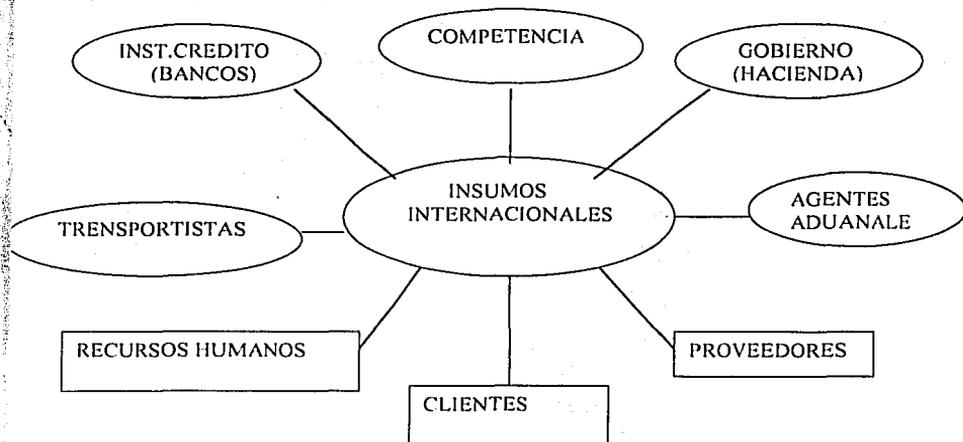
El ámbito en el que se desenvuelve la organización es el Económico. Levinson nos habla de un ambiente relevante de una organización el cual divide en estímulos primarios (activo) y secundarios (general)

Los primeros se refieren a las condiciones del mercado, a las condiciones de los proveedores y a las condiciones laborales. Los secundarios se constituyen: en legislativo, en transporte, los competidores, el desarrollo tecnológico, y las tendencias económicas, sociales y políticas del país. (LEVINSON, en FERNÁNDEZ, 1991:278)

Los estímulos primarios de Insumos Internacionales son: sus clientes, proveedores, y sus recursos humanos. Por otro lado, sus estímulos secundarios los integran los transportistas, agentes aduanales, bancos, competidores, instituciones gubernamentales y privadas.

A continuación presentaremos el entorno de Insumos Internacionales.

Entorno de Insumos Internacionales:



▭ AMBIENTE ACTIVO

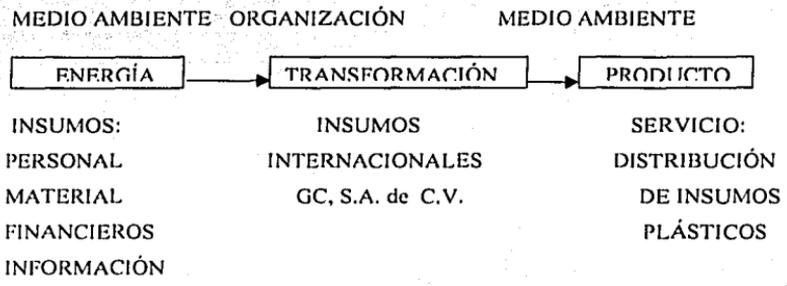
○ AMBIENTE GENERAL

Indiscutiblemente, por lo anterior, su ámbito de interés de esta organización, es el económico. Esto es, porque para funcionar necesita estar enterada a cerca de los precios en el mercado, así como la demanda del producto, además de estar alerta de nuevas aplicaciones de estos, asimismo de la paridad peso-dólar.

1.2.2 PASO A PASITO.

Para considerar a nuestra organización como un "sistema abierto" se necesitará retomar las ideas de Katz y Kahn, quienes afirman que "un 'sistema abierto' es aquel que se visualiza en interrelación directa y continua con el medio que le rodea, el cual 'importa' energía para

funcionar, la transforma internamente 'exporta' algún producto, bien o servicio diferente." (KATZ Y KAHN en FERNÁNDEZ, 1991:52).



Con lo anterior, podemos hablar ya de un ciclo de eventos definiéndolo como un intercambio de energía con el medio, el cual es cíclico y repetitivo (KATZ Y KAHN en FERNÁNDEZ, 1991:52)

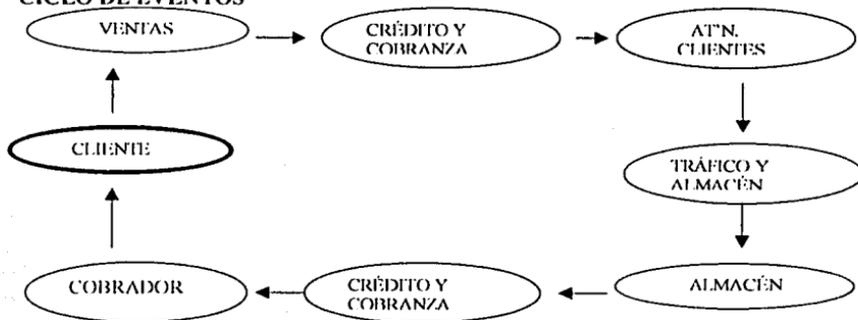
Los Insumos los encontramos en el medio ambiente, es decir, fuera de la organización, estos son importados a la misma ya que un sistema requiere de energía, personas, recursos materiales y financieros e información para existir. La Transformación es el proceso mediante el cual los Insumos se convierten en producto, con esto entendemos que la transformación inicia en el momento en que los recursos materiales y financieros, la energía y la información entran a la organización hasta que salen de ésta. Definiremos al Producto como " el resultado del ciclo de actividades coordinadas y controladas en la organización que suelen integrarse al medio ambiente...Así, se establece el ciclo continuo mediante el cual la organización adquiere nuevamente los recursos para proseguir" (FERNÁNDEZ, 1991:14-15)

Si consideramos este ciclo de eventos en Insumos Internacionales observamos que: el cliente pide los insumos de plástico que necesita al personal de ventas de la empresa, este departamento manda el pedido al área de Crédito y Cobranza para autorizar la forma de pago que va a utilizar el cliente (puede ser a crédito o a contado) después, pasa la

información a Atención a Clientes quien programa el envío y le da la orden de envío a Tráfico y almacén, ahí se hace la contratación del transporte que se ocupará para el traslado de la mercancía, asimismo se trasmite la información a los almacenista para hacer la carga del material, finalmente el transportista hace la entrega y posteriormente regresa a Tráfico y Almacén para proporcionar la remisión que se llevará a crédito y cobranzas, quien enviará a su cobrador con el cliente, al recibir el pago, aquél hace el depósito en el banco que se le indique, con ese dinero se comprará más material para vender a futuros clientes.

A continuación analizaremos el ciclo de eventos del objeto de estudio.

CICLO DE EVENTOS



1.2.3 PINTA TU RAYA

Al conceptualizar a insumos Internacionales como un "sistema abierto" por necesidad, se tendrá que abordar sus fronteras.

Lo que se entiende como frontera es: "los sistemas consisten en totalidades y por lo tanto son indivisibles como sistemas. Poseen partes y componentes (subsistemas) pero estos son otras totalidades. En algunos sistemas sus fronteras o limites coinciden con discontinuidades estructurales, entre estos y sus ambientes, pero corrientemente la demarcación de los límites sistémicos queda en manos de un observador. En términos

operaciones puede decirse que la frontera del sistema es aquella línea que separa al sistema de su entorno que define lo que le pertenece y lo que queda fuera de él." (JOHANSEN, ART. INTRODUC: A LOS CONCEPTOS BÁSICOS DE LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS, 1998, los subrayados son míos)

Las fronteras de la empresa, son los departamentos que de una u otra forma tienen contacto con el exterior. En Insumos Internacionales son:

Gerencia General (hoy en día Dirección General): tiene contacto con clientes y proveedores

Gerencia de Ventas: se relaciona con clientes.

Crédito y Cobranza: funciona con bancos, clientes y proveedores.

Tráfico y Almacén: contrata transportistas, se relaciona también con clientes, proveedores y agentes aduanales.

Contabilidad: cubre impuestos con hacienda, pagos a proveedores y bancos.

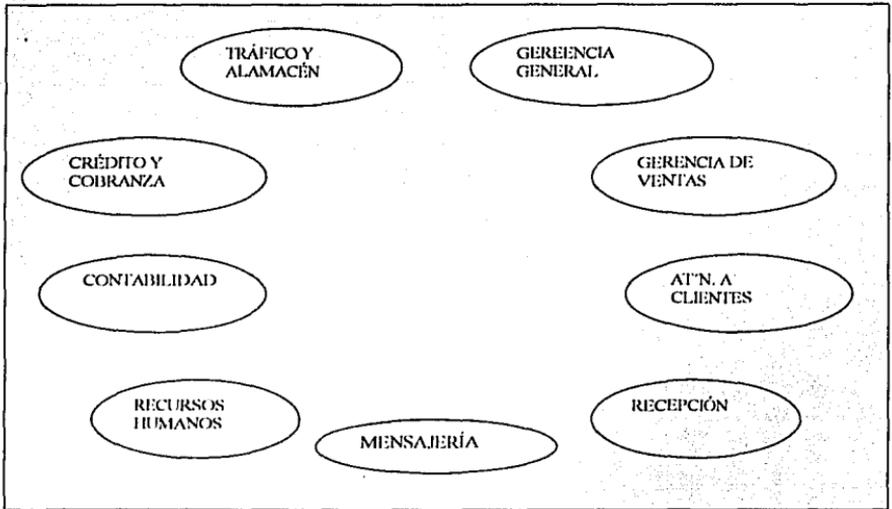
Atención a Clientes: relación directa con clientes.

Recursos Humanos: hace contrataciones de recursos humanos, se relaciona con instituciones privadas y bancos.

Recepción: da acceso a visitantes a la empresa.

a continuación observaremos las fronteras de la empresa en estudio.

FRONTERAS DE INSUMOS INTERNACIONALES



Con base en lo anterior queda clara la importancia del ambiente para Insumos Internacionales, concebido como sistema abierto, el cual requiere energía de su entorno para transformarla y regresar al mismo contexto un producto el cual es un servicio. Además podemos entender donde comienza la empresa y donde termina.

1.2.4 SIN TI NO VIVO, SIN TI ME MUERO

Al conceptualizar a Insumos Internacionales como un sistema abierto, es porque se esta visualizando con una interrelación directa y continua con el medio que lo rodea, del cual "importa" la energía necesaria para funcionar, después la transforma internamente para "exportar" un producto el cual es un servicio. Es decir, debe cumplir, según Katz y Kahn con 9 elementos para ser un sistema abierto u organización "entrada, proceso, ciclo de

eventos, entropía negativa, información, estado de equilibrio, diferenciación y equifinalidad. (KATZ y KAHN en FERNÁNDEZ, 1991:52)

En Insumos Internacionales se importa material de compra y recursos humanos para que dentro de esta haya un proceso el cual dará como resultado un servicio que es ofrecer al cliente material a un precio competitivo con todas las garantías de calidad, Así como la cantidad que él requiera en el tiempo esperado.

Por este servicio se recibirá una retribución económica con la que la empresa cubrirá los gastos por la operación y obtendrá una ganancia adicional con la que a su vez podrá comprar más material y de esta forma podrá comprar más material para poder ofrecer a otros clientes, con esto se cumple el ciclo de eventos que refieren los autores mencionados con anterioridad.

CICLO DE ACTIVIDAD DE UN SISTEMA ABIERTO. (JOHANSEN, 1979:27)



La información es necesaria para dar un buen servicio y no tener pérdidas en la operación de sus actividades, así como para tener un lugar en el mercado a nivel nacional.

La especialización de cada uno de los departamentos en la organización es muy clara, cada uno sabe cuales son sus actividades, por lo menos teóricamente, para poder dar resultados y funcionar como tal. Con lo que se cubre la parte de "diferenciación" mencionada por Katz y Kahn.

Para combatir la entropía (proceso natural de desorganización o degeneración) y continuar con un estado de equilibrio para poder responder a las demandas del entorno (homeostasis) la empresa de Insumos Internacionales procura tener material de "stock", es decir, compra

más de lo ya solicitado para poder garantizar a sus clientes el servicio, todo esto nos lleva a entender la dependencia que la empresa tiene con su medio ambiente y por lo tanto lo importante que es el análisis del mismo.

1.3 ...Y TE DIRÉ COMO RESPONDES

Para conocer el impacto que tiene el medio ambiente en la organización se necesita del apoyo de la Teoría Contingente la cual le da una gran importancia al contexto pues lo considera un "estímulo" y a la forma en que la organización se estructura y funciona, la llamada "respuesta", Asimismo asegura que todas las organizaciones no responden de igual manera a su ambiente, es decir la forma, el sentido y la profundidad de la empresa, de esto dependerá si son capaces de responder a las demandas que le presenta su entorno.

"Esta corriente considera que, si bien hay elementos presentes en toda organización, su forma, su sentido y su profundidad dependerá de si son 'contingentes' al tipo de demanda que el medio presenta a distintos tipos de organización". (FERNÁNDEZ, 1991:54)

Para saber la capacidad de respuesta de cada organización, necesitamos conocer: características del ambiente, fuentes de incertidumbre, mecanismo de información y su toma de decisiones.

1.3.1 ASI COMO TE VEO...

Para caracterizar el ambiente de una organización la Teoría Contingente nos sugiere conocer el grado de turbulencia, hostilidad, diversidad, desintegración y escasez de la misma.

Por turbulencia se entenderá que son: "cambios rápidos, en la tecnología, constantes modificaciones a las leyes mercantiles, la inflación económica, así como un mercado de gustos y valores variantes, son instancias que contribuyen a crear turbulencia en el entorno

de una organización" (KATZ Y KAHN en FERNÁNDEZ, 1991:281. Los subrayados son míos)

Asumiendo esto al ambiente de Insumos Internacionales, podemos decir que es turbulento, pues existen cambios rápidos de precios en el mercado de polietilenos, así como una la inflación económica, esto es porque el material que compra la mayoría de veces, es en dólares y se vende en moneda nacional.

A lo que a hostilidad se refiere se considera que sí existe por la variedad de precios y la existencia de la competencia entre distribuidores de polietilenos.

Khandwalla, define a la hostilidad como algo dominante, estresante y arriesgado, a su opuesto lo define como un entorno noble, seguro, controlable por la organización y lleno de oportunidades. (KHANDWALLA en FERNÁNDEZ, 1991:282)

El que un ambiente sea homogéneo o heterogéneo nos dice si es diverso o no, es decir, saber cuando los mercados de una organización son variados o todo lo contrario. (DE ROSSI en FERNÁNDEZ, 1991:283) Con base en esto podemos decir, que no hay diversidad en Insumos Internacionales. Su servicio va dirigido exclusivamente a transformadores de polietileno como; fabricantes de juguetes, bolsas, botellas y material de empaque.

La desintegración o integración del ambiente es el grado en que ésta se encuentra organizado (KATZ Y KAHN en FERNÁNDEZ, 1991:284) Para que Insumos Internacionales pueda importar y distribuir su material a los clientes, necesita sujetarse a reglas hacendarias, políticas de calidad así como a normas aduanales, entre otras cosas. Por lo tanto podemos decir que su ambiente está organizado.

La abundancia o escasez en una organización puede observarse en sus materias primas, recursos humanos o naturales como pueden ser los energéticos. (MARCH Y SIMON en FERNÁNDEZ, 1991:285) La escasez de la empresa en cuestión podría presentarse en el momento en que Estados Unidos cerrara sus exportaciones a México, lo cual es poco

probable que suceda, aunque siempre hay que tenerlo en mente. También la presencia de una empresa fabricante de polietilenos que comience a distribuir polietilenos puede provocar una escasez en las ventas. El mercado es abundante.

1.3.2 UNA PIEDRA EN EL CAMINO...

El problema más frecuente en una organización es la incertidumbre, entendiendo a ésta como "el número de alternativas existente con respecto a la ocurrencia de un suceso junto con la relativa probabilidad de esas alternativas". (ROGERS Y ROGERS en FERNÁNDEZ, 1991:286) Es el hecho de no poder predecir las alternativas de un momento dado. Esto sucede en nuestro objeto de estudio por la rapidez con que cambian los precios del mercado de los polietilenos debido a la dependencia que se tiene con los proveedores de los Estados Unidos, que en algunos casos resulta imposible premeditar estos cambios, como fue en el caso de los atentados del pasado 11 de septiembre donde el vecino país cerró sus fronteras sin previo aviso y las importaciones fueron suspendidas indefinidamente.

Las fuentes de la incertidumbre son: los problemas, obstáculos, coyunturas, y oportunidades que se pueden presentar en una organización.

Entendiendo por problema el evento que afecta a la organización de manera temporal. Insumos Internacionales pasaría por esto en el momento en que haya un incremento en la demanda interna de polietilenos en Estados Unidos y por lo tanto un cierre temporal en sus exportaciones a nuestro país.

El obstáculo se entiende como algo con lo que la empresa tiene que aprender a vivir, así pues, la competencia y la movilidad de precios de polietilenos siempre será algo con lo que Insumos Internacionales tiene que estar en contacto y por lo tanto deberá aprender a coexistir con ello.

Algo que puede ocurrir o no, pero se puede predecir lo conocemos como coyuntura lo cual nos habla a cerca del grado en que una organización puede ser contingente. El que Insumos Internacionales tenga material de stock (extra) en sus bodegas, nos habla de la capacidad de respuesta ante un evento dado.

La situación de ganancia para la organización debe ser reconocida para considerarla como oportunidad, las cuales deben ser aprovechadas a tiempo. Un ejemplo de esto es la actitud del Jefe de Tráfico y Almacén en Insumos Internacionales quien siempre está al pendiente de las ofertas que puedan dar los transportistas para distribuir el material de venta y de compra, así disminuir los costos de operación y obtener una ganancia adicional para la empresa. Esta es la forma en que son aprovechadas las oportunidades en la organización.

1.3.3 OJOS QUE NO LEEN...

Considerando que el ambiente tiene gran importancia, pues los estímulos que recibe la organización vienen generalmente del exterior, se deduce entonces que la información juega un papel importante para la disminución de la incertidumbre.

Por información se entenderá: un cambio en la probabilidad de que ocurra una alternativa en una situación dada. Para que esto ocurra se necesitan mecanismos de obtención de información y así reducir la incertidumbre. Dentro de estos mecanismos está: la retroalimentación o feed back directa del ambiente, así como las conductas de búsqueda de la información para predecir eventos que afectan a las metas de la organización, además del control mayor o menor de los eventos en el medio ambiente, otro es expandir sus fronteras e integrar otro subsistema e influencia indirecta al medio ambiente por ejemplo, campañas de relaciones públicas. (KATZ y KAHN en FERNÁNDEZ, 1991:288)

Los mecanismos que Insumos Internacionales utiliza para adquirir información de su medio ambiente y disminuir su incertidumbre son:

- La adquisición de un almacén en Mérida y asumirlo como un subsistema con el fin de expandir sus fronteras y acaparar el mercado en el sur del país.
- Estar al pendiente de precios en el mercado a través de "contactos" en su ambiente.
- Conocer la demanda del producto a través del contacto directo con el cliente.
- Identificar nuevos productos para buscar nuevas aplicaciones.
- Además, aunque en menor medida, se requiere estar al pendiente de la paridad peso-dólar.

En conclusión se puede decir que Insumos Internacionales sí considera a la información como parte importante de su desarrollo. El buscar la opinión de sus clientes a cerca de su servicio y calidad (no se ha hecho desde hace dos años), así mismo la de sus proveedores a cerca de la imagen de la empresa le daría más ventajas en relación con la competencia pues independientemente de los precios que se pueden dar la diferencia estaría en la eficacia, puntualidad, el trato humano, la responsabilidad y la disponibilidad a la hora de proporcionar el servicio, esto puede dar ventajas o desventajas en el mercado.

1.3.4 SI DIGO QUE LA BURRA ES PARDA, ES PORQUE TENGO LOS PELOS EN LA MANO

La toma de decisiones en una organización siempre debe estar basada en la información que proviene del exterior, considerando que su ambiente y sus componentes están en constante cambio. Es decir, para que la empresa pueda adaptarse a los cambios debe estar informada a cerca de esos mismos.

Por ejemplo, cuando el nivel de precios de polietilenos está inestable (según información del exterior) las compras de este material a proveedores se suspende temporalmente hasta tener un precio fijo para obtener ganancias al momento de comercializarlo.

Por otro lado también se aprovechan las ofertas existentes en el mercado de recursos materiales para la empresa; como renta de transporte, seguros, mobiliarios, promociones bancarias, etc. Toda esta información, obviamente, proviene del exterior.

La toma de decisiones años atrás dependía exclusivamente del Director General, hoy en día ya se descentralizó y se comparte con otros departamentos (subsistemas) para llevarlas a cabo, aunque en algunas ocasiones es necesaria la aprobación de este Director.

Por ejemplo para la contratación de un nuevo empleado precedentemente la realizaba el Director General, en la actualidad comparte la decisión con el departamento de Recursos Humanos (de reciente creación) Asimismo comparte responsabilidades con el departamento de Crédito y Cobranza para la autorización de créditos.

1.4. ESTAMOS TODOS LOS QUE SOMOS Y SOMOS TODOS LOS QUE ESTAMOS

Insumos Internacionales necesita leer su ambiente para poder funcionar adecuadamente pues más de la mitad de los miembros de esta organización tienen que relacionarse de una u otra forma con el exterior para realizar sus labores diarias. Asimismo, por considerarse como un "sistema abierto" tiene interdependencia con el contexto. es decir:

Necesita "importar" energía del exterior para transformarla en el interior a así exporta un producto el cual es un servicio.

Por otro lado, su ambiente relevante necesita ser estudiado pues de ello depende su función. El conocer la movilidad del precio en el mercado y poderla detectar a tiempo para tomar las decisiones pertinentes respecto a la compra-venta del material, resulta sumamente importante para el desarrollo de la organización.

Por ejemplo: si se compra material a un alto costo y de pronto en el mercado, este mismo insumo se fuera a la baja, las pérdidas al realizar las ventas serían considerables.

La interrelación que existe de la organización con los sistemas externos es, como ya se mencionó antes, importante para la empresa pues su grado de apertura se puede observar en casi todos los departamentos de ésta. Es decir, la mayor parte de los integrantes de Insumos

Internacionales tienen que relacionarse en forma directa con las organizaciones en el exterior: Bancos, Proveedores, Clientes, Transportistas, Agentes Aduanales, etc.

Mientras más información obtenga la empresa de su ambiente, para la toma de decisiones de forma oportuna, se obtendrán mejores resultados al existir una contingencia. Los mecanismos que se pueden utilizar para obtener esta información y disminuir su incertidumbre son:

La retroalimentación directa de su ambiente, la búsqueda activa de su información (investigaciones de mercado, despachos de consultorías, publicaciones especializadas), el control directo a través de un mecanismo interno (reglamentación interna y la sistematización de procesos de reclutamiento y selección lo cual estaría a cargo de Recursos Humanos), así como el control directo por medio de Relaciones Públicas (actividades y programas de comunicación para crear y mantener buenas relaciones con sus diferentes públicos externos, y para proyectar ante ellos una imagen favorable)

La estructura de esta empresa es simple y poco profunda, lo podemos ver en el organigrama (capítulo 2, pág: 38) pues los niveles jerárquicos existentes, desde el más alto hasta el más bajo son pocos y muy claros, por lo que la informalidad es muy fácil que se presente aun teniendo una descripción específica de cada puesto, así como un manual de procedimientos en la parte formal. Es oportuno aclarar que a pesar de esto la empresa ha tenido un importante crecimiento.

La búsqueda de nuevas aplicaciones y combinaciones de la materia prima plástica habla de la capacidad de contingencia de Insumos Internacionales.

La toma de decisiones podemos clasificarla como consultiva pues el Director General necesita de la opinión de los departamentos que les incumbe el asunto para seleccionar alternativas de acción que repercutirán en la organización, aunque es necesario mencionar que algunas veces las sugerencias que da el personal son ignoradas. Por esto mismo

podemos conceptualizar a su sistema administrativo como "orgánica", es decir que su estructura se adapta a los ambientes que cambian con rapidez.

Los retos que tiene Insumos Internacionales respecto a su entorno son: aprender a decodificar su ambiente para poder tomar acciones oportunas utilizando los mecanismos sugeridos y buscar más alternativas para obtener información del exterior, esto a consecuencia de la interdependencia que tiene con el contexto, se puede pronosticar un incremento en el desarrollo de aquí a cinco años.

En el siguiente capítulo analizaremos la estructura formal de la organización, es decir, lo que la organización dice que es, lo cual nos llevará al segundo diagnóstico de esta investigación.

CAPÍTULO 2

CADA UNO SABE DONDE LE APRIETA EL ZAPATO: ESTRUCTURA DE INSUMOS INTERNACIONALES

2. CADA UNO SABE DONDE LE APRIETA EL ZAPATO

En el presente capítulo se elabora un diagnóstico de la estructura formal de Insumos Internacionales GC, S.A. de C.V, a partir de una aplicación crítica desde de las diferentes teorías de la organización entre las que podemos encontrar a: Teoría Humanista, Teoría Clásica, La Burocracia de Marx Weber.

Se pretende explicar y describir el deber ser de la organización a partir de la división del trabajo, la selección del personal, los objetivos de la organización, estructura del poder y procesos de reclutamiento.

En consecuencia se comparará el deber ser de la empresa (en la parte del funcionamiento) con el fin de señalar en qué momento se rompe la estructura propuesta durante el funcionamiento en la cual ya se involucra la acción de los individuos que integran la organización.

La búsqueda de documentos generados por la organización y el conocimiento que tiene el investigador acerca de la empresa son los instrumentos que avalarán la recopilación de los datos para la presentación de la estructura de Insumos Internacionales.

El discernimiento de las teorías ayudarán a conocer la organización y su funcionamiento lógico ante su estructura tomando en cuenta los objetivos por la que fue creada, pero se

halla ante la actuación de diversos seres humanos (por naturaleza, complejos) que se encuentran ante decisiones como: servir a la organización o servirse de la organización. La complejidad aparece en cualquier organización que incluye al hombre como miembro principal, esto es por el hecho de estar compuesta por diferentes elementos tan distintos entre sí y con diversas formas de ver la vida.

Asimismo se pretende la reflexión del por qué la estructura que se ha mantenido hasta hoy en día a funcionado en el desarrollo de Insumos Internacionales y cómo ha podido adaptarse al entorno.

La importancia, en este módulo, del entorno girará alrededor de la idea del proveedor de recursos humanos y tecnológicos, pues el estudio se centrará en la parte interna de la empresa. La propuesta principal aquí es que las organizaciones deciden lo que les conviene y sirve del medio ambiente para el logro de sus fines, es decir, toma en cuenta las características, cualidades y capacidades de las personas, tecnología y materiales necesarios para proporcionar un mejor servicio a sus clientes.

2.1 A VER SI COMO RONCAS DUERMES

Para caracterizar a una organización como tal, según Renate Mayntz necesitamos que cumpla con tres aspectos importantes como:

- Debe tratarse de formaciones sociales, de totalidades articuladas con un círculo preciso de miembros y con una diferenciación interna de sus funciones.
- Los elementos tienen en común la orientación, de manera conciente, de fines y objetivos específicos. Los cuales todos deberían asumir como propios.
- Tienen en común su configuración racional, por lo menos en su intención, con vista al cumplimiento de los fines y objetivos. (MAYNTZ, 1990:47)

Según el autor se necesita cumplir con estos aspectos para poder estar hablando de una organización. Si esto es cierto, entonces Insumos Internacionales podemos caracterizarla, desde el punto de vista sociológico, como una organización.

Aquí la pregunta obligada sería ¿los miembros de la organización están orientados concientemente a los objetivos y fines de la organización o ni siquiera los conocen?. Trataremos de darle respuesta a esta pregunta más adelante.

Regresando a las definiciones de organización la Teoría de la Dependencia también hace su aportación: “Las organizaciones son sistemas abiertos que necesitan gestionar cuidadosamente satisfacer y equilibrar sus necesidades internas y adaptarse a las circunstancias ambientales y del entorno” (MORGAN, 1991:18)

Este tipo de conceptos ya se habían planteado en el módulo anterior pero en este momento nos sirve para reflexionar a cerca de que ¿los ambientes eligen a las organizaciones o cada organización elige su entorno y lo que ella considere relevante? En la propuesta planteada al principio de este trabajo podemos afirmar que ésta última consideración sería la correcto, pues con base en los objetivos y la filosofía que la propia organización estructuró, ya sea de manera formal e informal, ella misma elige el ambiente en el que quiere desarrollarse.

Edgar Schein hace su aportación y dice que una organización debe de tener una coordinación planificada de actividades de un grupo de personas para lograr un objetivo o propósito en común a través de la división del trabajo y funciones, asimismo de una jerarquía de autoridad y de responsabilidad. (SCHEIN, 1982:14) Este autor hace énfasis en cuatro puntos importantes para caracterizar a una organización las cuales son: la coordinación entre sus miembros, la división del trabajo sobre la base de habilidades y talentos, por último la integración de sus elementos sobre la base de autoridad. Según él, al cumplir con estos puntos, estamos hablando de una organización formal.

Insumos Internacionales cuenta con una Descripción de Puestos que nos habla de la coordinación que pueden tener sus miembros en la ejecución de sus actividades, la pregunta que surge es: ¿Todos saben lo que tienen que hacer, de manera formal, en la organización?, ¿Todos tienen actividades diferentes o algunas las ejecutan dos personas a la vez? asimismo queda otras preguntas por responder: para la división del trabajo ¿se hace con base en las habilidades y talentos de los individuos o es sólo por azar?, la selección del personal que

laborará en la organización ¿cómo se lleva a cabo? Estas y otras preguntas se tratarán de responder durante el desarrollo de este trabajo.

Antes de que la Teoría de Sistemas (mencionada también en el primer módulo), la Teoría Clásica y la Teoría humanista, ya hacían sus propuestas para conceptualizar a las organizaciones. La primera, estructura a la organización de una manera extremadamente racional mencionando aspectos como: jerarquías, autoridad, reglas, procedimientos, etc., aquí lo importante son los resultados. Este punto de vista se tomará en cuenta para el análisis.

En la humanista se considera, principalmente, al ser humano, en los logros de la empresa a partir de la participación, comunicación y motivación. De la misma manera que la teoría anterior, se tomará en cuenta para la reflexión del trabajo. Max Weber, sociólogo alemán, hace una propuesta respecto a las organizaciones:

La Burocracia como organización racional. A ésta la define como un mecanismo social que maximiza la eficiencia como una forma de organización social con características específicas como la especialización de tareas, jerarquía de la autoridad, sistema de reglas, impersonalidad, empleo basado en la clasificación de técnicas y eficiencia. (SALAMAN, 1984:19)

Las preguntas a resolver son ¿qué tan burocrática es la organización que se estudia? y ¿qué beneficio tiene la burocratización en el objeto de estudio?.

Toda esta información nos ayudará a comprender la estructura de Insumos Internacionales y en consecuencia, describir las características específicas que conceptualizan a la organización y qué la distingue de cualquier otra organización en México, así se comenzará con la descripción, planteando el tipo de organización que es Insumos Internacionales.

2.1.1 PARA MUESTRA BASTA UN BOTÓN

Para poder caracterizar a una organización necesitamos de la ayuda de los grandes estudiosos de la materia, entre los que se encuentran Daniel Katz y Robert Kahn, así como Renate Mayntz entre otros.

Katz y Kahn nos explican cuatro tipos de organización y las clasifican de la siguiente manera:

Las Productivas.- son las que se encargan de fabricar bienes, proporcionan servicios y crean riqueza para el público o para algún sector de la economía.

De Mantenimiento.- los cuales se dedican a poner atención a los miembros y se dedican a la interacción social (escuelas, sectas religiosas)

De Adaptación o Adaptativas.- están a cargo de estructuras sociales que crean conocimientos, formulan y prueban teorías, aplican información problemas existentes (institutos de investigación, universidades)

Político administrativas.- se encarga de coordinar y controlar a la gente y los recursos (partidos políticos, sindicatos organizaciones de profesionales)(KATZ Y KAHN en JOS, 1990:84)

Insumos Internacionales la podemos caracterizar en organizaciones "productivas" pues realiza un servicio (la distribución de polietilenos) creando una retribución económica a los integrantes de la empresa, así como a ella misma.

Renate Mayntz propone otra forma de clasificar a las organizaciones y es de acuerdo a sus objetivos:

“a) las que se limitan a la coexistencia de sus miembros, a su actuación común y a su contacto recíproco que esto exige b) las organizaciones que actúan de manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para ese fin; y c) las que tienen por objetivo el logro de ciertos resultados o determinada acción hacia a fuera”. (MAYNTZ en JOS, 1990:83) Esta última pertenece a las organizaciones de la vida económica, la administración, la política, los partidos, las instituciones de previsión social y las asociaciones benéficas. Nuestro objeto de estudio pertenece a esta clasificación.

Este autor define al objetivo como algo que pertenece a la misma organización y puesto por su propia voluntad, es decir, a lo que se aspira y que tal vez será alcanzado algún día. Insumos Internacionales cuenta con un objetivo de calidad, así como una Misión, Visión y Política de Calidad para tener un desarrollo en la vida económica del país.

2.1.2 DEL DICHO AL HECHO HAY MUCHO TRECHO

La filosofía la entenderemos como el conjunto de ideas o valores que sobre sí misma tiene la organización. Se debe mencionar que como filosofía para Insumos Internacionales y para fines de análisis se tomará en cuenta la Misión de la organización, la cual fue implantada por el Gerente General (hoy en día Director General) el 17 de septiembre de 1996 según el documento, llamado “Responsabilidad de la Dirección” con fecha del 17 de septiembre de 1996 y dice que:

“Satisfacer las necesidades de materias primas y servicios a clientes usuarios de 500 kilos a 40 toneladas mensuales y lograr que el 80% de ventas correspondientes a clientes repetitivos que permitan obtener un rendimiento rentable a la empresa, para que los accionistas obtengan las utilidades adecuadas a la inversión para fomentar la reinversión y el crecimiento de la empresa y que ésta proporcione los mejores sueldos del mercado de acuerdo a rangos”(RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN, 1996:2)

La filosofía tiene por objeto dar a conocer la razón de ser de la organización, su funcionalidad en la sociedad en la que pertenece. La Misión de Insumos Internacionales indica lo que se hace para lograr ciertos objetivos, pero no plantea los valores de la organización, entendiendo a estos de la siguiente forma: " el clima de valores de una organización no determinan necesariamente lo que se *hace*, pero sí determina con frecuencia el *cómo se hace*"(MAYNTZ, 1990:86)

Desde esta perspectiva, consideramos que la filosofía es ambigua, lo que puede decirnos que los valores de la organización no son claros, por lo menos en la parte formal del objeto de estudio, por lo que sería necesario tratar de intuirlos desde la parte informal de la misma.

2.1.3 AL BUEN ENTENDEDOR POCAS PALABRAS

Generalmente los términos FIN y OBJETIVOS suelen confundirse, pero para el presente análisis será necesario definirlos claramente por lo que retomaremos a Renate Mayntz quien dice:

"El objetivo parece indicar algo de la organización misma y puesto por su propia voluntad... Se habla como algo a lo que se aspira y que tal vez será alcanzado un día... es más general" "Un Fin nos da la idea de un instrumento, nos hace suponer algo impuesto desde fuera... Es algo que se cumple continuamente y, por tanto, una prestación continuada... es más específica"(MAYNTZ, 1990:75-76)

En el análisis sociológico en las organizaciones de Mayntz, estos conceptos los utiliza algunas veces como sinónimos pero refiriéndose a Objetivos cuando se habla de la organización y la palabra Fin cuando se dice de la sociedad.

En este estudio se conceptuará a la Visión, Política de Calidad y Objetivo de Calidad de Insumos Internacionales como los objetivos de la organización. La empresa las define de a siguiente manera:

“Visión: Insumos Internacionales G.C.S.A de C.V. debe situarse en un término de seis años después de iniciar la comercialización de resinas plásticas en el mercado (febrero de 1994) como distribuidor reconocido de cuatro fabricantes de resinas de uso general y uno de especialidades, con un volumen de 12,000 toneladas anuales.

Situando su mercado entre usuarios de una a quinientas toneladas anuales”

“Política de Calidad: Dar a nuestros clientes el producto ideal para su proceso, entregas justo a tiempo y trabajar en programas de mejora continua, ofreciéndoles las nuevas alternativas de producto que salgan al mercado y las existentes que ellos desconozcan”

“Objetivo de Calidad: Satisfacción de las necesidades del cliente, apoyándolo para mejorar su productividad, tanto económica como en sus procesos de producción.

Ofrecer valor agregado a todos nuestros productos.” (RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCIÓN, 1996:2)

Para caracterizar los objetivos de la organización en estudio, se analizará la tipología que Mayntz propone en su libro Sociología de las Organizaciones. el autor sugiera tres tipos: Los que se limitan a la coexistencia de los miembros y se caracteriza por ser modelo democrático de permanencia voluntaria, así como una estructura poco diferenciada, no muy burocratizada y racional; a esta categoría pertenecen los clubes y algunas asociaciones recreativas. a estas organizaciones les interesará siempre el objetivo primario de las mismas.

La segunda clasificación incluye a todas las organizaciones que tienen por objeto actuar de manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para este fin. aquí podemos incluir a las prisiones, escuelas, hospitales cuyas cualidades son el tener un reclutamiento voluntario o forzoso y estar integrada por un grupo superior e inferior, sin movilidad. En la última categoría se incluyen las organizaciones que tienen como objetivo el logro de ciertos resultados o una determinada acción hacia fuera: aquí podemos encontrar a los objetivos con un valor pero sin obtener ventajas personales. o al contrario, objetivos

con intereses personales de los miembros, es decir, se tienen ventajas que no se identifican con el objetivo mismo (ganar el sustento), asimismo la estructura es autoritaria, jerarquizada con carácter coactivo y de convencimiento.

En esta última parte se incluyen a las organizaciones de la vida económica (a la que pertenece nuestro objeto de estudio), la Administración, la policía, los partidos, los consorcios de intereses, las instituciones de previsión social y las asociaciones benéficas. (MAYNTZ, 1990:77-79)

Los objetivos en una organización son de suma importancia pues nos indica el por qué y el para qué ser, sin embargo, algunas veces los miembros pueden ser indiferentes ante aquellos y simplemente rechazarlos. "Cuanto menos interesado esté un grupo de miembros en el objetivo de la organización, menos se identificarán con él y menos lucharán por él" (MAYNTZ, 1990:83)

Los objetivos en Insumos Internacionales se llevan a cabo todos los días, esto sucede de manera rutinaria, pues ha sido aprendido con el tiempo, aun que los miembros no los conozcan de manera textual, esta práctica es frecuente en la organización, estos son: compromiso con el cliente en el servicio que se le proporciona, así como puntualidad en las entregas y asesoría técnica al cliente.

Cuando los objetivos están claramente definidos y establecidos, se convierten en norma que obligan a los miembros a comprometerse con la organización, en consecuencia, es necesario que los actores del sistema los conozcan de manera formal para saber el por qué y el para qué de su trabajo, asimismo lograr un trabajo conjunto, es decir, cuáles son las metas a cumplir a corto, mediano y largo plazo, además es necesario conocer con qué valores se llegará a esos fines.

Los miembros del objeto de estudio trabajan de acuerdo al objetivo que les corresponde pero sólo por el sueldo que les brindan al desarrollar sus funciones. Por lo tanto el

conocimiento del objetivo se limita a las necesidades de los colaboradores, en cuanto a subsistencia y pertenencia a un trabajo.

2.2 COMO TE VEN, TE TRATAN

Cuando hablamos de ESTRUCTURA, llega a nuestra mente el ensamblaje de una construcción o, como Mayntz dijera, una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo, "La estructura de las organizaciones, por tanto, el modelo relativamente estable de la organización; es tan sólo un aspecto del todo y nunca es idéntica al sistema social" (MAYNTZ, 1990:105)

Según este autor, los elementos que integran la estructura de la organización son:

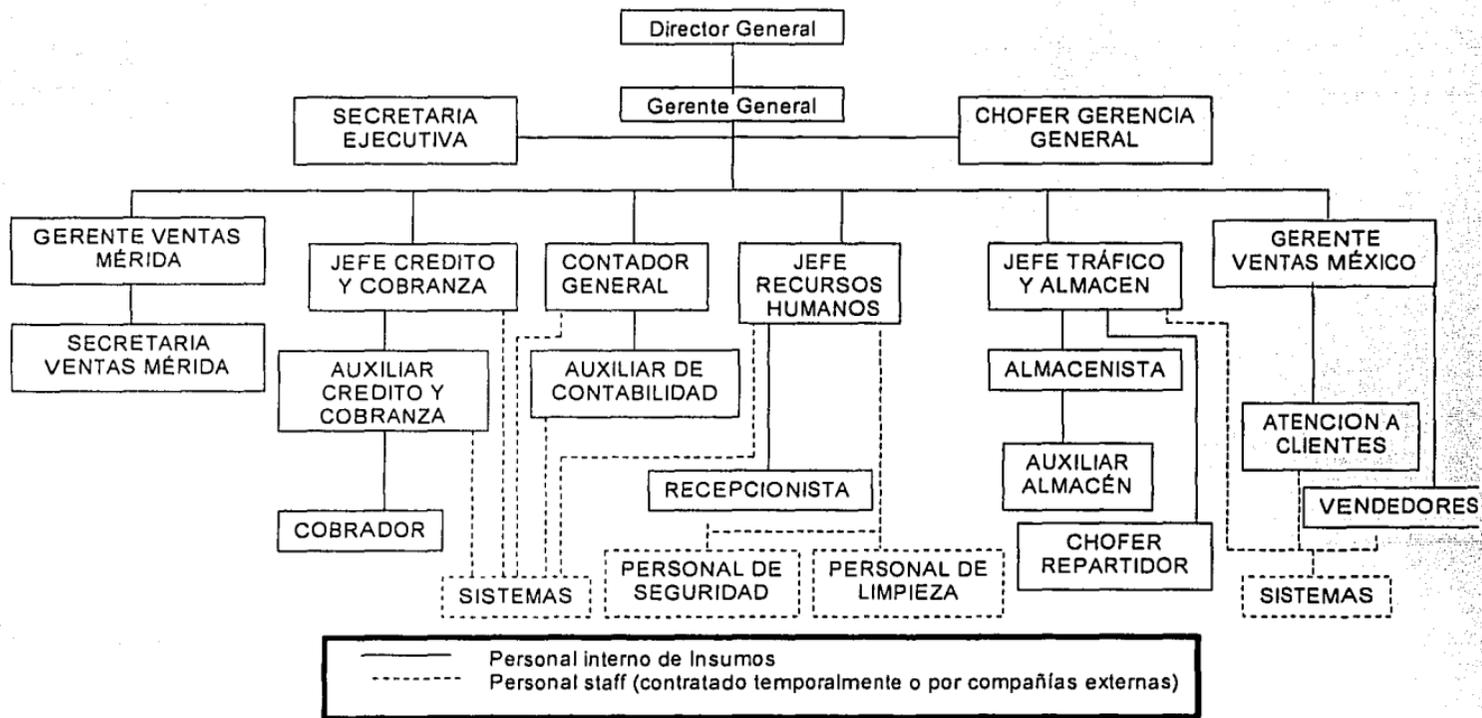
- La división de los cometidos
 - La distribución de los puestos
 - La ordenación de las instancias
- } es decir, todo lo referente a relaciones, actividades, derechos y obligaciones que son fijadas mediante reglas y ordenanzas.

La estructura que presenta Insumos Internacionales es de forma piramidal con directriz descendente representada por el organigrama y que a continuación se muestra el cual indica las áreas que componen a la organización y los departamentos que lo conforman. Este material se encuentra en el Manual de Procedimientos y el personal puede consultarlo, si así lo

2.2.1 CALLEN BARBAS Y HABLEN CARTAS

Organigrama de Insumos Internacionales GC, S.A. de C.V:

ORGANIGRAMA(*) INSUMOS INTERNACIONALES GC, S.A. DE C.V.



La estructura formal de una organización nos habla de la división de trabajo que se realiza en el lugar, así como el personal interno y de los recursos tecnológicos, asimismo de la estructura de poder-autoridad y la comunicación.

Muchas de las veces esta parte formal no coinciden con la práctica, pues esta es la parte ideal que los gerentes o dueños de la organización desea, pero el trabajo el diario muchas veces exige acciones diferentes, el entorno lo puede considerar el principal elemento que refuerza este comportamiento, asimismo, la división del trabajo que se hace dentro de la organización también es un elemento fundamental para el funcionamiento de la misma.

La división del trabajo lo definiremos según Marx como:

“Se puede dominar división del trabajo en general al desdoblamiento de la producción social en sus grandes géneros, como agricultura, industria, etc.; división de trabajo en particular, al desglosamiento de esos géneros de la producción en especies y subespecies; y división de trabajo en singular, a la que opera dentro de un mismo taller”. (MARX, 1975:427)

La división del trabajo en Insumos Internacionales se realiza por áreas con personal que desempeña diferentes papeles con el objeto de brindar un servicio a sus clientes. los papeles de los miembros de la organización los entenderemos de la manera en que propone Mayntz, es decir como “un complejo de normas o expectativas sociales que se refieren al titular de un puesto determinado de la organización”(MAYNTZ, 1990:106)

Para que se lleven a cabo estos papeles existe de manera formal un documento llamado Descripción de Puestos, el cual es de reciente reestructuración por el crecimiento de miembros en la empresa. por lo que la mayoría del personal trabaja sólo por lo que se le ha dicho en algún momento que debe hacer y por el hábito de la actividad diaria.

2.2.1.1 JUNTOS, PERO NO REVUELTOS

En este apartado se describirá brevemente cada puesto dentro de la organización objeto de estudios, esta información será descrita a partir del documento llamado Descripción de Puestos proporcionado por la encargada de Recursos Humanos

Las áreas en que se divide Insumos Internacionales son:

Gerencia General: Administra y dirige las operaciones gerenciales de la compañía, interpreta y aplica las políticas de la junta de gerentes, establece políticas de la junta de gerentes, establece políticas dentro de las cuales se desarrollan las diferentes actividades, desarrolla y guía planes a largo plazo y evalúa las actividades en términos de objetivos. Coordinar compras de productos, ventas, supervisión de logística y revisión de contabilidad y cobranza.

Gerencia de ventas (Mérida): Compras; Solicitar las necesidades del material, dar seguimiento a las órdenes de compra generadas de la solicitud de necesidades del material, coordinarse con las áreas involucradas para la entrega del material por parte de los proveedores. Importación; programar la entrega de materiales a clientes de acuerdo a sus solicitudes, coordinarse con las distintas áreas involucradas en la importación para la entrega justo a tiempo. Ventas; detectar y contactar prospectos con base en un estudio de mercado, visitar a los clientes para ofrecerles el material de acuerdo a: material en existencia y material para el desarrollo de nuevos productos, elaboración y seguimiento del presupuesto de ventas anual, trimestral y mensual, así como análisis de desviaciones, seguimiento de ventas por línea de materiales, analizar en coordinación con el departamento de crédito y cobranza la capacidad financiera de los clientes para la autorización de crédito, determinación junto con Gerencia General de los precios autorizados, créditos y plazos. Cobranza; comunicación continua con los clientes para la recuperación de la cartera vencida, comunicación continua con el departamento de crédito y cobranza para análisis de la cartera (anomalías, saturación de crédito, etc.)

Almacén; supervisar la elaboración del reporte semanal de los inventarios considerando la existencia en el almacén, material en consignación con el transportista marítimo y clientes, así como órdenes de compra pendientes de surtir. Contable; elaboración mensual del estado de resultados por las ventas generadas en oficina, por medio de la división de ventas de entrega directa y ventas en bodega. Administrativo; negociación con los transportistas, locales en cuanto a precios, negociación de tarifas con el transportista marítimo, negociación de tarifas con el agente aduanal, negociación de pago de renta de bodega, supervisar todas las actividades administrativas por la secretaria.

Secretaría Gerente de Ventas (Mérida): Servicio a clientes y Ventas; hacer la nota de salida por cada material para el cliente, entrega de material (cliente lo recoge/pago de transportista), elaboración y control de pedidos de ventas, verificación por teléfono si llegó en buen estado el material, tener al día los expedientes de los clientes en cuanto a información enviada por fax y facturas. solicitud y/o recepción del tipo de cambio, llevar facturas a revisión, elaboración de altas y/o modificaciones a clientes para el sistema de facturación, elaboración de cartas y/o envío de información. Importación; recepción de órdenes de compra, recepción de facturas, recibido el material en Rienville se le avisa a la Naviera para que se embarque, se elabora la instrucción con los siguientes datos: clientes, destino, material, fecha de entrega y toneladas, coordinar con el cliente para la recepción de entrega de material, confirmar con el cliente y/o bodega si llegó bien el material, elaboración de reporte de merma, elaboración de nota de crédito, elaboración de carta y/o envío de información. Almacén; Verificar que llegue el material correctamente, llevar kárdex de cada material, registrar todas las entradas y salidas, todos los viernes checar los materiales y hacer el inventario, agregar en el mismo si hay material en frontera (línea peninsular) o por vía terrestre, elaboración de cartas y/o envío de información. Cobranza; control sobre vencimiento de facturas, verificar con el cliente el día de pago, depositar en el banco, hacer diariamente el reporte de cobranza, registrar en el Kárdex del cliente la venta o el depósito, elaboración de cartas y/o envío de información. Administrativo; elaboración de reporte de pagos a proveedores de servicio, elaboración semanal de reembolso de fondo fijo, solicitud de depósito para pago de luz, teléfono y renta, elaboración de cartas y/o envío de información.

Gerencia de ventas (México): Entrenar, desarrollar, coordinar, evaluar, capacitar, supervisar conocer todo lo referente a las ventas internas y externas en coordinación con los departamentos de la empresa para llegar a objetivos definidos previamente.

Atención a Clientes: Coordinación de las entregas que tiene Insumos Internacionales diariamente, asegurándose que se realice exactamente el día y como el cliente lo necesita, hacer labores de archivo y reportes, responsable de implementar la política de servicio a clientes en apoyo a las ventas, mediante el control de las garantías que se otorgan.

Vendedor: Estudios de mercado, asesoría técnica al cliente, ubicar prospectos de clientes, hacer visita a los mismos y cotizaciones, responsable de crear estrategias promocionales para vender el servicio de la empresa, mantiene actualizados a los clientes en cuanto estrategias promocionales, atención y servicio a clientes, responsable de incrementar la cartera con miras a desarrollar volúmenes de venta.

Crédito y Cobranza: cobranzas. Recepción de facturas diariamente, empear facturas con remisiones las cuales no se entregan el mismo día, enviar por fax las facturas dependiendo del requerimiento del cliente, archivarlas de acuerdo a su zona, Estado, y día de revisión y pago; entregar facturas y/o contrarrecibos al cobrador junto con una relación de lo que se envía, recibir al cobrador las facturas tomadas a revisión o cheque por el pago de las mismas. enviar a depositar todos los cheques que se reciben tanto en moneda nacional como en dólares, capturar pagos diarios en el sistema administrativo (SAVE), capturar notas de crédito en el SAVE, emitir reportes de antigüedad de saldos, proyección de la cobranza mensualmente, envío de la documentación original de las facturas pagadas en su totalidad tanto al cliente de contado como a crédito.

Gestión de cobranza. Llamar telefónicamente a todos los clientes, elaborar estado de cuenta, visitas a clientes, cartas.

Crédito. Obtener de ventas la información completa de cada prospecto, analizar la información financiera, pedir referencias comerciales, visitar al cliente, documentar la cuenta con garantías, pasar toda documentación a la gerencia para autorización del crédito,

notificar al cliente si fue otorgado el crédito, clientes de crédito actualmente 150 en cartera (mes de abril del 2001)

Auxiliar de Crédito y Cobranzas: organizar la mensajería para cobranza, dando ruta de cobro, llevar registros de pagos, llevar a cabo registros de flujos de efectivo, flujos semanales, mandar por fax las facturas a provincia.

Cobrador: Visitar a los clientes del D.F. y área metropolitana para cobro o revisión, es responsable de las facturas y contrarecibos que se le entregan a diario en su ruta, informar al área de cobranza los resultados de sus visitas mediante el reporte que se le entrega a la misma, enviar por mensajería las facturas foráneas, mensajería diversa que le queda de ruta para otros departamentos.

Jefe de Tráfico y almacén: Responsable de que existan las mercancías o insumos necesarios en el almacén, supervisa al personal encargado de recibir, verificar, almacenar en las zonas de trabajo, materias primas y materiales de embarque, es responsable del adecuado almacenaje e inventario de los materiales mencionados mientras estén en los almacenes (Mérida y México), responsable de coordinar, dirigir, negociar la requisición nacional o de importación de productos, materiales, materias primas, refacciones u otros artículos para la operación de la empresa, responsable de embarcar productos con exactitud, de acuerdo con órdenes escritas. recibe la mercancía que llega y revisa cantidades contra notas de compra, hace una inspección preliminar de los materiales recibidos.

Almacenista: Recibe, almacena, distribuye, empaca y desempaca los productos y el equipo de la empresa, realiza inventario físico en bodega, es responsable del montacargas.

Auxiliar de Almacén: Lleva a cabo el orden y la limpieza del almacén, apoya en el montacargas, auxilia en maniobras de carga y descarga del material.

Chofer Repartidor: Entrega de material a clientes en la camioneta de la empresa, realiza labores de carga y descarga de material de frontera y local.

Contador General: Responsable de mantener los registros y emitir los reportes financieros, contables y fiscales, consolida las cuentas, desarrolla procedimientos fiscales, realiza registros contables, pólizas, revisa los reportes de auditoría, iniciando las acciones correctivas que se requieren, responsable de planear y dirigir las actividades de información, registro y control de la contabilidad de la empresa, para ello atiende la contabilidad general, costos, presupuestos y precios, puede también ser responsable de las actividades de contraloría, preparación de estados financieros, elaborando asientos de contabilidad y controles administrativos; analiza, interpreta, investiga y elabora informes financieros de interés para la empresa, prepara informes y estadísticas que reflejan con fidelidad la situación contable de la empresa, proporciona a la Gerencia información esencial para el control de las operaciones.

Auxiliar de contabilidad: Realiza trabajos operativos en las diferentes áreas contables de la empresa; prepara registros, controles, conciliaciones, depuraciones; asiste con la preparación final de estados financieros y de resultados en las operaciones de la empresa.

Recursos Humanos: Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos de Recursos Humanos, abastecer oportuna y adecuadamente de recursos humanos a la empresa, remunerar productiva y competitivamente al personal, propiciar la integración laboral, el desarrollo personal y organizacional de la empresa, crear una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso y satisfacción y seguridad en el trabajo, proporcionar eficientes servicios al personal, divulgar y enaltecer los valores de la organización, recabar incidencias (ausencias) del personal, elaborar la nómina de la empresa, generar reportes de nómina y elaborar requisiciones de cheques de cada uno de los empleados que no cobran por medio de bancos, generar reporte de nómina por departamento para contabilidad, elaborar altas, bajas y modificaciones de salario al IMSS, abrir expedientes de personal de nuevo ingreso, entrevistar personal para cubrir vacantes, preparar finiquitos del personal, interpretar reglamentos de faltas, vacaciones y compensaciones por accidentes ocasionados en el lugar de trabajo, responsable de la imagen interna y externa de la empresa a través de los diferentes medios.

Para ello, programa, organiza, integra, dirige y controla las actividades relacionadas con asuntos cívicos y comunicaciones públicas, responsable de llevar control de llegadas, salidas y tiempos de viaje, así como empleados utilizando el vehículo, también es responsable de llevar control de kilometraje y asegurarse de que se cumpla con calendario de mantenimiento, responsable de desarrollar, implementar y coordinar, políticas de personal y programas que generalmente abarquen reclutamiento y selección de personal, administración de personal, sueldo, salario, asistencia de personal, seguridad e higiene, responsable de planear, desarrollar implementar, coordinar y negociar las relaciones laborales de la empresa, como son los contratos colectivos de trabajo, rescisión de contrato y liquidaciones, análisis y evaluación de puestos, detecta las necesidades de capacitación, tiene a su cargo el proceso de contratación e inducción, además, tiene el control y compra de papelería para oficina, control y compra de despensa para oficina, revisión de recibos telefónicos verificando llamadas de los teléfonos, solicitar pagos de los recibos de los teléfonos celulares del Sr. Gómez y Sra. Gómez, verificar los números de llamadas de larga distancia, pago mensual de renta de los radiolocalizadores.

Secretaría de Gerencia General: Elaborar las facturas Para enviar las copias a Servicio a Clientes, archivo de consecutivo fiscal y entrega de original a Crédito y Cobranza, emisión y checado de reporte semanal y mensual de ventas, elaboración de órdenes de compra para su envío al proveedor y al almacén verificando su recepción, archivo en el consecutivo de órdenes de compra y seguimiento de las mismas en algunos casos; mecanografía de correspondencia de las diferentes áreas y envío de información, archivo de la documentación generada por Gerencia General, manejo y control de fondo fijo, codificación del mismo, hacer y recibir llamadas telefónicas, tomar recados de clientes y asistencia a los mismos cuando así lo requieren enviando por fax facturas, hojas de especificaciones, etc.; tomar a revisión y pago a proveedores, elaboración de cheques para pago a proveedores de bienes y servicios, mecanografía de declaraciones, asistencia a la Gerencia General, efectuar compra y dar seguimiento a las mismas de materiales que solicitan los clientes específicamente celofán y granalla, solicitud de boletos de avión, esporádicamente apoyo al departamento de contabilidad en la elaboración de conciliaciones bancarias.

Existen tres puestos más en la empresa, que no están especifico de manera formal en el documento que proporciona la organización pero que se encuentran dentro de la misma. Éstas son contratadas de manera externa en empresas privadas, son Seguridad, Intendencia y Sistemas. Este último salió de la organización a finales de junio por llegar al término del proyecto para el que se le contrato.

Seguridad: tiene la responsabilidad de proporcionar seguridad en las instalaciones de la empresa, así como el control de las entradas y salidas, tanto del personal interno como de los visitantes.

Intendencia: tiene la responsabilidad de mantener la limpieza en el interior de las instalaciones.

2.2.1.2 EL FIN JUSTIFICA LOS MEDIOS.

Insumos Internacionales cuenta con una carpeta de color blanco la cual se le da el nombre de Manual de Procedimientos, ahí se indica la manera en cómo se realizan el llenado de los documentos que utiliza la empresa para operar. No se podrá dar la descripción específica del documento para su análisis por que se desconoce su paradero por los miembros de la empresa. Este problema operativo influye para que el desempeño de la organización sea más óptimo, asimismo los miembros de la organización desconoces formalmente lo que hace cada uno de sus compañeros, situación que obstaculiza la integración de los miembros, lo que va en contra de la característica básica de una organización.

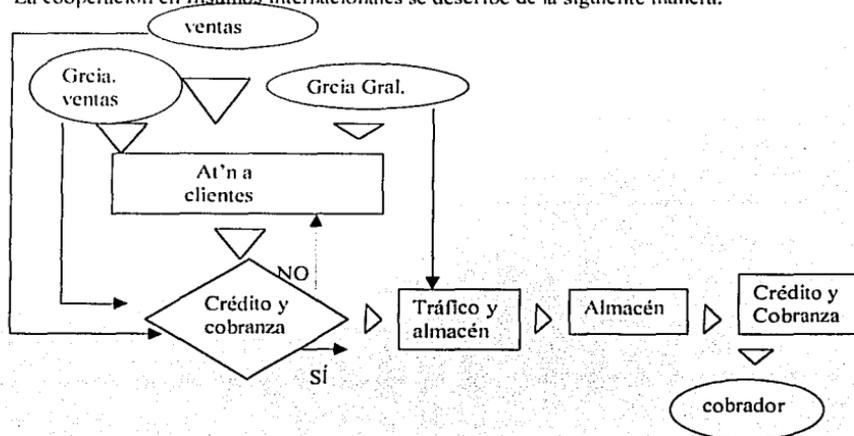
No existe ningún manual de inducción que oriente a los nuevos miembros de la empresa sobre los orígenes de la misma, así como sus objetivos y valores.

2.2.2 CADA UNO TIENE SU MODO DE MATAR PULGAS

Para que una organización pueda sobrevivir se necesita de la cooperación entendiendo a ésta desde la teoría ideológica marxista como: "La forma de trabajo de muchos que, en el mismo lugar y en equipo, trabajan planificadamente en el mismo proceso de producción o en proceso de producción distintos pero conexos". (MARX, 1975:395)

La cooperación puede tener como consecuencia la reducción del tiempo del trabajo necesario para la producción del producto total, además permite extender el ámbito espacial del trabajo. "Así como la fuerza productivas social del trabajo desarrollada por la cooperación se presenta como fuerza productiva del capital, la cooperación misma aparece como forma específica del proceso capitalista de producción... La cooperación sigue siendo la forma básica del modo de producción capitalista, aunque su propia figura simple se presenta como forma particular junto a otras más desarrolladas". (Ibidem:407-408)

La cooperación en Insumos internacionales se describe de la siguiente manera:



Este diagrama de flujo nos revela la forma ideal de trabajo pues la parte real, se analizará en el capítulo tres del presente trabajo.

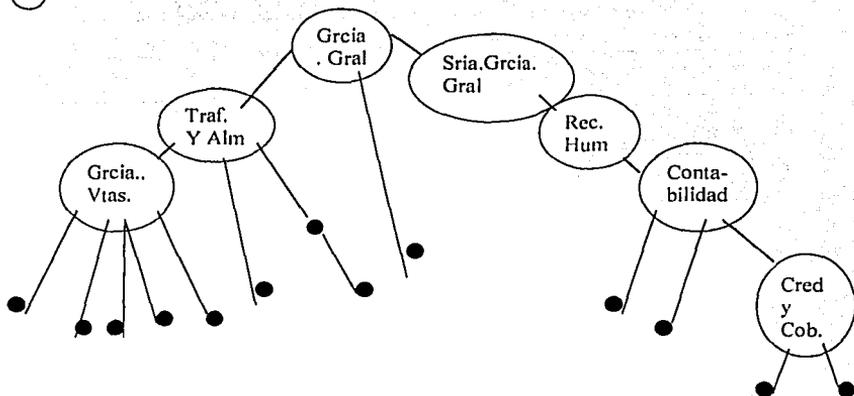
2.2.3 LO QUE ES PAREJO NO ES CHIPOTUDO

Para analizar la estructura de la comunicación, necesariamente, se recurrirá a Mayntz quien dice que las comunicaciones en las organizaciones se puede dar en sentido horizontal, en posiciones iguales, en sentido vertical, entre rangos diferentes, de arriba abajo de abajo hacia arriba, además se puede transmitir de manera oral, por teléfono o por escrito; asimismo sus contenidos pueden ser variados como órdenes, informes, quejas, reprensiones, informaciones objetivas, notificaciones de contenido ideológico o de principios, notificaciones tendentes a convencer, enseñar o influir y notificaciones privadas que nada tiene que ver con las actividades de los miembros, orientada hacia el fin de la organización. (MAYNTZ, 1990:117)

El autor recomienda que para un mejor entendimiento de la estructura de la comunicación se utilicen los grafos " Los grafos están constituidos por puntos que se unen entre sí por medio de líneas. Los puntos y líneas pueden considerarse como símbolos de las unidades de la organización (miembros, puestos, secciones) y de las relaciones de las comunicaciones entre dichas unidades. Mediante un sistema correspondiente de signos pueden distinguirse convenientemente relaciones unilaterales, recíprocas o de otra índole, así como -gracias a una ampliación de la teoría de los grafos- relaciones diversas de diferente intensidad y frecuencia" (MAYNTZ, 1990:119)

Grafo en forma de árbol en Insumos Internacionales:

○ Punto de intersección de articulación



Este sociólogo dice que los puntos de enlace es el lugar donde las organizaciones son vulnerables, esto es, que si fallan o si las comunicaciones no funcionan aquí, surgen necesariamente trastornos graves. asimismo puede haber circunstancias en que pasan por ellos gran cantidad de comunicación y puede suceder lo que se le llama cuello de botella y se presenta el fenómeno de sobre carga y trabas en el funcionamiento.

Las consideraciones que hace el autor respecto a estructura de la comunicación es que: "Para conseguir una estructura adecuada de las comunicaciones, las organizaciones tienen que buscar un compromiso entre estas dos exigencias opuestas: el menor número de líneas posibles, de una parte, y las distancias más cortas posibles (enlaces más directos posibles), de otra... como regla fundamental para la estructura de comunicaciones rige, naturalmente, la regla de que cada miembro tiene que recibir ininterrumpidamente todas las informaciones que necesita para poder actuar con arreglo a un fin" (Ibidem:123)

En consecuencia a lo anterior surge la necesidad de que el personal de la organización conozca de manera formal los objetivos de la empresa así como tener a su alcance el Manual de Procedimientos para realizar su trabajo de manera correcta.

2.2.4 LA CARIDAD BIEN ENTENDIDA EMPIEZA POR CASA

Para que la organización tenga un óptimo desarrollo en sus funciones, y proporcione un servicio de calidad, debe contar con recursos tanto humanos como tecnológicos, lo cual es un elemento importante para cumplir con los objetivos establecidos.

A continuación se describirá la tecnología y los recursos humanos con los que cuenta Insumos Internacionales para dar su servicio el cual consiste, como ya se mencionó en el capítulo anterior, en la distribución de insumos de plástico a clientes transformadores de plástico.

Primeramente se analizarán los actores del sistema, tanto los que están en la nómina de la organización como los que son contratados sus servicios a través de empresas externas (seguridad e intendencia)

2.2.4.1 DIOS LOS CRÍA Y ELLOS SE JUNTAN

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANO

AREAS	No. DE PERSONAS
Gerencia General	1
Secretaria de Grca. Gral.	1
Gerencia de Ventas	1
Ventas	4
Recursos Humanos	1
Tráfico y Almacén	1
Atención a Clientes	1
Contabilidad	2
Almacén	2
Chofer repartidor	1
Cédito y Cobranza	2
Cobrador	1
Mensajero	1
Chofer de grcia geral.	1
Intendencia	1
Seguridad	2
Gerencia de Ventas (Mérida)	1
Secretaria gerencia de ventas (Mérida)	1
total	25

El Jefe de Tráfico y Almacén, así como el Gerente General son las personas con más antigüedad en la empresa, los demás tienen en promedio de tres a cuatro años. La rotación de personal en lo que va del año (enero a junio del 2001) es de dos miembros, uno de ellos era el Gerente Administrativo, y el segundo una vendedora. La gente se separa del lugar por así convenir a sus intereses. La edad del personal en la organización oscila entre los 24 y los 50 años aproximadamente. El nivel académico está entre secundaria hasta licenciaturas.

2.2.4.2 EL QUE QUIERA AZUL CELESTE, QUE LE CUESTE

A continuación se hará el inventario tecnológico con el que cuenta Insumos Internacionales para ofrecer el servicio a sus clientes

INSTRUMENTOS TECNOLÓGICOS	CANTIDAD
COMPUTADORAS	12
SERVIDOR DE RED	1
TELÉFONOS	36
IMPRESORAS	5
MÁQUINAS DE ESCRIBIR	1
LÍNEAS TELEFÓNICAS	13
TELÉFONOS CELULARES	2
RADIOLOCALIZADORES	6
RADIO COMUNICADORES	2
FAX	3
FAX MODEM	1

INSTRUMENTOS TECNOLÓGICOS	CANTIDAD
COPIADORA	1
SISTEMAS DE ALARMAS CONTRA ROBOS	2
MONTACARGAS	1
ALARMA CONTRA INCENDIOS	1
CONMUTADOR	1
INTERFÓN	1
HORNOS DE MICROONDAS	2
PROYECTOR DE ACETATOS	1
PANTALLA PARA ACETATOS	1
CUENTAS DE INTERNET	2
TELEVISORES	1
PURIFICADOR DE AIRE	1
ESTEREO	1
VIDEOCASSETERA	1
PIRÓMETROS	2

Los instrumentos tecnológicos en la organización son básicos para llevar a cabo el trabajo diario. El personal cuenta con la tecnología necesaria y suficiente para sus labores, por lo menos en la parte de la descripción formal.

2.2.5 DONDE MANDA CAPITÁN, NO GOBIERNA MARINERO

Las organizaciones siempre cuentan con una estructura de autoridad, se le llama así a las divisiones entre las facultades de decisión y de mando establecidas en reglas y papeles, por una parte, y las obligaciones de ejecución y obediencia, de la otra. (MAYNTZ, 1990:125)
Para el análisis de la estructura, el autor nos propone una clasificación:

1. estructura jerárquica
2. estructura democrática
3. estructura basada en un grupo de profesionales

Las primeras tienen canales de mando que van de arriba abajo, en la parte más alta se encuentran las decisiones sobre las actividades encaminadas directamente al objetivo (por esta suma razón es necesario que los actores que ocupan estos puestos los conozcan de manera formal), cuanto más se descienda, más va a predominar el obedecer sobre el mandar. A esta estructura pertenece el objeto de estudio, lo cual se puede comprobar en el organigrama.

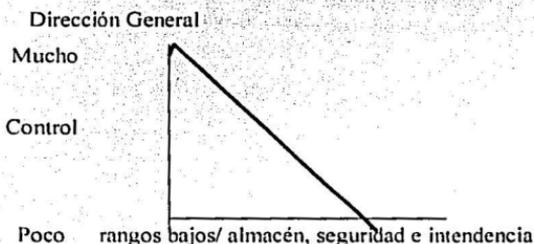
La estructura democrática corresponde más bien a los partidos políticos, asociaciones y sindicatos. En el tercer tipo se refiere a un grupo superior de miembros que además de tomar las decisiones ejerce las actividades directamente orientadas al objetivo.

Mayntz asegura que: "cuanto más capaces son y mejor dispuestos están los miembros para desempeñar los papeles que les corresponden, tanto menos necesarios son un poder de mando estrictamente jerárquico, dotado de sanciones penales impresionantes, y una vigilancia estricta de todas las actividades de ejecución"(MAYNTZ, 1990:128)

Aquí la propuesta está en que "es posible lograr el convencimiento y la influencia normativa de los miembros en un cierto círculo mediante la persuasión en vez de implementar para ello la presión, la amenaza del castigo y la vigilancia estricta" (Idem)

La coacción sólo se sugiere como algo absolutamente necesario, es decir, cuando algo no se puede conseguir voluntariamente.

A continuación se presentará la formas de curva de control en Insumos Internacionales:



Este gráfico muestra un alto grado de control, entendiendo a éste como el poder de mando y de dominación sobre los miembros de la organización que descienden de forma escalonada. La curva de control que se presenta es la llamada *autoritaria* y se caracteriza por el dominio de la cabeza de la organización.

En donde se centraliza la toma de decisiones es, principalmente y de manera formal, en los niveles gerenciales y se difunden a partir del desempeño de los Jefes del área hacia el resto de los miembros. Cabe mencionar que algunas veces, cuando el Director General está de viaje, la Gerencia General llega a tomar algunas decisiones pertinentes al caso.

Para cuestiones de análisis es importante aclarar que el poder y autoridad no son sinónimos. Para Schein el poder implica el sometimiento físico, a través de la manipulación del premio-castigo o de la información, a esto se le puede llamar autoridad no legítima.

La autoridad legítima implica la obediencia de las normas voluntariamente porque se acepta el sistema, es decir, se reconoce en algunas personas el derecho a mandar. Hay consensos entre las bases de los reglamentos, normas y leyes, así como el sistema por el cual se coloca a una persona en una posición de autoridad.

En Insumos Internacionales se legitima la autoridad por medio del organigrama de la empresa, es decir, con esto hay reglamentos, normas y leyes que acata los miembros de la organización.

Los tipos de autoridad que existen, según Max Weber:

Carismática: cualidades personales en el individuo, la legitimidad se basa en la fe que el otro le confiere el líder, el modelo organizativo es muy flojo, poco estructurado e inestable.

Tradicional: Se garantiza por el respeto al pasado, es decir, a las tradiciones, a la legitimidad está justificada en las costumbres, el aparato administrativo es patriarcal o feudal.

Racional-legal: Leyes, reglamentos y procedimientos justifican la legitimidad cumpliendo la ley. El poder esta, formalmente, limitado por las leyes. El aparato administrativo es la burocracia. (MAYNTZ, 1990: 135)

En esta última clasificación entra en el tipo de autoridad que se ejerce en Insumos Internacionales, su aparato administrativo no es completamente burocrático, entendiéndolo a ésta de la forma en que la define Weber quien dice que la burocracia como: un mecanismo social que maximiza la eficiencia y como una forma de organización social con características específicas; sus características son; especialización de tareas, jerarquía de autoridad, sistema de reglas, impersonalidad, empleo basado en calificaciones técnicas y eficiencia.

Al objeto de estudio este orden burocrático no le favorecería pues, como ya se analizó con anterioridad, su ambiente es turbulento y tiene que tomar medidas emergentes para ser contingente. Por ejemplo, si pretendiera ser estricto en el horario de trabajo, informaría a sus clientes que antes de las 8:00 y después de las 6:00PM no se reciben pedidos de material, con esto pierde su flexibilidad y comienza a tener desventajas en el mercado,

además si se estipulara que no se puede tomar ningún tipo de decisión si el Gerente General no está presente, esto volvería lento su servicio e ineficaz.

Respecto a la obediencia, ésta se justifica ante la autoridad reconocida, es decir, cuando alguien entra a la organización y conoce el funcionamiento, los miembros identifican quienes sustentan el poder de decisión y mando, esta misma se asegura a partir de la creación de reglas para cada actividad.

El dominio se caracteriza por ser la probabilidad de que las órdenes específicas encuentren obediencia en grupos dados de personas, es decir, es la relación entre puestos y funciones.

La psicología también da sus aportaciones para conocer las bases de donde el poder emana y aporta una tipología para su análisis:

Bases sociológicas de la organización	y	Tipos psicológicos de poder
Autoridad no legítima		Poder coercitivo
		Poder por premio y castigo
Autoridad tradicional		Concepto de no contrapartida
Autoridad racional legal		Poder por naturaleza del cargo
Autoridad carismática		Poder personal
		Poder de referencia
Autoridad racional		Poder por especialidad

(SCHEIN, 1982:27)

El poder por la naturaleza del cargo es la justificante en la organización objeto de estudio, según el autor una organización no puede funcionar a menos de que sus miembros acepten el sistema de autoridad operante y a menos que esta aceptación afecte por iguala las partes que "suscriben el contrato psicológico". Los miembros deciden si quieren pertenecer a ella o deciden alejarse dependiendo si responde o no a sus expectativas. En consecuencia se necesitará hacer un análisis de la motivación que tienen los empleados dentro de la

organización de insumos Internacionales así como la forma en que se reclutan y se seleccionan los mismos.

2.2.6 DE NOCHE TODOS LOS GATOS SON PARDOS

Para llevar a cabo el reclutamiento, selección y ascenso de los miembros en Insumos Internacionales no existe nada escrito, pero sí se lleva un procedimiento de reciente creación por el área de Recursos Humanos, el cual consiste en poner un anuncio en el periódico y recibir toda la currícula, asimismo se procede a hacer una selección en donde sólo habrá tres finalistas, de las cuales el Director General (dueño de la empresa) elegirá la que él considere adecuada para el puesto. Cabe mencionar que la mayoría de los empleados que laboran en la organización son recomendados por conocidos.

Para Schein pueden suceder dos problemas al incorporar gente a una organización:

“Primero: Hay que anotar que una política de reclutamiento, selección, entrenamiento y socialización y asignación de cargos diseñada para asegurar la mayor eficiencia por parte de cada empleado no asegura automáticamente que las necesidades y expectativas que cada uno de ellos trae consigo cuando ingresa a la organización, se puedan satisfacer”. (SCHEIN, 1982:19)

El autor asegura que si una organización no satisface las necesidades mínimas que tiene un empleado de sentirse seguro y apreciado, de tener oportunidades de crecer y desarrollarse, este puede transformarse, sentirse inseguro y amargado. Por esto la motivación resulta importante para un mejor desarrollo de los miembros.

El segundo problema que se observa en la incorporación de integrantes al sistema es “La asignación de personas a cargo y la utilización eficiente del recurso humano se puede lograr con dos estrategias fundamentalmente... De todo el recurso humano disponible uno trata de encontrar la gente que reúna ya los requisitos exigidos por la organización o aquella a quien por lo menos se le pueda dar entrenamiento... la otra hace énfasis en rediseñar el cargo y su

medio físico que de tal manera que se adecue a las capacidades y limitaciones de la persona" (ibídem: 20)

En la organización que se estudia, la encargada de Personal cuestionó a cada uno de los miembros para saber ¿cuáles son sus labores diarias?, y esto fue para reestructurar la descripción de puestos que estaba inconclusa en los archivos internos, asimismo se formaron los respectivos contratos para ser firmados por los empleados, esto se está llevando a cabo desde hace unos meses atrás.

El contrato psicológico implica la existencia de un conjunto de expectativas, no escritas, que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización. Muchas de esas expectativas son implícitas y tiene que ver con el sentido de la dignidad y de importancia de la persona, el crecimiento y el aprendizaje individual. Es poderoso determinante de la conducta de las organizaciones, es dinámico y se renegocia constantemente.

La motivación, por tanto, resulta ser un elemento importante en la organización. En Insumos Internacionales existe, para los miembros de la empresa, prestaciones de ley, asimismo una caja de ahorros, además hay un estímulo económico anual, así como un desayuno para los hijos de los empleados con promedio escolar de 8 con ayuda para útiles escolares, y para los preescolares se les entrega un juguete.

La motivación se puede analizar desde los supuestos encontrados en la teoría X y la teoría Y.:

1. Supuestos racionales económicos.

- a) A los empleados les motiva esencialmente el incentivo económico.
- b) El empleado es agente pasivo, al que la organización debe manipular, motivar y controlar.
- c) Los sentimientos son irracionales, se deben controlar.
- d) Las organizaciones se deben diseñar de tal forma que los sentimientos y las características más imprevisibles, se puedan neutralizar y controlar.

- e) La gente es perezosa por naturaleza y, por lo tanto, se le tiene que motivar con incentivos externos.
- f) Como los fines que la gente persigue no son siempre los mismos de la organización, se tiene que controlar con fuerzas externas para lograr que la gente trabaje.
- g) La gente es incapaz de ejercer autodisciplina y autocontrol en razón de sus sentimientos irracionales.
- h) Sin embargo puede existir el grupo que ejerce automotivación y autocontrol. Este asume la responsabilidad del manejo de los irracionales. (McGREGOR en SCHEIN, 1982:50)

Los anteriores supuestos de la teoría X clasifica a los seres humanos en dos grupos: los que no se les puede tener confianza y sólo les motiva el dinero y además son calculadores; los otros son dignos de confianza y están más motivados y constituyen un sector que organiza y maneja las masas.

“El más grande peligro que corre una organización que opera bajo estos supuestos es que éstos tienden a convertirse en realidad. Si se espera que los empleados sean indiferentes, hostiles, motivados únicamente por incentivos económicos, las estrategias gerenciales que se utilicen para confrontar estos supuestos pueden entrenar a los empleados para que empiecen a comportarse en esa forma” (SCHEIN, 1982:51)

2. Los supuestos Sociales según Elton Mayo

- a) Las necesidades sociales son el principal motivador de la conducta humana, y las relaciones interpersonales son las que dan origen al sentido de identidad
- b) La mecanización quitó al trabajo su significado intrínseco, significado que se tiene que buscar en las relaciones sociales que se dan en él.
- c) Los empleados responden a las fuerzas sociales de los grupos que conforman, que a los incentivos y controles de la empresa.
- d) Los empleados responden a la empresa en la medida que un supervisor pueda suplir las necesidades de pertenencia, aceptación y sentido de identidad

4. Supuesto de auto-actualización. Teoría Y de McGregor

- a) Las motivaciones caen en una jerarquía de categorías. A medida que se satisfacen las necesidades más básicas, se empieza también a satisfacer las necesidades de orden superior.
- b) El individuo trata de madurar en el trabajo y es capaz de hacerlo en el sentido de tener cierta autonomía e independencia, de adoptar una perspectiva a largo plazo, desarrollar capacidades y habilidades especiales, y tener más flexibilidad para adaptarse a determinadas circunstancias.
- c) La gente puede motivarse y controlarse a sí misma: los incentivos y controles externos a los que están expuestos pueden constituirse en una amenaza y reducir la capacidad de adaptación.

Las dos teorías nos dicen cosas muy extremas y distintas una de la otra, cuando la realidad es diferente a todo esto. Los individuos necesitan ser estimulados desde la parte económica pero también en la parte social, es decir sentirse identificado con los miembros y sentirse como la parte de un todo. En resumen, se necesita hacer a las organizaciones habitables y rentables para los miembros que las integran.

Los supuestos no son absolutos, se combinan para explicar la conducta humana. La conducta humana es, por mucho, más compleja.

2.2.6.1 AL PUEBLO QUE FUERES HAZ LO QUE VIERES

La inducción y la socialización de los miembros en la organización la lleva a cabo la encargada del área de Recursos Humanos y consiste en: al personal de nuevo ingreso se le presenta con todos los miembros de la organización, así como las áreas de la empresa, se le muestra cual va hacer su lugar y sus actividades, todo esto es de forma oral. El que se integra a un grupo formal e informal ya corre por cuenta del empleado.

Asumimos el concepto de socialización e inducción según Schein quien dice que: "La socialización se entiende el proceso de enseñarle cómo funcionar a la organización, cuales son las normas y las reglas de conducta, y cómo comportarse con otros miembros de la organización, en otras palabras aprende cómo funciona la organización" (SCHEIN, 1982:19)

La inducción se entenderá como el entrenamiento de los miembros, es decir, es la manera de enseñarle al empleado las habilidades y técnicas que necesita para desempeñar eficientemente su trabajo. (Ídem)

El único medio que se utiliza para integrar a los miembros son los convivios que se hacen cada fin de año y el desayuno que se realiza para la entrega de becas a hijos de los empleados.

Para analizar cómo el nuevo miembro de la organización se integra a un grupo formal e informal, utilizaremos el concepto de Schein para delimitarlo:

"Un grupo psicológico es cualquier número de personas que interactúan unas con otras, que sean psicológicamente conscientes y que se perciban a sí mismas como un grupo"(Ibidem: 135)

Los grupos que se pueden encontrar en la organización, según el autor, son los formales e informales. Los primeros se caracterizan por realizar tareas específicas muy estrechamente relacionadas con la misión de la empresa: estos mismos a su vez pueden dividirse en dos subgrupos: los formales permanentes y los formales temporales. Los segundos surgen de la necesidad del individuo de relacionarse con otras personas, además los factores "formales" también influyen, es decir, si el área de trabajo y el horario del mismo lo permiten, las relaciones informales se convierten en grupos informales. (SCHEIN, 1982:136)

Los grupos formales que se encuentran en Insumos Internacionales se localizan principalmente en el área de ventas, almacén, Crédito y Cobranza así como Contabilidad. Los informales son variados, y poco constantes, el principal punto de reunión se da en el

comedor de la empresa, aunque suele verse que muchas veces los miembros prefieren comer fuera de las instalaciones.

Es difícil creer que los grupos informales no se puedan observar con frecuencia, pienso que el principal problema a enfrentar en la organización es la apatía y la desintegración de los miembros. Trabajo arduo por hacer ya que la disposición de los individuos es muy importante para lograr integración en objetivos personales con objetivos de la organización.

Las funciones psicológicas individuales de los grupos nos explican la importancia de la existencia de los mismos:

- a) Los grupos son un medio para satisfacer nuestras necesidades de afiliación.
- b) Los grupos son un medio de desarrollar, incrementar y confirmar nuestro sentido de identidad y mantener nuestra estima de sí mismos.
- c) Los grupos sirven para establecer y comprobar la realidad social, con esto se puede reducir la incertidumbre que produce el medio social, se busca solución a los problemas que se presentan y perspectivas comunes, tratando de llegar a consensos sobre formas de resolverlos.
- d) Los grupos ayudan a reducir la inseguridad, la ansiedad y sensación de impotencia, "la unión hace la fuerza".
- e) El grupo se puede convertir en un mecanismo por el medio del cual sus miembros pueden resolver los problemas o realizar las tareas del grupo pero no las de la empresa. (Ibídem: 140-141)

Los ascensos en la organización no existen, pero si se tiene contemplado que los miembros lleguen a desarrollarse dentro del cargo que desempeñan, la idea es que crezcan en su puesto, aunque esto se deja a voluntad del empleado pues no se les obliga a tomar cursos de actualización en cada uno de sus cargos. La observación pertinente es, que si el empleado no está motivado, no le interesará aprender hacer más allá de las cosas que realiza cotidianamente y que es por lo que le pagan.

2.3 NUNCA FALTA UN PELO EN LA SOPA

Después de descubrir cómo la organización dice que es podemos concluir que:

Desde el punto de vista de autores encargados del estudio de las organizaciones, Insumos Internacionales se puede asumir como una organización, aunque como tal, es necesario que sus miembros la conozcan e identifique cual es la participación de los actores que la integran.

La recomendación aquí es que la misión, visión y objetivos estén a la vista de los miembros de la organización, así como la descripción de puestos se presente de manera formal a estas mismas personas.

La estructura de la organización debe estar adecuada para que aprenda a prender según Morgan, en su libro *Imágenes de las Organizaciones*, la metáfora del cerebro sería el ideal a seguir para que las organizaciones puedan auto-organizarse, así como el tomar el todo en sus partes, crear conectividad y redundancia entre sus miembros, asimismo crear simultáneamente especialización y generalización en sus actividades a manera de similitud con un holograma. Esta parece ser una buena propuesta de estructura para la organización, principalmente para asumir un grado de contingencia óptimo al momento de afrontar los cambios del entorno, así como estos mismos en el interior de la organización para hacerla autosuficiente en todas sus partes.

La burocratización, tal como la describe Weber, no sería recomendable para Insumos Internacional, pues su entorno es turbulento y este tipo de estructura volvería lenta a la organización para la auto-organización, aunque la especificación de reglas sí es necesaria para los procesos en los servicios, pero la burocracia para este tipo de empresa sería extrema y poco funcional, esto es porque la característica de Insumos Internacionales es la flexibilidad para poder responderle al cliente con velocidad y eficiencia en el servicio, esta

puede ser la diferencia, en suma importancia, de esta empresa con otras que ofrecen también la distribución de polietilenos.

Para la motivación de los miembros es necesario tener en mente que los individuos tienen interés económico que satisfacer, pero también su sentido de auto-realización, es decir, las necesidades psicológicas también son importantes de cubrir.

El control de la información de Insumos Internacionales está principalmente en los altos rangos de la organización, pero la toma de decisiones está canalizada principalmente en la Dirección General, así como la estructura de las comunicaciones, lo que puede producir lo que se llama "cuello de botella".

Respecto a la toma de decisiones resulta paradójico que exista un departamento de Recursos Humanos encargado de contratar miembros para la cubrir vacantes en la organización (según la Descripción de Puestos), pero que la decisión de contratación no la tenga esta área sino la Dirección General.

Respecto a la idea de los ascensos considero que se debería reflexionar al respecto pues, en algunas empresas los puestos más elevados son cubiertos con mayor frecuencia por ascensos, los rangos más bajo corresponden por miembros de nuevo ingreso. Los criterios que se pueden tomar en cuenta para esto girarían en: los años de servicio (el tiempo de permanencia en un determinado puesto dentro de la organización), por el rendimiento o por una y otra cosa.

La ventaja aquí sería que el individuo ya está adaptado a la organización y conoce sus procedimientos. Las desventajas, que también se deben de tomar en cuenta, serían: "cuando alguien se convierte en superior de los que hasta entonces era eran colegas y se distancian bruscamente de ellos para preservar su autoridad por causa de los vínculos personales... La decepción de los no promovidos es desde luego un precio relativamente alto de este procedimiento para estimular el rendimiento" (MAYNTZ, 1990:159)

Es importante que la empresa tenga en mente siempre el factor humano para conseguir mejores resultados, es decir, debe preocuparse por atender las necesidades e inquietudes de los trabajadores, esto es, por que ellos son los que realizan la mayoría de los procedimientos que se llevan a cabo para dar el servicio a los clientes. La lealtad de la gente se gana día con día, esto se logra haciendo a las organizaciones habitables, donde se tome en cuenta la parte humana y que todos conozcan a dónde ir y de qué manera llegar a esos fines. Por consiguiente, si se descuidan estos aspectos los resultados pueden ser contraproducentes y las consecuencias no pueden observarse inmediatamente.

El que una organización esté altamente estructurada no siempre garantiza su funcionalidad, muchas de las veces la flexibilidad y la mínima estructura permite al sistema reestructurarse para responder a las exigencias de la vida económica.

Cada organización es distinta por lo que, en consecuencia, sus necesidades también lo son, lo importante es poder reconocer éstas para tomar las medidas o cambios primordiales que permitan su desarrollo y la mejora en sus funciones así como optimización de su servicio, tanto fuera y dentro de ella. A continuación analizaremos cómo funciona en la realidad el objeto de estudio.

CAPÍTULO 3

A LA MEJOR COCINERA SE LE QUEMAN LOS FRIJOLES: FUNCIONAMIENTO DE INSUMOS INTERNACIONALES

3. A LA MEJOR COCINERA SE LE QUEMAN LOS FRIJOLES.

En este capítulo se analizarán aspectos importantes que describirán el cómo funciona realmente Insumos Internacionales, sus actores y sus grupos. Para esto se conocerá y distinguirá el flujo real del ideal, con lo anterior se encontrarán las diferencias y se delimitará la problemática.

Asimismo se aplicarán los principales métodos cuantitativos y cualitativos de investigación los cuales pueden aplicarse conjuntamente en la medida de que ambos proporcionan una visión más completa de la realidad, con esto se identificará un problema concreto en la estructura o funcionamiento de Insumos Internacionales, señalando la incidencia de actores y grupos en ese problema.

El análisis de la parte formal (realizado en el capítulo anterior) da como resultado el conocimiento de cómo fue pensada la organización, asimismo, la parte real nos muestra su verdadera funcionalidad.

Por último se analizará la incidencia de grupos y actores durante el problema medido, en un análisis de personalidad y el perfil psicológico de los mismos, así como el liderazgo. Esto es a manera de formular un diagnóstico de orden comunicativo que pueda ser resuelto. A continuación el análisis.

3.1 EL LEÓN NO ES COMO LO PINTAN

Al analizar a una organización es necesario tomar en cuenta la estructura y el funcionamiento de la misma. La primera nos da a conocer el deber ser del sistema, aquí se plasma claramente la coordinación de los miembros para llegar a objetivos determinados, es decir, la parte ideal de la organización. En lo que a la funcionalidad se refiere, o sea, lo real, lo entenderemos como: "Aquello dado por sí mismo que se desarrolla en la vida del hombre. Es decir, ello implica un lugar o espacio, una duración y un procedimiento"(SIERRA en GARCÍA, 1992)

En Insumos Internacionales, como ya se mostró en el capítulo anterior, su estructura se refleja en su organigrama, descripción de puestos y manual de procedimientos. Todo esto proporciona claramente información acerca de los papeles de cada miembro, tanto sus derechos como obligaciones dentro de la organización, asimismo, su lugar dentro del sistema, es decir, la forma en que la empresa fue pensada.

Respecto a lo anterior, Mayntz dice: "si han de cooperar un mayor número de hombres a un fin específico. entonces es imprescindible una reglamentación de sus actividades y relaciones... la medida de la reglamentación, el grado en que están organizadas las organizaciones, puede ser muy diferente"(MAYNTZ, 1990:111)

La finalidad de lo formal o ideal es elevar la productividad de las organizaciones, utilizando esta parte para la racionalización de reglas que serán aceptadas por los miembros que se integran al sistema.

La pregunta obligada que surge es ¿qué tanto puede un individuo acoplar su comportamiento a esas reglas?.

Como se dijo anteriormente, para hacer un estudio serio de las organizaciones, es necesario no sólo tomar en cuenta la estructura formal sino también el funcionamiento de las mismas. Si se considera que las organizaciones están integradas por seres humanos, entonces se

entenderá que las variaciones en la cooperación y en la coordinación de actividades no se llevarán a cabo tal cual como se ha establecido en la parte formal de la organización. "...todas las organizaciones, culturas y grupos están constituidos por actores envueltos en un proceso constante de interpretación del mundo que les rodea. Aunque estas personas pueden actuar dentro del marco de una organización, cultura o grupo, son sus interpretaciones y definiciones de la situación lo que determina la acción, y no normas, valores, roles o metas"(PEREZ en GARCÍA, 1992)

El funcionamiento en una organización puede observarse día con día partiendo de todo aquello que sucede dentro de la misma, aquí se pueden encontrar la formación de grupos, la participación de los individuos, así como la motivación y el liderazgo.

Además cada uno de los individuos que integran a la organización tiene personalidades distintas, sentimientos e ideales los cuales no son previstos en el plan de actividades estructurado previamente y éstos vuelve complejo el análisis organizacional. La problemática a resolver sería el conocer hasta qué punto coinciden los intereses de la organización con los de los individuos que la integran, es decir, dónde está el enlace de los objetivos individuales con el fin específico que se persigue en la organización.

Con todo lo anterior se puede entender al funcionamiento en la organización como las relaciones y actos humanos que operan según una estructura pero en donde cada individuo tiene su propia representación de las cosas y actúa con base en ello y bajo sus propios intereses pero nunca en la libertad total, pues el sistema siempre exige normas mínimas que se deben de llevar a cabo.

Los intereses de los miembros y de la organización deben encontrar sus puntos de intersección para desarrollarlos y asegurar la supervivencia del sistema.

Cuando nos referimos al funcionamiento de la organización nos referimos a los pasos organizados para la elaboración, en el caso de Insumos Internacionales, de un servicio. Por

lo que es necesario analizar el diagrama de flujo o flujograma real del ideal en esta empresa para observar y comprender las áreas donde el proceso cambia.

“El diagrama de flujo es una representación gráfica que muestra todos los pasos de un proceso. Este diagrama provee una excelente documentación de un programa y puede ser una herramienta útil para examinar cómo se relacionan unos con otros los pasos de un proceso” (MARTÍNEZ, 1995:9)

En los diagramas se pueden descubrir vacíos que son fuentes potenciales de problemas. (Ibidem)

Muchas de las veces, en Insumos Internacionales, cambian la forma del proceso debido a las necesidades del servicio pero con esto surge la pregunta de ¿qué ventajas o desventajas puede traer estos cambios del proceso?. A continuación la comparación de los flujogramas.

3.1.1 A BUEN HAMBRE NO HAY MAL PAN

El Diagrama de Flujo, como ya se mencionó antes, es una representación gráfica que muestra todos los pasos de un proceso. Se utiliza cuando se necesita identificar la trayectoria actual e ideal que sigue un producto o servicio con el fin de identificar desviaciones. A continuación se explicará el significado de las formas.

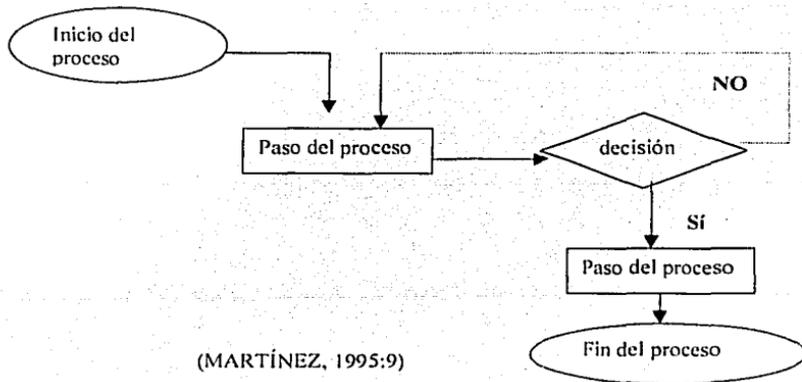
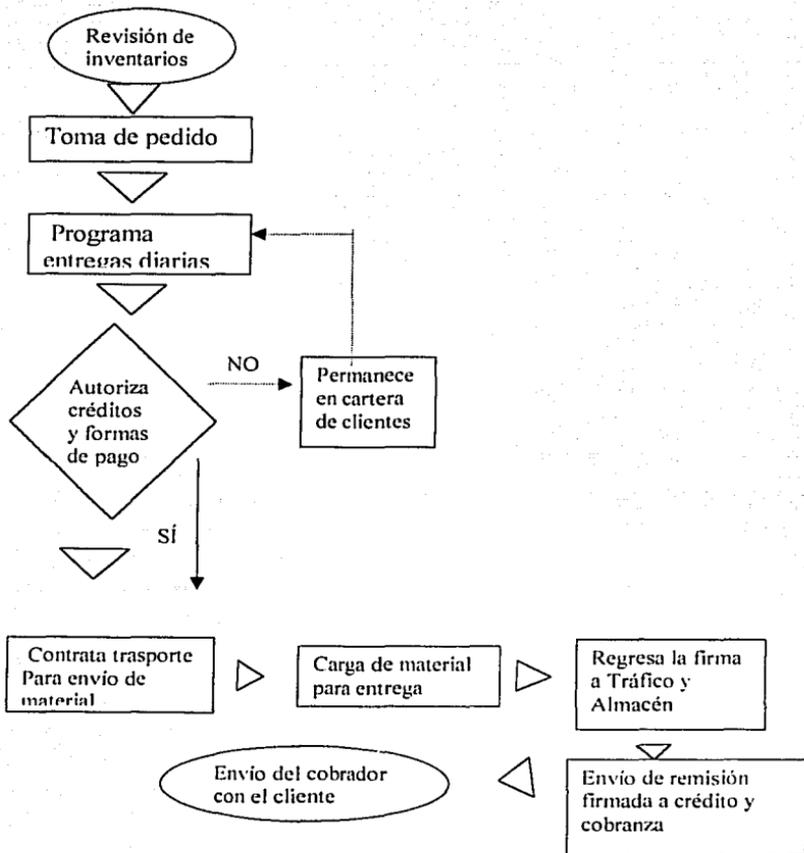
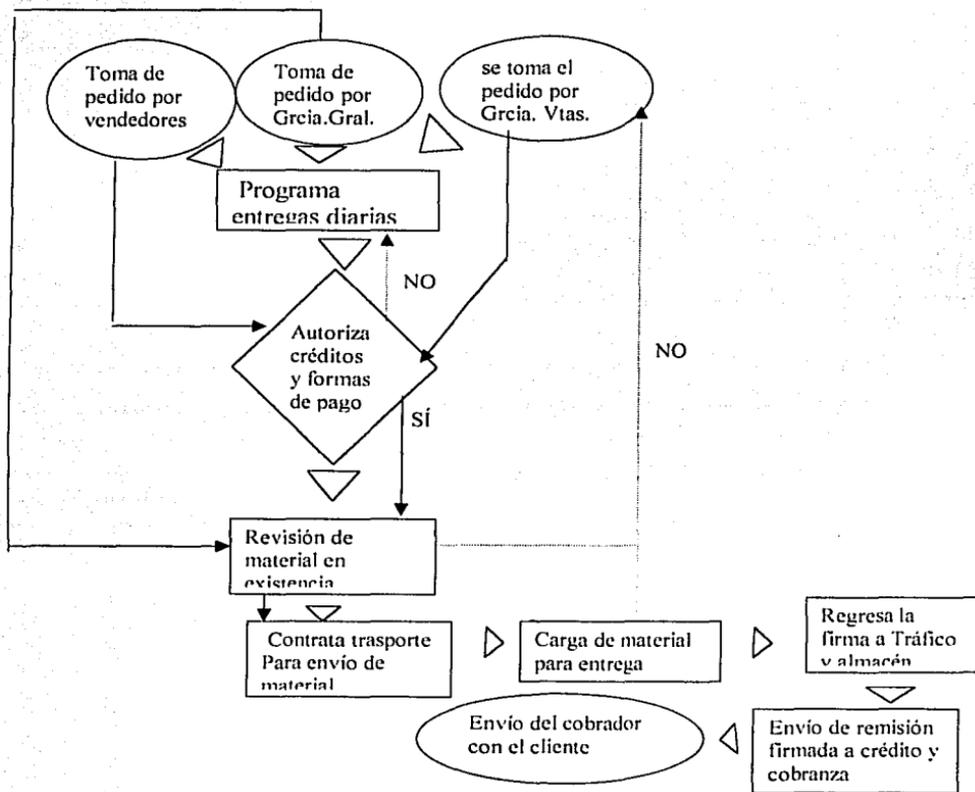


Diagrama de flujo ideal de Insumos Internacionales para proporcionar su servicio como distribuidor de polietilenos. Éste no se encuentra registrado en ningún documento, pero es aceptado por los miembros de la organización.



3.1.2 ASÍ PASA CUANDO SUCEDE

El presente Diagrama de flujo es el real, es decir, cuando los miembros de la empresa desempeña las actividades diarias, pueden llegar a modificar el diagrama ideal dependiendo de las necesidades del servicio.



3.1.3 BARÁJAMELA MÁS DESPACIO

El diagrama de flujo ideal nos indica como se debería realizar el proceso de actividades para proporcionar el servicio a los clientes de Insumos Internacionales.

Primeramente la Gerencia de Ventas revisa los inventarios para saber el material en existencia y así poder ofrecerlo al cliente.

En un segundo momento, se toma el pedido del cliente y se envía a Atención a Clientes para que programe las entregas.

Asimismo, esta última área, da a conocer el pedido a Crédito y Cobranza, quien decide la forma de pago para el cliente y decide si se otorga crédito o no. Si esto último sucede se regresa la información a Atención a Clientes, pero si la respuesta es afirmativa, entonces esta información se le da al Jefe de Tráfico y Almacén quien hará la contratación del transporte necesario para el envío.

Ya contratado el medio en que se enviará el material se dan las instrucciones necesarias a los almacenistas, ellos realizarán la carga del material para el cliente.

En el momento de la entrega del material, la firma de de la misma debe regresar a Tráfico y Almacén quien envía la remisión firmada a Crédito y Cobranza.

Este departamento archiva el documento hasta el momento del cobro. asimismo va programando los mismos para el envío de su cobrador con el cliente.

En la realidad este mismo proceso se lleva a cabo de una manera muy distinta, dependiendo de las necesidades del servicio.

Se inicia por la toma de pedidos de Gerencia General. Gerencia de Ventas y vendedores, quienes algunas veces recurren a Atención a clientes y en otras se dirigen directamente a Crédito y Cobranza para la autorización de formas de pago. El Gerente General es la única

persona que puede dirigirse directamente con el Jefe de Tráfico y Almacén para realizar la venta.

Hasta este tercer momento se realiza la revisión de inventarios para conocer el material en existencia, lo cual ocasiona algunos problemas que mencionaremos más adelante.

Posteriormente se realiza la contratación del transporte para el envío de material y se dan las indicaciones para la carga del mismo.

Después regresa la firma de entrega a Tráfico y Almacén, quien a su vez lo envía a Crédito y Cobranza para su archivo hasta el momento del cobro.

Por consecuencia el Cobrador programa sus rutas para recoger el dinero al cliente y asimismo hacer los depósitos correspondientes en los Bancos indicados con anticipación.

3.2 CUANDO EL RÍO SUENA, AGUA LLEVA.

Al analizar el diagra de flujo ideal con el real, se aprecias dos problemas para reflexionar.

El primero de ellos es la revisión de inventarios, o lo que es lo mismo, el conocer el material en existencia y que se puede ofrecer al cliente. El no tener esta información desde un primer momento puede ocasionar que se venda material que no se encuentre en el almacén y que se tenga que conseguir en otros lados lo que provoca un atraso en la entrega el cual afecta a la imagen de la empresa para con el cliente, asimismo puede tener un costo material, así como humano, al tener que hacer esfuerzo extra para realizar la venta de una forma óptima y sin pérdidas económicas que provoquen que el cliente retire el pedido.

Respecto al costo humano, es necesario reflexionar de qué forma afecta el "brincar" partes del proceso y aumentar el trabajo en otras áreas, lo cual puede repercutir en deficiencias en el servicio, así como provocar conflictos psicológicos en los actores del proceso, es decir,

que los miembros de la organización sientan que su trabajo no es valorado, o por otra parte, piense se abusa de su tiempo y esfuerzo.

3.2.1 NO ES MAL SASTRE EL QUE CONOCE EL PAÑO

Para realizar el análisis de la problemática planteada en el apartado anterior, es necesario ordenar la información de la siguiente forma:

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL
<p>El funcionamiento en Insumos Internacionales presenta diferencias entre el flujograma ideal del real el cual consiste en que la Revisión de Inventarios debe darse en el inicio del proceso, según el flujograma ideal. sin embargo en la realidad esto se hace casi a la mitad del proceso. Todo esto puede ocasionar retraso en la entrega del material, horas extra de trabajo y venta de material no existente en bodega. Asimismo el costo humano puede observarse en el desgaste de los miembros de la organización.</p>	<p>Cuantificar las variaciones que suceden en el servicio que ofrece Insumos Internacionales para saber cómo repercuten material y humanamente.</p>

OBJETIVOS PARTICULARES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
<p>1. Analizar las variaciones durante el período Del 23 de Julio al 10 de Agosto.</p> <p>2. Señalar los costos materiales y humanos.</p>	<p>1. Conocer las fechas y cantidad propuesta En un proceso formalmente.</p> <p>2. Conocer las fechas y cantidades ocurridas realmente.</p> <p>3. Explicar los motivos por los cuales existen variaciones.</p> <p>4. Conocer los costos materiales y económicos que generan las variaciones.</p> <p>5. Conocer los costos humanos que generan esas variaciones.</p> <p>6. Explicar los motivos por los cuales existen variaciones.</p>

3.2.2 LA NECESIDAD AGUZA EL INGENIO.

La primera herramienta que se utilizará para cuantificar la problemática planteada anteriormente es la Hoja de Inspección o Verificación. Ésta se utiliza cuando se necesita reunir datos basados en la observación de las muestras con el fin de empezar a detectar tendencias, además son fáciles de comprender para contestar a las preguntas ¿qué tan frecuentemente ocurren ciertos eventos?, es decir, convierte las opiniones en hechos. (MARTÍNEZ, 1995:10).

Los pasos para la elaboración de la hoja de Inspección consisten en:

1. Estar de acuerdo sobre que evento está exactamente siendo observado. Todos deben estar enfocados en lo mismo.

2. Decidir el período de tiempo durante el cual serán recolectados los datos. Esto puede variar de horas a semanas.
3. Diseñar una forma que sea clara y fácil de usar; asegurándose de que todas las columnas estén claramente descritas y de que haya suficiente espacio para registrar los datos.
4. Obtener los datos de una manera consistente y honesta. Asegurándose de que se ha dedicado el tiempo necesario para esta labor. (Ídem)

Los que se observará en el objeto de estudio serán las problemáticas surgidas en el flujograma: 1.Salto en la parte del proceso de "Programación de Entregas", 2.Retraso en las entregas, 3.Ventas de material no existente en bodega, y 4. Horas extra de trabajo. Esto se hará a partir del lunes 23 de julio al viernes 10 de agosto.

Las hojas de Inspección que se aplicaron en a Insumos Internacionales se pueden ver en los anexos 1, 3, 2, 3 y 4 los cuales se encuentran al final de este trabajo.

Los resultados que arrojaron las Hojas de Inspección fueron los siguiente:

1.Salto en la parte del delproceso de "Programación de Entregas"

Primera semana del 23 al 27 de julio: 3

Segunda semana del 30 de julio al 3 de agosto: 2

Tercera semana del 6 al 10 de agosto: 5

2.Retraso en las entregas.

Primera semana del 23 al 27 de julio: 3

Segunda semana del 30 de julio al 3 de agosto: 4

Tercera semana del 6 al 10 de agosto: 2

3.Ventas de material no existente en bodega.

Primera semana del 23 al 27 de julio: 0

Segunda semana del 30 de julio al 3 de agosto: 2

Tercera semana del 6 al 10 de agosto: 1

4. Horas extra de trabajo por el personal.

Primera semana del 23 al 27 de julio: 42

Segunda semana del 30 de julio al 3 de agosto: 53

Tercera semana del 6 al 10 de agosto: 43

Estos mismos datos se presentan a través de un Histograma el cual se utiliza cuando se necesita descubrir y mostrar la distribución de datos graficando con barra el número de unidades en cada categoría. Este instrumento toma datos de mediciones y muestra a su vez su distribución (MARTÍNEZ, 1995:18). Estas gráficas se encuentran en los anexos 5, 6, 7, 8, 9, 10 del presente trabajo de investigación.

Es necesario mencionar que los datos que se registraron durante el período de observación fueron obtenidos por el investigador recabando información en las áreas de Atención a Clientes. Tráfico y Almacén, así como de Recursos Humanos. Respecto a las Horas Extra de trabajo se tomo en cuenta, para la obtención de datos, las Hojas de Registro de Entradas y Salidas las cuales son firmadas por los empleados, asimismo es necesario saber que el horario de labores en Insumos Internacionales es de las 8:00 a las 18:00 de lunes a viernes por lo que se consideró como Horas Extra el tiempo que estuvieran los empleados en la empresa laborando después de las 18:30hrs.

Lo que se puede apreciar en las Hojas de Inspección es que, en la parte de salto en el proceso de "programación de Entregas", fue ignorado 10 veces durante el período de observación. Hay que hacer hincapié en que muchas veces las necesidades del servicio provocan esta cuestión, la pregunta obligada aquí es ¿qué tanto afecta, en materia de satisfacción, a la responsable de Atención a Clientes? Pues esta área es la que se encarga de esa parte del proceso.

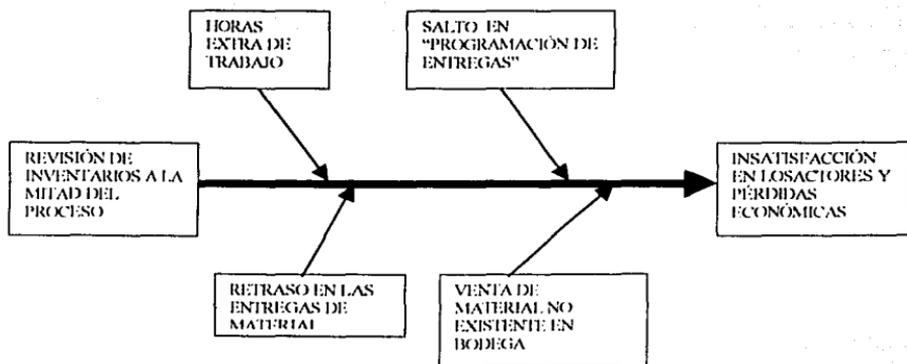
Respecto al "Retraso en las entregas" y "Ventas de material no existente en bodega" resultado que el primer evento sucedió 9 veces, durante el periodo de observación, y el segundo se repitió 3 ocasiones. Esto puede repercutir en la imagen que el cliente tiene de la organización así como en la cancelación de su compra y con ello una pérdida económica

para la empresa, por lo que es necesario tomar medidas para disminuir estas cifras que pueden modificar el entorno del sistema. (ver el capítulo 1)

En la problemática de las "Horas extra trabajadas por el personal" encontramos que durante el periodo de observación se dieron 138 horas lo que nos habla del desgaste humano que puede surgir de esta situación y esto puede repercutir en la satisfacción de los actores para realizar su trabajo.

Para una mayor claridad del análisis se utilizará un Diagrama de Causa –Efecto el cual "fue desarrollado para representar la relación entre algún efecto y todas las posibles causas que lo influyen. El efecto o problema es colocado en el lado derecho del Diagrama y las influencias o causas principales son listadas a su izquierda. Los Diagramas de Causa y Efecto son trazados para ilustrar claramente las diferentes causas que afectan un proceso, identificándolas y relacionándolas unas con otras"(MARTÍNEZ, 1995:14)

DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO PARA EL ANÁLISIS EN LA PROBLEMÁTICA EN EL OBJETO DE ESTUDIO.



Para conocer la satisfacción o insatisfacción que tienen los miembros de Insumos Internacionales, respecto a las problemáticas planteadas con anterioridad, será necesario completar el análisis con un diagnóstico de Clima Organizacional.

La importancia del análisis del Clima Organizacional está en "En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima en su organización por tres razones:

1. Evaluar la fuente de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
2. Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir su intervención.
3. Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir."(BRUNET, 1992:20)

El Clima Organizacional lo definiremos como: "El clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso a su exterior... El clima organizacional puede ser definido de tres formas diferentes:

- Por la medida múltiple de los atributos organizacionales.
- Por la medida perspectiva de los atributos individuales.
- Por la medida perspectiva de los atributos organizacionales."

(Ibidem: 25-26)

Para nuestro análisis se aplicará un diagnóstico de Clima Organizacional. Hay dos formas de acercamiento para el estudio de éste en las organizaciones:

Satisfacción o insatisfacción de los miembros, y medidas de discrepancia, también conocida como percepción de.....0, aceptación de la comunicación.

En beneficio de nuestro análisis en el objeto de estudio se utilizará las Medidas del Clima de Satisfacción. Estas medidas a menudo se incorporan de otras actitudes del empleado a

panoramas morales. Hay cuestionarios que miden la satisfacción en el trabajo y la aptitud para el mismo. Se pueden diseñar cuestionarios enfocados a una gran variedad de propósitos tales como: confianza y resistencia, apertura y timidez, participación en la toma de decisiones, percepción de la justicia, etc.

Un procedimiento común para precisar los instrumentos y las mediciones usadas, es usar escalas "Likert-tape", esto es, un enunciado es seguido por una escala de 5 o 7 puntos en la cual se puede contestar. Si se está de acuerdo o en desacuerdo, por ejemplo:

Nunca me dan oportunidad de participar en las decisiones de mi trabajo.

1	2	3	4	5
en fuerte				en fuerte
desacuerdo				acuerdo

El cuestionario que se aplicó a los miembros de Insumos Internacionales se retomó de García, Ibáñez y Alvira en su libro de Análisis de la realidad social, el cual se encuentra en el anexo 11 de este trabajo de Investigación. Tanto el vaciado de los resultados (anexos 12, 13, 14, 15) como las gráficas de porcentajes correspondientes al caso (anexos 16 y 17) se encuentran, de igual manera, al final.

Los temas o ítems que se utilizaron en la encuesta básicamente fueron dos: Comunicación y Satisfacción, esto es en consecuencia a los resultados arrojados en la Hoja de Inspección. La aplicación de los cuestionarios se realizó dentro de las instalaciones de la empresa y fueron distribuidos a todos los miembros de la misma (25 ejemplares).

Sólo fueron contestados 15 cuestionarios entre los que se encontraban respuestas tanto de jefes como de subordinados.

Las tendencias que se pueden observar en el vaciado de los resultados del cuestionario son:

Satisfacción en Subordinados.

Insatisfacción: 91 (respuestas 1y2)

Sin opinión: 36 (respuesta 3)

Satisfacción: 60 (respuestas 4y5)

Satisfacción en Jefes.

Insatisfacción:37 (respuestas 1y2)

Sin opinión: 7 (respuesta 3)

Satisfacción: 24 (respuestas 4y5)

Comunicación en Subordinados.

En desacuerdo: 47 (respuestas 1y2)

Sin opinión: 21 (respuesta 3)

En acuerdo: 72 (respuestas 4y5)

Comunicación en Jefes.

En desacuerdo: 22 (respuestas 1y2)

Sin opinión: 5 (respuesta 3)

En acuerdo: 24 (respuestas 4y5)

Con base en estos resultados se puede observar que las tendencias negativas se encuentran esencialmente en el área de la Satisfacción de los actores dentro de la organización. Respecto al tema de la Comunicación, parece que los miembros sí están de acuerdo con la manera en que se ejerce, aunque es necesario mencionar que la "Comunicación en Jefes" es superior al "Desacuerdo" y el "Sin opinión" en relación al "De acuerdo" de los miembros.

A continuación analizaremos los tópicos más relevantes de la encuesta para nuestro análisis.

En consecuencia a los resultados de Insatisfacción de los miembros que integran el objeto de estudio, reflexionaremos a partir de los tópicos de: Valoración del esfuerzo adicional, Percepción de la justicia, Participación en toma de decisiones y Confianza.

SUBORDINADOS

TÓPICOS	PREGUNTAS	RESULTADOS
Valoración del esfuerzo adicional.	4. Si doy buenas ideas...	Insatisfacción
	5. Mi jefe reconoce...	Insatisfacción
	20. Siempre se con...	Insatisfacción
Percepción de Justicia.	3. Todos en...	Insatisfacción
	9. Otras personas...	Neutral
	12. Mi superior.....	Insatisfacción
Participación en Toma de decisiones.	6.Generalmente...	Satisfacción
	18. La Gerencia...	Insatisfacción
	26. Mi disposición...	Insatisfacción
Confianza.	7. Hay una gran...	Insatisfacción
	10.Mi superior...	Insatisfacción
	15. Hay una	Insatisfacción
	23. Tengo confianza...	Satisfacción
	28. Hay despliegue.....	Sin opinión

Con esto podemos observar que en la Valoración de esfuerzos, el personal subordinado se siente insatisfecho, respecto a la Percepción de la Justicia, predomina la insatisfacción, pero algunos miembros consideran que sí se lleva a cabo de manera correcta.

En la Participación en la Toma de Decisiones la insatisfacción se hace notar, salvo algunos casos que consideran que sí se les toma en cuenta. Asimismo, en la Confianza la insatisfacción hace presencia aunque, de igual manera, hay algunos casos que sí tienen la tranquilidad de estar en la organización correcta, sin embargo hay otro sector que prefiere no opinar.

JEFES

TÓPICOS	PREGUNTAS	RESULTADOS
Valoración del esfuerzo adicional.	4. Si doy buenas ideas...	Satisfacción
	5. Mi jefe reconoce...	Neutral
	20. Siempre se con...	Neutral
Percepción de Justicia.	3. Todos en...	Insatisfacción
	9. Otras personas...	Insatisfacción
	12. Mi superior.....	Satisfacción
Participación en Toma de decisiones.	6. Generalmente...	Neutral
	18. La Gerencia...	Insatisfacción
	26. Mi disposición...	Satisfacción
Confianza.	7. Hay una gran...	Satisfacción
	10. Mi superior...	Insatisfacción
	15. Hay una	Insatisfacción
	23. Tengo confianza...	Satisfacción
	28. Hay despliegue....	Neutral

En los resultados anteriores podemos observar que, en lo que respecta a Valoración de Esfuerzo Adicional, los jefes se encuentran satisfechos, aunque algunas veces prefieren ser neutrales. La parte que toca a la Percepción de la Justicia, podemos ver que la insatisfacción predomina, no así, en la Toma de decisiones donde la satisfacción y la neutralidad hacen una importante presencia. En la Confianza tienen la batuta la Insatisfacción y la Satisfacción, aunque por otro lado, también se hace presente la neutralidad.

Con todo lo anterior podemos asegurar que la Insatisfacción debe considerarse como problemática importante a resolver por la organización, ya que en los dos rubros de de la empresa (Jefes y Subordinados) hace presencia de una manera relevante.

Todo lo anterior nos lleva a las siguientes reflexiones.

3.2.3 NUNCA ES TARDE SI LA DICHA ES BUENA

Los datos que resultaron de las herramientas utilizadas para medir, de una manera cuantitativa, la problemática en contrada en la comparación del flujograma ideal con el real nos dicen que sí hay un costo material y desgaste humano.

Los datos de "Retraso en las entregas" y las "Ventas de material no existentes en bodega" nos hablan de un costo material y económico que repercuten en la calidad del servicio que Insumos Internacionales dice ofrecer a sus clientes, así como en la imagen que proyecta tanto al interior como al exterior. Todo lo anterior puede provocar la desconfianza del cliente por lo que optaría en buscar un mejor servicio.

Respecto a el "salto en el proceso de programación de entregas" como en "Horas extra de trabajo" se puede concluir que el desgaste humano hace presencia tanto en Jefes como en Subordinados. Los datos que arrojaron tanto la Hoja de Inspección como la Encuesta muestran la insatisfacción de los miembros, la cual hay que tenerla en mente en el momento de hacer propuestas de intervención pues es un factor importante al intentar crear organizaciones habitables que toman en cuenta la diversidad de los actores, de tal manera que trate de entender sus diferencias para poder encontrar sus similitudes y aprovecharlas en beneficio de todos.

Para esto, conocer la personalidad de los actores es fundamental en un análisis organizacional, por lo que a continuación lo plantearemos desde una perspectiva teórica.

3.3 UNOS TIENEN LA FAMA Y OTROS CARDAN LA LANA

Después de detectar y medir la problemática en el proceso del objeto de estudio es necesario partir del actor para tratar de comprender la relación entre el individuo y la organización, además resulta importante la reflexión y un análisis del actor, de sus

objetivos y de la lógica de su acción. Con lo anterior se tendrán más elementos para determinar qué tanto influye en los problemas la personalidad de los individuos así como su perfil laboral y el perfil del puesto que ocupa en la organización. A todo esto Michel Crozier y Erhard Friedberg, estudiosos de la organizaciones, nos dicen que:

"Los actores no son nunca totalmente libres y que de cierta manera el sistema oficial los "recupera", pero sólo a condición que reconozcamos también que en cambio ese sistema está igualmente influido, incluso comprometido por las presiones y las manipulaciones de los actores". (CROZIER Y FRIEDBERG, 1990:37-38)

Por esto es necesario entender que dentro de las organizaciones se encuentran las relaciones de poder, de influencia, de negociación y de cálculo.

La negociación necesariamente implica el compromiso entre dos personas que cuentan con elementos clave de interés para ambos dentro de la organización, es decir, en la medida que los miembros del sistema cuentan con cierta información importante para los demás, tendrán más formas de manejar la incertidumbre y por lo tanto negociar con ello.

De esta manera, las organizaciones construyen relaciones de poder, y éstas son una lucha de contrarios, pues si los negociadores fueran iguales, no habría nada que negociar, al mismo tiempo, lo que se busca con ello es una cierta empatía, lo que espera el actor de la organización y viceversa, si esto se logra podremos decir entonces que hay una cierta congruencia, si no, pudiera existir conflicto.

En nuestro objeto de estudio existen miembros que tienen los elementos para negociar con base en la información con la que cuentan. Un ejemplo de ello es la Dirección General pues la incertidumbre que puede generar dentro de la empresa es, en gran parte, considerable para que los demás miembros realicen su trabajo; el conocer los precios en el mercado, los cambios dentro de la organización, etc. le dan elementos de poder con los que puede negociar.

Chris Argyris nos dice que el individuo tiene una serie de necesidades psicológicas jerarquizadas que éste siempre trata de satisfacer con su participación en la organización, con esto trata de comprender las etapas de desarrollo, las disfunciones y los conflictos organizativos mediante el análisis de la manera en que la organización pudo o no satisfacer las necesidades de los individuos. (ARGYRIS en CROZIER Y FRIEDBERG, 1990:40)

Estos planteamientos no toman en cuenta la existencia de los grupos dentro de la organización y la represión que representa el contexto organizativo. Tanto el grupo como la organización son constructos humanos que no tienen sentido fuera de la relación con sus miembros.

Para la ubicación de estos grupos Crozier nos proporciona una clasificación de los mismos:

“APÁTICOS. No están situados favorablemente en el proceso de producción; no controlan ningún elemento importante en la vida de la fábrica y no han logrado descubrir o crearse la menor oportunidad.

ESTRATÉGICOS O CONSERVADORES. Cuentan con un buen sistema de comunicación, son capaces de acciones coordinadas y coherentes e intervienen de manera decisiva en la vida de la fábrica.

ERRÁTICOS. Se sitúan entre los dos anteriores, capaces de acción, incluso de acciones muy vigorosas, pero sólo en forma intermitente y cuando se trata de una acción de tipo explosivo”.(Ibidem:43-44)

Estos grupos, por lo general se encuentran en todas las organizaciones. Los razonamientos anteriores de aislar a los actores puede atribuirles, según Crozier, libertad y racionalidad ilimitada, asimismo tratarlos como actores soberanos y racionales que negocian libremente entre ellos sus condiciones de cooperación, pero para regular todo esto la organización debe considerarse como: “un conjunto de reductores que restringen considerablemente las

posibilidades de negociación de los actores y que de esta manera permiten resolver los problemas de la cooperación" (CROZIER Y FRIEDBERG, 1990:45).

Así la organización funge como un planteamiento para reconstruir la libertad y racionalidad del actor, con un contexto de racionalidad limitada, es decir, los actores en su libertad, racionalidad, sus objetivos y sus necesidades son constructos sociales, entendiendo a éstos como las relaciones entre los individuos, y no entidades abstractas.

Para comprender de una mejor manera los anteriores planteamientos es necesario entender el concepto central que es la *estrategia*.

La mayor virtud de la estrategia es que "fuerza a la superación y la hace posible, mientras que la reflexión en términos de objetivos tiende a aislar al actor de la organización a la cual le enfrenta, la reflexión en términos de estrategia obliga a buscar en el contexto organizativo la racionalidad del actor y a comprender el constructo organizativo en la vivencia de los actores".(Ibídem:48)

Así, entonces, la estrategia la entendemos como un comportamiento con dos aspectos; el ofensivo y el defensivo, el cual no es irracional. Un concepto que nos puede ayudar a comprender de una mejor manera al actor y su estrategia es el *poder*: "*implica siempre la posibilidad, para algunos individuos o grupos, de actuar sobre otros individuos o grupos*"(CROZIER Y FRIEDBERG, 1990:55).

En Insumos Internacionales las relaciones de poder que se dan diariamente son más, por las actividades cotidianas que por las jerarquías del organigrama, asimismo la personalidad de cada uno de los actores influye de manera importante.

La estrategia y el poder está presente en la organización aún cuando ésta fue pensada de manera racional y esto es porque en cada una de las categorías de los actores existe una estrategia dominante estable, autónoma y definida de forma clara, la cual no se puede prever y que no fue prevista por los que elaboraron el organigrama.

Lo que llamamos el constructo organizativo está, precisamente, basado en las relaciones de poder que se pueden observar en los individuos que monopolizan sus actividades y aprenden a negociar con éstas, es decir, la situación privilegiada dentro de la organización puede proporcionar la posibilidad de poder actuar sobre otros.

En el problema detectado y medido en el objeto de estudio, los actores del proceso son los que provocan la variación del mismo por lo tanto es importante el análisis de ellos.

En el siguiente apartado analizaremos la personalidad de los individuos aprovechando la experiencia y el conocimiento del investigador acerca del objeto de estudio y de los actores que participan en la problemática medida como Gerente de Ventas, Vendedoras y Atención a Clientes.

3.3.1 NO TODO LO QUE BRILLA ES ORO

Para realizar el análisis de los actores en el objeto de estudio Stephen Robbins dice en su libro de Comportamiento Organizacional, asegura que primeramente se debe conocer las características básicas como:

- a) edad
- b) sexo
- c) estado civil
- d) escolaridad
- e) número de dependientes, antigüedad en el puesto
- f) expectativas en la empresa a corto, mediano y largo plazo.

Asimismo, la Personalidad es importante en el análisis. Ésta la entenderemos como “ la suma de todas las formas en que un individuo reacciona e interactúa con otros” (ROBBINS, 1996: 90).

Para entender a la Personalidad hay que observarla desde sus Dimensiones que son:

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

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

Rectitud: corresponde a alguien responsable, persistente y orientado al logro.

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

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

De la misma manera, es necesario analizar los Atributos de la personalidad que influyen en el comportamiento organizacional y son:

Maquiavelismo: grado en que un individuo es pragmático, mantiene una distancia emocional y cree que los fines justifican los medios; persuaden y manipulan. Prosperan cuando interactúan cara a cara con otras personas, cuando la situación tiene un número mínimo de reglas y reglamentos, lo que deja lugar para improvisación, cuando los otros se involucran emocionalmente.

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

Sitio de control: Percepción de sí mismo; interno, controlan lo que sucede y externos lo que suceda está controlado por fuerzas externas como la suerte o la casualidad.

Autocontrol: Características de la personalidad que miden la capacidad de un individuo para ajustar su comportamiento a factores externos, situacionales.

Disposición para sumir riesgos. (ROBBINSON, 1996:98)

Al mismo tiempo, los Tipos de Temperamento son esenciales para el análisis:

Sanguíneo: Personas tensas, excitables, afables, inestables, sociables y dependientes.

Cotérico: Tenso, excitable, inestable, frío y tímido.

Flemático: Sereno, seguro de sí mismo, confiado, adaptable, afable sociable y dependiente.

Melancólico: Sereno, seguro de sí mismo, confiable, adaptable, afable, sociable y dependiente

Y, finalmente, surgen los tipos de comportamiento derivados de lo anterior.

1. **La orientación al logro:** Son aquellos que poseen una facultad de reflexión interno (la fuente de motivación del individuo) lucha sin cesar por hacer

mejor las cosas, tienden al éxito o fracaso y creen que si fracasan es por sus propias acciones.

2. **El autoritarismo** que basa su motivación en la autoridad, son rígidos intelectualmente buscan complacer a sus superiores, explotan a sus subordinados, resistentes al cambio, carecen de sensibilidad al tacto y son adaptables a situaciones complejas.
3. **El maquiavelismo es pragmático**, mantiene la distancia de lo emocional, es frío, manipulador, siempre busca ganar más es difícil de persuadir y depende de factores externos. (Ibidem: 32)

El análisis de actores que se hará en el objeto de estudio será en el área donde se encontró la problemática durante la comparación de los flujogramas, la cual consiste en la revisión tardía de inventarios al realizar la venta con el cliente. Como se mencionó con anterioridad, se utilizará el conocimiento del investigador sobre los actores, validando está con la antigüedad del analista dentro de la organización además se utilizará información de archivo para completar las características básicas.

Con todo esto queremos decir que nuestras miradas quedarán fijas en área de Ventas pues allí donde surge la revisión tardía de inventarios. El análisis se hará con la Gerente de Ventas, Atención a Clientes, dos Vendedoras.

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS

Gerente de Ventas

Edad: 47

Sexo: femenino

Estado Civil: divorciada

Escolaridad: Licenciatura en Ingeniería Química

Número de dependientes: 1

Antigüedad en el puesto: 5 años

Expectativas en la empresa a corto, mediano y largo plazo: continuar en la organización.

Atención a Clientes.

Edad: 45

Sexo: femenino

Estado civil: divorciada

Escolaridad: carrera técnica en Comercio

Número de dependientes: 3

Antigüedad en la empresa: 5 años

Expectativas en la empresa a corto, mediano y a largo plazo: permanecer en la organización hasta tener una mejor propuesta.

Irina (vendedora)

Edad: 27

Sexo: femenino

Estado civil: soltera

Escolaridad: Ingeniería Química

Número de dependientes: 0

Antigüedad en el puesto: 1

Expectativas en la empresa a corto, mediano y largo plazo: permanecer en la organización hasta obtener una mejor propuesta.

Erika (vendedora)

Edad: 25

Sexo: femenino

Estado civil: soltera

Escolaridad: Ingeniería Química

Número de dependientes: 0

Antigüedad en el puesto: 1

Expectativas en la empresa a corto, mediano y largo plazo: permanecer en la organización.

PERSONALIDAD (ROBBINS, 1996:90)

ACTOR	DIMENSIONES DE LA PERSONALIDAD (ROBBINS, 1996:94)	ATRIBUTOS (ROBBINS, 1996:98)	TIPOS DE TEMPERAMENTO (Ídem)
GERENTE DE VENTAS	Extroversión	maquiavélica	sanguíneo
ATENCIÓN A CLIENTES	Extroversión	maquiavélica	flemática
IRMA (VENTAS)	Estabilidad emocional	Autoestima	colérico

Recordemos que el investigador conoce a la organización en estudio y a sus actores desde sus inicios en febrero de 1994 lo cual avala la caracterización de sus miembros del área de Ventas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Tipos de Comportamiento derivados de lo anterior (ROBBINS, 1996:32)

Gerencia de Ventas: El autoritarismo

Atención a Clientes: la orientación al logro

Irma(ventas): maquiavelismo

Erika(venta): la orientación a logro

La reflexión que surge a partir del análisis de la personalidad de los actores es, en un primer momento, la similitud de la personalidad entre Gerencia de Ventas y Atención a Clientes lo que provoca un enfrentamiento entre ambas por su comportamiento de extroversión y maquiavelismo.

Asimismo se puede pensar que con las vendedoras, por su personalidad, no hay mayores problemas pero es necesario mencionar que la Gerente de Ventas es su jefe inmediato, es decir, es quien dice cómo se va a trabajar y esto influye en su conducta.

El análisis de la personalidad es un factor importante para determinar en quiénes se centra el poder, cómo ejercen y qué recursos utilizan para ello. En el caso de la problemática que se estudia, la Gerente de Ventas es quien, de manera formal e informal tiene el poder, esto es por su personalidad y por su jerarquía en el organigrama, esta persona cuenta con información relevante para el inicio del proceso en el servicio, su área da los datos necesarios para que los de más relicen su trabajo.

Se infiere que los recursos que utilizan los actores analizados los interpretan como triunfos en determinada situación, pues negocian con la información de los clientes y con las maneras de cambiar el proceso ideal, dependiendo de las necesidades de su venta.

3.3.2 NO VENGO PORQUE PUEDO, SINO PORQUE PUEDO VENGO

Como se mencionó anteriormente, las relaciones en las organizaciones generalmente son de poder, simplemente el actuar sobre el otro es estar en relación con él y en este tipo de relaciones es donde se desarrolla el poder, con lo que podemos decir que: "El poder es, pues, una relación y no un atributo de los actores no se puede desarrollar más que a partir del intercambio de los actores comprometidos en una determinada relación entre dos partes supone intercambio y adaptación entre ambas, el poder está inseparablemente ligado a la negociación: es una relación de intercambio, por lo tanto de negociación, en la que están comprometidas por lo menos dos personas".(CROZIER Y FRIEDBERG, 1990: 55-56)

Crozier proporciona algunas consideraciones para entender más claramente el cómo se dan estas relaciones de poder y negociación desde su naturaleza.

LA RELACIÓN INSTRUMENTAL. Esta relación se da a medida que se utiliza al otro como un instrumento para llegar a un fin, pero hay que tomar en cuenta los lazos afectivos que pueden afectar el desarrollo de la misma.

LA RELACIÓN NO TRANSITIVA. Es cuando un actor pide a otro una acción, y este último pide la misma acción a un individuo más, entonces puede suponerse que el primero puede pedirle la acción al tercero. Pero si estos sujetos llevan a cabo sus acciones con base en sus relaciones de poder entonces su accesibilidad para hacer las cosas ya no será la misma.

LA RELACIÓN RECÍPROCA PERO DESEQUILIBRADA. Es cuando una de las dos partes que pretenden tener relaciones de negociación ya no cuenta con los recursos necesarios para llevarla a cabo, por lo tanto no puede entrar en una relación de poder con el otro. (Ibidem:57)

Así el poder, según Crozier, es una relación de intercambio, es decir, es una relación de fuerza de la cual uno puede sacar más ventaja que el otro, pero en la que del mismo modo, el uno no es totalmente desvalido frente al otro. Son los triunfos, los recursos y las fuerzas de cada una de las partes involucradas su respectiva potencia, los que determinan un resultado en una relación de poder.

El poder se ejerce únicamente en una relación en donde existen por lo menos dos actores los cuales alcanzarán sus objetivos con relaciones de este tipo, pero sólo pueden ejercer el poder cuando se persiguen objetivos colectivos cuyas restricciones condicionan sus negociaciones. Así estructura y las reglas de una organización dan el contexto para que se desarrollen las relaciones de poder.

Al mismo tiempo, Crozier y Friedberg nos dan algunas pistas respecto a las fuentes dentro de la organización donde surgen estas relaciones de poder. Una de ellas es la que proviene del control de una competencia particular y de la especialización, otra es la que está ligada en las relaciones de la organización y su entorno, la tercera es la que nace del control de la información y de la comunicación, y por último las que provienen de las reglas organizativas generales. (Ibidem:69).

Lo que estos autores afirman es que en una organización el poder puede emanar quizá en que un actor tenga una especialización en una determinada función dentro del sistema que la mayoría de los miembros no conozcan y debido a esto el actor puede negociar su participación en el proceso. Otra cuestión puede ser que el individuo tenga los elementos para relacionarse con el interior y el exterior de la empresa y con ello adquiere el poder para negociar con los dos ambientes (interno y externo). Asimismo los actores que cuentan con la información necesaria, así como ser puntos clave para que la comunicación se dé dentro del sistema pueden negociar y obtener el poder a través de las ventajas que le puede dar la incertidumbre para los demás miembros; por último las reglas organizativas pueden proporcionar el control del poder pero, de la misma manera, se corre el riesgo de que éstas se conviertan en una arma de dos filos, pues por una parte el actor puede establecer reglas y

el otro individuo con el que se negocia, puede utilizarlas para el beneficio propio según sea oportuno el caso

En el objeto de estudio la zona organizativa la podemos encontrar principalmente en la Gerencia General pues ahí se acumula la información respecto a los cambios que pueden suceder en la organización, así como las estrategias a seguir respecto a la mejora del servicio. Otra zona con un grado elevado de incertidumbre es el área de Ventas (como ya se mencionó antes) pues si ellos no realizan su trabajo de ofrecer el servicio al cliente, en consecuencia, los demás no tendrían material para realizar sus labores.

Insuños Internacionales regulariza sus relaciones de poder a través de. Estos actores necesariamente se relacionan en grupos en los cuales pueden ejercer el poder que han adquirido por lo que es necesario el análisis del actor dentro de los mismos, pero esto lo revisaremos en el siguiente apartado.

3.4 NO ME DEFIENDAS COMPADRE

Los actores, dentro de una organización, siempre tienen relaciones formales o informales en donde interactúan con los demás, ya sea con fines de trabajo o solamente para hacer más amena su estancia dentro del sistema. De esta manera se forman los grupos y subgrupos por lo que resulta fundamental analizar a los actores dentro de ellos.

Para entender de una mejor manera su estudio Michel Olmsted, en su escrito del Pequeño Grupo, asegura que para un mejor acercamiento al tema es necesario partir de dos Tradiciones: interna y externa.

La primera es una Tradición sociológica e histórica de pensamiento social. El grupo es analizado por sus características básicas y sus funciones dentro de unidades sociales más amplias, es decir, vieron a las sociedades como grupos.

En esta Tradición fueron clasificados como Grupos Primarios y Grupos Secundarios.

En los primarios los miembros se hallaban ligados por:

1. Lazos emocionales, calidos, íntimos y personales.
2. Posen una solidaridad inconciente basada en sentimientos más que en cálculo.
3. Contacto directo, espontáneo en su conducta interpersonal.
4. Orientado hacia fines mutuos o comunes. Ejemplo: grupo de amigos, pandilla, la familia. (OLMSTED,1966:11)

En los Grupos Secundarios las relaciones entre los miembros es:

- 1."Frías", impersonales, racionales, constructuales y formales.
2. Los individuos participan no como personalidades totales, sino sólo con relación a capacidades especiales y delimitadas.
- 3.El grupo no es un fin en sí mismo, sino en un medio para otros fines.
4. Son más numerosos y los miembros tienen contacto entre ellos sólo intermitentemente a menudo.

(Ibidem: 13)

La segunda tradición, la interna, es la llamada nueva tradición psicológica quienes vieron a los grupos como sociedad. Ésta se centra en el rol de X (donde x es igual a sentimientos, pautas de comunicación, etc.) en la vida del grupo (Ibidem: 14-15)

Al grupo lo entenderemos, según Olmsted. como una pluralidad de individuos que se hallan en contacto los unos con los otros, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros. y que tienen conciencia de ciertos elementos en común de importancia. (OLMSTED, 1966:16)

A los grupos formales en una organización los definiremos como de creación y diseño deliberado de un grupo para realizar una tarea específica. Los informales son creados por la necesidad que la gente tiene de interactuar. (SCHEIN, 1982:138)

Los actores analizados en el apartado anterior se encuentran fundamentalmente en un grupo formal, es decir, en un grupo secundario que es el área de Ventas, cada uno de ellos

integran, por su parte, un grupo primario dentro de la organización, salvo la Gerente de Ventas que prefiere no integrar ningún grupo informal dentro de la organización.

El grupo informal que integra Atención a Clientes es a relación con el encargado de Tráfico y almacén. Las dos vendedoras forman su propio grupo primario, en diferencia, la Gerente de Ventas prefiere permanecer al margen de este tipo de relaciones.

En esta forma de interactuar de los actores, generalmente aparecen algunos individuos que pueden identificarse como los líderes del grupo. Para esto Olmsted define tres roles del liderazgo ente el grupo; el democrático, el autoritario y el laissez-faire.

El autoritario es directivo, toma todas las responsabilidades y elige alejado del grupo, demostrando más que participando, dando ordenes y direcciones. El democrático favorece las discusiones de grupo, decisiones a tomar, la libertad de trabajo, es objetivo en sus críticas y alabanzas. El laissez-faire es pasivo, da al grupo libertad de hacer lo que quieran, es amistoso pero se abstiene de valorar al grupo (OLMSTED, 1966: 41)

En el análisis de los actores en el área de Ventas podemos decir que el liderazgo únicamente se observa de manera formal y pertenece a la Gerente de Ventas. El tipo de liderazgo que ejerce es autoritario, aunque a veces parece ser democrático pero se inclina más al autoritarismo.

Con todo lo planteado podemos darnos cuenta de la influencia del poder y los grupos en el desarrollo de la organización, pero para que estas relaciones se den es fundamental comprender la forma que la información y la comunicación se presenta dentro de la organización, entendiendo a la primera como la serie de datos y la segunda como los códigos para comprender la información (ver capítulo 1)

Finalmente podemos concluir con lo siguiente.

3.5 AL FREÍR SERÁ EL REÍR, Y AL PAGAR SERÁ EL LLORAR.

El papel de los actores en de Insumos Internacionales, específicamente en el problema abordado, es necesario en el proceso que se lleva a cabo para proporcionar el servicio al cliente de la distribución de los insumos plásticos. La revisión tardía de los inventarios, la cual corre a cargo del departamento de Ventas ocasiona, como se muestra en las Hojas de Inspección, deficiencias en el servicio así como inconformidad con los miembros de la empresa.

Se observó, durante las tres semanas que se llevó el control de número de veces que se repetían los problemas, lo siguiente: 9 retrasos en las entregas, así como 3 ventas de material no existente en bodega, además 10 veces fue ignorada la programación de entregas. Respecto al tiempo adicional que se trabajó resultaron 138 hrs. Lo que da como conclusión el desgaste humano así como deficiencias en el servicio

Para ampliar el análisis del desgaste humano, se aplicó la encuesta de clima organizacional donde se abarcan temas de comunicación y satisfacción con lo que concluimos que la insatisfacción en subordinados es más relevante que en los jefes, asimismo, su desacuerdo en con la comunicación de la organización se hizo presente. Los temas de valoración de esfuerzo adicional, percepción de la justicia, participación en toma de decisiones arrojaron resultados, en su mayoría, de insatisfacción principalmente en subordinados.

Respecto al análisis de los actores que intervienen en la problemática se encontró que la Gerencia de Ventas y Atención a Clientes tienen similitudes en las dimensiones de la personalidad así como en los Atributos. Esto es que, el maquiavelismo y la extroversión con el que cuentan ambas puede ser una causa que provoca las variaciones en el proceso.

Es necesario recordar que el análisis de seres humanos puede ser tan complejo y variado como individuos que integran a la organización. Con esto diremos que la representación de las ideas de cada uno de los actores interviene en el funcionamiento del proceso de la organización.

Respecto al poder se concluye que, tanto Ventas como Atención a Cliente tienen elemento con los que pueden negociar. El poder formal e informal lo tienen la Gerencia de Ventas, ya que cuenta con la experiencia, los estudios y la personalidad con lo que puede ejercerlo aunque es más de manera autoritaria que de orientación al logro.

Los grupos a los que pertenecen los actores que se vinculan en la problemática analizada son secundarios pues su única relación es de manera formal, es decir, como equipo de trabajo. Aunque en esporádicas ocasiones forman grupos primarios con no más de dos personas.

Con lo anterior entendemos que la información tiene un papel relevante en el funcionamiento de la organización pues con el conocimiento de los datos podemos considerar una oportuna intervención, así con lo ya detectado podemos pasar ahora a realizar una auditoría comunicativa con un análisis cualitativo para inferir las estrategias que ayuden a resolver los problemas medidos.

Esto surge por la necesidad de abordar otros conceptos como las percepciones, representaciones, flujos de información o conflictos comunicativos que, también, pueden afectar de manera considerable el funcionamiento de las organizaciones, esto es en la medida en que los actores involucrados tengan una percepción o referentes parciales de las cosas.

Finalmente podemos decir que la comunicación nos proporciona los códigos para entender la información por lo que la presencia de ella en el funcionamiento del sistema es, de igual manera, importante con lo que su análisis resulta sumamente importante.

Por ejemplo, la preocupación de las organizaciones es la de siempre buscar cumplir con sus objetivos por lo que muchas veces los discursos son utilizados de manera en que no se toma en cuenta al receptor y en consecuencia no se comprenden los mensajes y cada quien interpreta la información con base a su experiencia, sus necesidades y sus voluntades. Por esto es necesario el análisis comunicativo que se realizará en el capítulo IV.

CAPÍTULO IV

EL QUE NO HABLA, DIOS NO LO OYE: LA COMUNICACIÓN COMO PARTE IMPORTANTE EN INSUMOS INTERNACIONALES.

4. EL QUE NO HABLA, DIOS NO LO OYE.

Hasta este momento se han descrito el entorno, la estructura y el funcionamiento de Insumos Internacionales, asimismo, es necesario analizar de qué manera se inmiscuye la comunicación en todas estas partes de la organización, así como saber qué papel desempeña en el desarrollo y en la eficiencia de la organización.

En este capítulo se analiza la comunicación que se genera en Insumos Internacionales partiendo, necesariamente, de la definición y sus elementos así como su función en el proceso para llevar a cabo el servicio que ofrece insumos Internacionales, además, su influencia en la relación de los diversos actores.

Para llevar a cabo este análisis fue necesario echar mano de las teorías generales de comunicación de investigadores como Manuel Martín Serrano y Habbermas, entre otros, así como a la utilización de técnicas cualitativas para reflexionar acerca de las representaciones y percepciones de los involucrados en los problemas registrados en el capítulo anterior.

Finalmente, se reflexiona a partir de los resultados finales para proponer estrategias comunicativas que ayuden a resolver el conflicto.

4.1 LAS CUENTAS CLARAS Y EL CHOCOLATE ESPESO

En el presente apartado analizaremos los COSTOS del problema medido en el capítulo tres el cual consiste en: la revisión tardía de inventarios. Ésta debería realizarse al inicio del proceso y, sin embargo, se ejecuta a la mitad del mismo lo que provoca retrasos en entregas, venta de material no existente en bodega, horas extra de trabajo y salto en el proceso de "programación de entregas".

Para este análisis recurriremos a Abraham Moles quien dice que los actores de una organización actúan con base en sus percepciones. Según este autor, todo lo que percibimos pasa por tres filtros:

UMWELT: mundo propio, yo mismo, es lo que soy en mi ambiente más privado, más próximo.

MERKWELT: Mundo intermedio, el mundo que concibo y que comparto.

FERTWELT: Mundo lejano, mundo intuido, no lo percibimos pero sabemos que está ahí. (MOLES, 1982:33)

Estos mundos son categorías perceptivas. Lo que nos es cercano es propio o personal y lo que es lejano es impropio, esto no tiene que ver con distancias sino con categorías perceptivas. Éstas son subjetivas y no sólo tienen que ver con los sentidos sino también con las experiencias y la conciencia.

Moles dice que las acciones pueden ser medidas. Clasificamos de manera inconsciente nuestras propias percepciones y como resultado motiva una acción o la inhibe, es decir, no hay realidad no percibida y no hay realidad que no sea subjetiva. Con esto se operacionaliza el concepto de acción.

Según la Física una acción es un desplazamiento de un ser en un espacio que modifica su entorno, por lo que un movimiento, desplazamiento o trabajo implica un gasto de energía, con esto podemos decir que: el actor puede realizar acciones comunicativas o ejecutivas de baja intensidad energética o de alta intensidad energética.

La Tipología de las Acciones que Abraham Moles propone dependiendo de la cantidad de energía que se gasta es:

- 1 mini acción
- 2 micro acción
- 3 Actoma
- +1 maxi acción
- +2 midí acciones
- +3 macro acción

Desde un punto de vista fenomenológico:

Nuestra existencia es una cadena infinita de acciones ya que toda acción tiene un antecedente y un precedente.

Del mismo modo, comunicación es un mecanismo que utilizan los seres vivos para ahorrar energía, por lo tanto, según Moles los seres más evolucionados son los más comunicativos y su evolución se debe a que ahorran energía. Asimismo, entonces podemos medir la ineficiencia de la comunicación y por lo tanto el costo de una comunicación ineficiente.

Según el autor (Moles, 1982:49) los costos pueden ser energéticos, económicos, temporales y psicológicos. La acumulación del costo psicológico se llama frustración, y podemos decir que una organización que no toma en cuenta este tipo de costo puede convertirse en un sistema frustrado.

El costo psicológico es la movilización del aspecto mental del ser en comportamientos, para pasar de la inercia a la acción y a su cumplimiento. El ser humano "Dispondrá, por así decirlo, de un potencial de energía psíquica en un recipiente misterioso que vaciará progresivamente de ciertos tipos de actos, en función de la naturaleza de éstos, según los utilice poco o mucho. Este recipiente se vaciará progresivamente y dejará el individuo desprovisto de reservas, hasta que por medio del reposo, del sueño, de la distracción o de la indiferencia, recobre una capacidad y reconstruya sus "reservas psíquicas"" (Ibídem: 54)

Los individuos deben encontrarse incitados así como recibir beneficios considerables para encontrarse motivados a pasar al acto.

Respecto al costo temporal podemos decir que todo acto, todo objeto, todo servicio, toda ocupación humana, se traduce necesariamente en un gasto de tiempo. "El tiempo es un capital del ser, éste lo consume al repartirlo en una serie de actos particulares: cada uno de esos actos tiene, entonces, un costo temporal" (Moles, 1982:50)

Con relación al costo energético, el término de energía se dice en el sentido fisicoquímico, es decir, el sentido del número de kilográmetros o de kilovatios/hora consumidos o economizados, o incluso consumidos con miras a un ahorro posible "Esta energía aparece como susceptible de ser agotada o, por lo menos, limitada, incluso si esta rareza aún no ha entrado realmente en los hechos". (Ibidem: 52)

El costo económico o financiero es "el 'valor', para mí (individuo), de los servicios del otro que está puesto a mi servicio, está no solamente ligado al precio por hora de su trabajo, sino a la suma de los trámites u operaciones legales y administrativas que yo debo efectuar para tener acceso a este servicio". (MOLES, 1982:49)

Los Costos en los problemas medidos en Insumos Internacionales son:

Económicos. debido al retraso en las entregas y Venta de material no existente en bodega, que influyen en las percepciones del cliente respecto al servicio que proporciona la empresa, entendiéndolo a dichas percepciones como mediadoras del concepto de la realidad. La mediación es un modelo lógico de interpretación para explicar o poder asimilar la realidad.

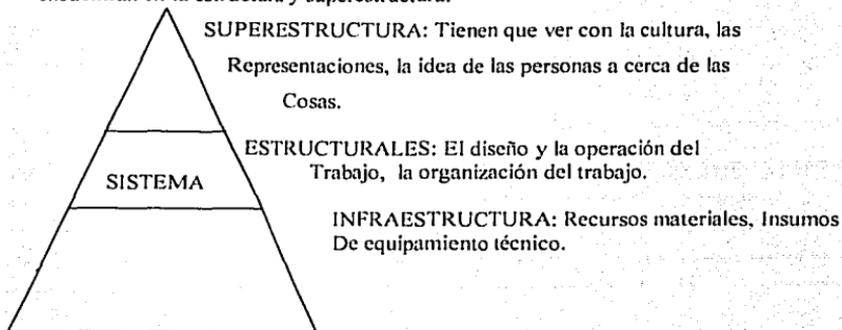
Las percepciones del cliente de un servicio deficiente pueden provocar desde retiros de los pedidos hasta repercutir en la imagen, tanto interna como externa pues va en contradicción con la Misión de la organización: Ser líder en distribución de resinas plásticas, reconocidos por la excelencia en el servicio y el valor agregado a cliente y proveedores.

El costo temporal se refleja en las horas extra de trabajo, así como en retraso de las entregas y en las ventas de material no existente en bodega, todo esto a consecuencia de la revisión tardía de inventarios por parte del área de Ventas.

Respecto al costo psicológico, es visible en los resultados de las horas extra de trabajo así como en la insatisfacción de los miembros en la organización. (ver capítulo III, en el resultado de encuestas de Clima Organizacional)

El costo energético se observa desde el gasto extra en luz eléctrica (en horas extra de trabajo) así como llamadas telefónicas u ordenes innecesarias, etc.

Los tipos de causas que podemos observar en los problemas medidos, básicamente se encuentran en la estructura y superestructura:



Con base en lo anterior, podemos decir que las causas estructurales y superestructurales sí pueden ser enfrentadas con propuestas de estrategias que pueden ser comunicativas, ya que tienen que ver principalmente con las conductas de los individuos.

La congruencia en un a estrategia comunicativa está en el que sea acorde entre el decir y el hacer, la preocupación radica en que la organización diga lo que realmente es y no en lo que dice que no es.

Los costos de una inadecuada comunicación son vastos, van desde un malentendido que produce un conflicto hasta el quiebre de una organización. Este último es cuando un conflicto impide que la organización funcione, es decir, un conflicto no resuelto.

4.1.1 EL QUE CALLA OTORGA

Cuando se presenta un análisis comunicativo, por consecuencia es necesario hablar de conflictos. Debemos decir que éstos se dan porque las representaciones "ideas formadas acerca del mundo"(REVILLA, 2001:5) de los individuos son diferentes, es decir, las diferencias ocasionan conflictos. Por todo lo anterior es necesario prever los conflictos para evitar que se conviertan en un quiebre.

A consecuencia de que las organizaciones están integradas por seres humanos sabemos entonces que los conflictos siempre van a estar presentes, por lo que no hay recetas para solucionar conflictos pero, si hay buena actitud, siempre habrá solución a cada uno.

Lo que se puede prever es la actitud de la organización ante el conflicto, es decir, se puede preparar para afrontar y arbitrar cualquier problema que se presente.

Para ejemplificar, diremos que en el objeto de estudio los conflictos se dan principalmente al momento de no realizar las actividades que según los actores no les corresponden. Esto se da principalmente porque los miembros desconocen, de manera formal y específica, las labores que le competen a su área por lo que al instante de deslindar responsabilidades en el momento que surge algún problema se escuchan comentarios como "Aquí, o chingas o te chingan". Esto se da porque cada uno tiene sus representaciones y se adecuan a ellas, es decir, no se ha llegado al común acuerdo de las responsabilidades de cada individuo. Aquí podemos ver ya un conflicto comunicativo.

Para el análisis de los conflictos comunicativos, que es el área que nos compete, empezaremos por definir lo que entenderemos por Comunicación: es la capacidad que

tienen algunos seres vivos para interactuar por la vía del intercambio de información.
(SERRANO, 1992)

La comunicación es una interacción por lo que se necesitan por lo menos dos seres vivos para que se dé. Es necesario mencionar que no todas las interacciones son comunicativas, sino algunas son ejecutivas.

Según Martín Serrano, para que haya comunicación es necesaria la voluntad de los dos involucrados, o sea, la decisión de los dos para intercambiar información. Asegura este autor que es fundamental entender la comunicación como modelo de mediación.

Para Serrano mediar es, crear un relato razonable de la realidad y del mundo (es un modelo lógico de interpretación para poder asimilar la realidad es decir, para explicar el qué pasa) Por lo que la comunicación es un fenómeno físico, biológico y cognitivo.

Además, agrega, que los componentes de todo sistema comunicativo son. Ego-alter (actores), Instrumentos, Expresiones y Representaciones. Los Instrumentos es todo aquello de lo que se vale el actor comunicativo para producir señales por lo que pueden ser tanto biológicos como tecnológicos.

Los instrumentos biológicos el hombre los hereda, los instrumentos tecnológicos son los que el hombre crea para optimizar su comunicación por ejemplo el lenguaje humano el cual es abstracto y sustituye a las cosas por signos.

Respecto a las expresiones, son señales o modificaciones que se hacen de la sustancia expresiva (la materia que el actor altera de forma temporal o permanente para que la comunicación con Alter sea posible) a través del trabajo expresivo y se da cuando se tiene la intención del actor para poder dar información al servicio de otro actor.

Las Representaciones se refiere no sólo al código, sino a la configuración representacional que los actores tienen antes, durante y después del propio proceso comunicativo. Estos elementos son indispensables para que la comunicación se dé.

Respecto a nuestro problema que es la revisión tardía de inventarios y que provoca retraso en las entregas de materia, venta de material no existente en bodega y horas extra de trabajo, podemos decir que la comunicación, tal como aquí se ha definido, no se lleva a cabo de manera eficiente, pues las representaciones que cada miembro tiene acerca del proceso para llevar a cabo un servicio son difusas respecto a las actividades que a cada uno le toca realizar, así como se efectúan a destiempo por lo que se generan conflictos.

Esto es a consecuencia de que la descripción de sus actividades no han sido definidas en forma claras de manera formal, por lo que es urgente estructurarlas así como darlas a conocer a todos los miembros de la organización.

4.1.2 NO ES LO MISMO OÍR DECIR “MOROS VIENEN” QUE VERLOS VENIR

El hablar de comunicación, necesariamente hay que reflexionar acerca de los flujos informativos. En Insumos Internacionales se llevan a cabo a través de memorandas, vía telefónica o cara a cara. Muchas veces no se respeta el organigrama para hacer llegar la información por lo que produce confusiones y desorientación a los miembros, pues en ocasiones el Director General da alguna información a los subordinados que el jefe inmediato de los mismos desconoce, por lo que algunos miembros de la empresa mencionan que la forma de ejercer la dirección y la autoridad es desorganizada y no produce confianza.

La información, por lo general, es de forma descendente. No existen medios para que la información ascendente se dé, lo que provoca el “rumor del pasillo” así como la nula retroalimentación de la misma, por lo que es difícil saber con exactitud si existe la comprensión en la organización, es decir, estar consciente de los alcances y limitaciones de

los individuos, aunque cabe mencionar que desde el mes de agosto la empresa contrató el servicio de la Asociación Promotora de Recursos Humanos en Desarrollo, S.C. TMI. para proporcionar un taller de Liderazgo y Compromiso para los jefes de la empresa y se dice que próximamente se extenderá para todos los miembros de la organización por lo que renace la posibilidad de que sean escuchadas las inquietudes y problemáticas de los recursos humanos.

Es necesario que la organización esté consiente de los alcances y limitaciones de los individuos pues, al sentirse ignorado, surge la apatía para reconocer el esfuerzo del otro por lo que el trabajo en equipo no se observa, únicamente existe el trabajo individualizado, esto da como resultado el hecho de que sea más complicado resolver los conflictos.

No hay nada peor que trabajar en un ambiente altamente conflictivo, pues llega el momento en que la organización acumula los conflictos en vez de resolverlos, es decir, es necesario arbitrarlos justa y equitativamente pues la resolución injusta sería contraproducente. No puede depender la solución de un conflicto a la "viscera" de los directivos.

4.1.3 PARA QUE LA CUÑA APRIETE HA DE SER DEL MISMO PALO.

Las interacciones conflictivas se dan precisamente, como ya se mencionó antes, a que las actividades de cada miembro no están claras, lo que provoca la confusión y el sentimiento de injusticia con los miembros en la organización pues al no conocerlas parece ser que las reglas implícitas son violadas.

Es importante recalcar que una buena organización es aquella que es buena para sus miembros, es decir, cuando los individuos la consideran una organización habitable y se visualizan coexistiendo con ella y no sólo transitando por ella.

Para tratar de crear un espacio de coexistencia se necesita aceptar las diferencias con el otro, aquí la pregunta obligada es ¿cómo conocer las diferencias del otro? Pues interactuando con él, es decir, reconociendo los factores humanos que influyen en el desarrollo de una organización como son: las emociones, tradiciones, modos de vida, interés, aspiraciones o ideales, sus representaciones, opiniones y concepciones. Esto es, para encontrar un equilibrio con las representaciones de la organización.

A continuación se presentará una investigación cualitativa de las percepciones y representaciones de los actores que intervienen en el problema en el cual va enfocado nuestro análisis.

4.2 SEGÚN EL SAPO ES LA PEDRADA

Planteamiento del problema	objetivo general	objetivos particulares	objetivos específicos
El proceso de Comunicación que Se genera entre el Área de ventas y Almacén propicia Percepciones Distintas del Flujo grama Influenciando Negativamente en El clima organizacional	diagnosticar los problemas de índole comunicativo que Incide en el Problema duro de producción y en el clima organizacional en Insuños Internacionales	<ul style="list-style-type: none"> -identificar los elementos comunicativos que intervienen en el proceso -Analizar la incidencia de la comunicación en el proceso del servicio de la venta de insuños plásticos -conocer el clima organizacional a partir de las relaciones comunicativas 	<ul style="list-style-type: none"> -entrevistar a los actores que participan en el proceso. -identificar qué instrumentos usan para la comunicación. -conocer el tipo de información que se da entre ellos - describir el flujo de información. -conocer las representaciones que se generan durante la comunicación. -establecer el papel de los actores en el proceso del servicio de venta de insuños plásticos. -descubrir la relación entre los actores.

HIPÓTESIS:

El proceso de comunicación en Insumos Internacionales incide directamente en las diferentes percepciones del proceso para el servicio de venta de insumos plásticos, repercutiendo en el clima organizacional.

Recordemos que el problema que se encontró en la comparación del flujograma real con el ideal fue la revisión tardía de inventarios que provocaba retraso en las entregas, ventas de material no existente en bodega así como horas extra de trabajo; asimismo los resultados que surgieron respecto al tiempo adicional de trabajo (138 horas extra en tres semanas) nos llevaron a la aplicación de una encuesta de Clima Organizacional para conocer la satisfacción o insatisfacción de los miembros. Es importante mencionar que nuestro análisis estaría incompleto sin la parte cualitativa que es la que se realiza en este apartado.

Las áreas donde se genera el problema son, precisamente, Almacén y Ventas por lo que se aplica la herramienta de investigación a: Gerente de Ventas, Vendedora, Auxiliar de Almacén y Jefe de Tráfico y Almacén.

Este análisis utiliza una entrevista individual abierta semidirigida como herramienta cualitativa con los siguientes tópicos:

TÓPICOS DE ANÁLISIS:

1. LA COMUNICACIÓN EN INSUMOS INTERNACIONALES:
 - 1.1 Conocer como se da la comunicación entre los miembros de Insumos Internacionales.
 - 1.2 Conocer los faltantes para que la comunicación sea más efectiva en la empresa.

2. RELACIONES DE TRABAJO EN INSUMOS INTERNACIONALES.
 - 2.1 Entender cómo se dan las relaciones de trabajo en Insumos Internacionales
 - 2.2 Conocer como se pueden mejorar estas relaciones.

3. INFORMACIÓN EN INSUMOS INTERNACIONALES.

- 3.1 Conocer qué medios se utilizan para informar a los miembros en la organización.
- 3.2 Reconocer si los miembros consideran suficientes estos medios.

- 4. DIRECCIÓN Y AUTORIDAD EN INSUMOS INTERNACIONALES.
 - 4.1 Saber cómo se ejerce la autoridad y dirección en la empresa.
 - 4.2 Percibir si produce confianza esta forma de ejercer la autoridad y dirección.

- 5. TRABAJO EN EQUIPO DENTRO DE LA EMPRESA.
 - 5.1 Percibir si los miembros conocen los pasos a seguir dentro de la organización para llevar a cabo una venta.
 - 5.2 Conocer si se tienen en cuenta las consecuencias de no llevar a cabo cada uno de estos pasos.

La Técnica cualitativa que se empleará para llevar a cabo el análisis es:

La entrevista individual abierta semidirectiva.

Alfonso Ortí nos dice que la entrevista abierta o libre es la que pretende profundizar en las motivaciones personalizadas de un caso individual frente a cualquier problema social. "Este tipo de entrevista consiste en un diálogo cara a cara, directo o espontáneo, de una cierta concentración e intensidad entre el entrevistado y un sociólogo más o menos experimentado que orienta en discurso lógico y efectivo de la entrevista de forma más o menos 'directiva' (según la finalidad perseguida en cada caso)" (ORTÍ, 1992:196)

Según el autor la función metodológica de esta forma libre de entrevista se limita a la reproducción del discurso "motivacional", consciente e inconsciente de una personalidad típica en una situación social bien determinada. (Ídem)

Las entrevistas se llevaron a cabo en la segunda semana de octubre del 2001, en el mismo día y se realizaron dentro de cada oficina de los involucrados sin mencionarles previamente los temas que se tratarían en la entrevista.

La transcripción de las entrevistas aplicadas se encontrará en el anexo, al final del trabajo. A continuación el análisis de los resultados.

4. 2.1 CADA CABELLO HACE SU SOMBRA EN EL SUELO

COMUNICACIÓN EN INSUMOS INTERNACIONALES.

En lo que respecta a la comunicación en la empresa los entrevistados (Gerente de Ventas, Auxiliar de Almacén y Vendedora) dicen que (textual):

- La comunicación es directa, de persona a persona a persona.
- hace falta sentarse a dialogar un poco conforme ha... realmente saber de nosotros. saber bien el trabajo que hace mi jefe inmediato.
- La comunicación pues efectivamente nosotros no tenemos una comunicación más de compañerismo en el trabajo... no la tenemos.
- Yo creo que es de comprender, comprender y valorar el trabajo de cada uno... nuestro jefe no es para estar un poquito en compañía y observando el trabajo que hacemos para al menos saber nosotros que nos está atendiendo y de ahí tenerles confianza y comunicarle nuestros problemas ¿no? que son muchos, son muchos los problemas que tenemos.
- La comunicación no es muy buena entre nosotros... debido a la diferencia de caracteres que tenemos, yo creo que todos... bueno todos vendemos ¿no? todos debemos de tener un poquito de disponibilidad y no es sí... cuando estamos disponibles es muy buena y cuando no, no.
- De todos lo problemas que tiene el cliente nos enteramos por el cliente... y no debería ser así, nos deberíamos enterar internamente y es un problema de comunicación.
- Falta la descripción específica de actividades de cada persona, si, para que cada persona comunique lo que tiene que comunicar en el tiempo que lo tiene que hacer... a veces una comunicación a tiempo pues te puede evitar muchísimos errores.
- por ejemplo, lo que te comentaba... ¿no? en el inventario te aparece el material y resulta que no hay ese material... por eso es que todos debemos estar... por eso es que es importante la comunicación, todos debemos estar integrados perfectamente, pero no hay esa comunicación, o sea, en ningún momento te dicen: oyes va a salir tal material, o sea, y

descuéntalo del inventario, no lo tomes en cuenta, o Blanca no te dice este cliente ya llegó al tope de su límite de crédito o este cliente tiene problemas de crédito, no me ha pagado. Hay veces que no te dice si tú no le preguntas a Blanca.

RELACIONES DE TRABAJO EN INSUMOS INTERNACIONALES.

Las representaciones de los miembros (Gerente de Ventas, Auxiliar de Almacén y Vendedora) de Insumos Internacionales respecto a las relaciones de trabajo son las siguientes(textual):

- Muy separadas... muy individuales.

-independientemente de categorías, independientemente de posiciones en la empresa creo que debemos de jalar con una sola... con un, un, solo pensamiento. porque se separa mucho, cada quien actúa individualmente y en un momento dado cuando se requiere de ayuda, cuando hay alguno de nosotros que tiene algún problema, que tratamos de recurrir alas demás personas pero es un poquito de rechazo... cuando debemos de entender que aquí es una sola meta, es un solo jalón, que todos debemos de jalar parejo y debemos de entendernos en las buenas y en las malas y debemos de entender que, tantos errores tienen una posición más alta como los que tienen abajo, y comprendernos.

-A mí me gustaría ver a mi jefe inmediato participar con nosotros ¿no? no estoy hablando que hagan nuestro trabajo. pero sí participar ¿no? creo que a veces se hacen unos esfuerzos tremendos en la organización y ni siquiera es la gente como para venir y vernos ¿no? decir, se hizo esto o qué se hizo, o sea no hay un programa, no hay un proceso aquí. en un momento dado una evaluación o simplemente para un aumento, para reconocer un trabajo.

---No somos un equipo... yo lo podría calificar como que cada quien somos muy individualistas... por que siempre está uno en lo que tiene que hacer y más allá no.

- Más que nada falta integrarnos

- De repente hay muchos choques por la falta de comunicación a tiempo.

-Todos nos llevamos muy bien en cosas personales pero cuando hay un pique de trabajo... hasta la relación se rompe. entonces todos debemos de meternos en la cabeza que debemos tener la suficiente madurez para podernos comunicar cosas en el momento y de buenas todos para que no se afecte el trabajo.

INFORMACIÓN EN INSUMOS INTERNACIONALES.

Respecto a la manera que tienen la Gerente de Ventas, Auxiliar de Almacén y Vendedora de recibir la información ellos comentaron lo siguiente(textual):

-No hay medios porque resulta que para darte una información... digamos una junta, a veces tú eres el último que lo sabe y a lo mejor en ese mismo rato, cuando ya tiene 15 minutos la junta ya te hablan.

- A veces hay alguna información que se tiene pues... hay ciertas personas que no lo saben, a veces... ¿cómo se llama?...por rumores.

- Me gustaría que alguien en Personal tratara de hacer un poquito más de labor para que tuviéramos más amor a la camiseta... debemos comenzar a partir... en una compañía se debe ver por la calidad humana, la calidad de trato dentro de la compañía.

-Cuando es algo muy importante pues personalmente, por teléfono también, es lo que más se utiliza aquí... pero más que nada memorandums y por teléfono, cuando ya es algo muy grave viene y te lo dicen.

- hay una comunicación que no me gusta, hay veces que te están diciendo las cosas las cosas delante de toda la gente de una forma inadecuada, precisamente todo esto se deriva de los roces que hay... Yo creo que cuando hiciste algo mal o te quieran llamar la atención todo debe ser personalmente en el momento en que tú estas, tranquilamente.

-Hace falta que sea de nivel a nivel ¿sí?. o sea, si el Director General tiene algo que decir, que lo vaya diciendo por escalafones para que llegue perfectamente a todos los puntos que debe llegar, porque muchas veces se dicen cosas que se quieren, que se requieren pero se dicen a un grupo.

DIRECCIÓN Y AUTORIDAD.

En la forma de ejercer la dirección y la autoridad en Insumos Internacionales éstas fueron las opiniones de los entrevistados (textual):

-No me ha gustado, o sea, lo he visto, lo he visto de una manera que no me gusta... no me agrada... no... eh, es de comprensión yo diría, yo creo que no se entiende bien el punto de vista y la forma que actúas de cierta manera, porque nunca, nunca, nunca he visto aquí que alguien actúe de una forma que vaya en contra de lo que es la empresa.

-He visto que a veces, tienes ese tipo de fallitas viene un... un... tal vez... yo le llamaría agresión ¿no?...esos castigos como los llamas... autoridad... se ejerce de una cierta manera... cómo... no es buena... no, no.

-No produce confianza no, definitivamente no, mira, aquí se nos presentó un Gerente... un Gerente ¿no? y probablemente la actividad que tienen no le da tiempo para tener una junta con los trabajadores ¿no? o sea, ver realmente cómo es.

-No tiene ningún orden, se supone que mi jefe principal es Elizabeth, se supone que yo le reporto a Elizabeth y Elizabeth me tiene que reportar la opinión del Señor Gómez ¿no? y el señor Gómez viene directamente, o sea, se salta, no respeta jerarquías... no tienen orden... Ahora con la participación de Juan Felipe pues más... menos se respeta la estructura, finalmente de todos modos terminamos con el señor, o sea... no se respeta.

-No produce confianza por lo mismo de que no hay un orden, no sabes, estás como desubicado, no sabes con quién ir o a quién dirigirte... realmente no hay una política bien establecida de quién, de qué y por qué.

-Ya llegamos a un punto tal ahorita que, si no nos organizamos y... este... definimos perfectamente bien, eh... cómo te diré... el respeto de autoridad de cada puesto ¿sí? y la responsabilidad de cada puesto, va a ser difícil que podamos seguir creciendo a esta magnitud que venimos.

TRABAJO EN EQUIPO EN INSUMOS INTERNACIONALES.

Aquí encontraremos la forma en que las personas entrevistadas entienden que es el proceso para llevar a cabo el servicio que ofrece Insumos Internacionales(textual):

-Por inercia puedo decirte que por teléfono se contacta con alguna compañía o empresa, toman una cita... me imagino yo... dan presupuesto, pruebas y les aceptan un pedido. Ellas en base a un formato que tiene de pedido ya ven ellas precio, ya ven las especificaciones y con ese pedido, ya cuando el cliente lo quiere, se le autoriza, ya pasa al área del almacén y

comienza con Ignacio y ya de ahí pasa con Juan, o sea para tal día o tal fecha se maneja a la camioneta o ellos mismos lo recogen. Así es como yo lo entiendo.

-...las cosas que yo he visto empíricamente pues estoy asimilando, asimilando pero me gustaría que en cada puesto por lo menos hubiera una base ¿no?, que para inicio se dijera sabes qué para inicio tienes que basarte en esto ¿no? y este es tu puesto, este es tu convenio ¿no este es tú... cómo te diré... una ley dentro de la compañía que al menos te dicen tienes derecho a esto y de esto no.

-Bueno... normalmente habla el cliente o en el caso de que se visitara te hizo un pedido, lo que se hace es llegar primeramente ver el inventario, si hay o no hay material y resulta que ese mismo día salió ese material... entonces no hay un control así bien, bien de los materiales, entonces, ya que se ve que se tiene el material pues se le confirma al cliente que sí se tiene ese material, se elabora el pedido, ese pedido se le pasa a Susana con las condiciones o características que tiene, ya debe tener el precio, el código del cliente, el día en que se va a entregar, este... que es básicamente... si va a tener certificado de calidad y orden de compra, eso se lo tiene que anexar Susana, la orden de compra normalmente el vendedor es el que la anexa y el certificado de calidad se lo debe de anexar Susana, de ahí se lo pasan a Juan... no, se lo pasan primero a Ignacio... a no... Susana se lo pasa primero a Blanca, para autorizar, porque en el caso de los clientes de crédito, si es que está bien dentro del crédito o si está en el límite de su crédito y no se le puede vender o si es de contado también... ya con presentar la ficha de depósito ¿no? de previo depósito. Ya que la tiene Blanca, lo autoriza y se lo vuelve a regresar a Susana. Susana se lo pasa a Ignacio e Ignacio se lo pasa a Juan, y ya Juan lo carga o depende cómo le pida el transportista o si lo va a recoger el cliente, saben que hacer, y ahí termina la venta... y bueno de ahí se tiene que ir a facturación y ahí termina la venta, entregándole la factura al cliente.

-Inicialmente, la venta puede ser a través de un teléfono ¿sí? bueno, cuando entra un vendedor directamente se hace un estudio de mercado ¿sí? ese estudio de mercado... ¿sí? ese estudio de mercado... este... se sacan clientes potenciales. Los clientes potenciales son aquellos que son sensibles de... o sea, que requieren algún producto que vende Insumos Internacionales, porque hay productos que no vendemos nosotros, si, por ejemplo material de ingeniería o pvc o pep que están dentro del mercado de plásticos pero no los manejamos. Y una vez que tienen algunos clientes los cuales pueden desarrollar o pueden vender un

producto que comercializa Insumos ¿sí? eh esa visita se cierra con una prueba, o sea, esos son los objetivos ¿no? se cierra con una prueba y se empieza a trabajar con el cliente, se ve que necesidades, que productos requiere y una vez que se comunica al cliente, primero eh... nos debemos de fijar perfectamente si ese cliente nos puede pagar, o sea, es lo que yo trato de meter a la gente que se fije en eso, luego haces todo y resulta que es un pérdida de tiempo porque el cliente no paga, y ¿cómo te puedes enterar si paga o no?, cuáles son sus principales proveedores, cuáles son sus principales clientes y a qué mercado va encaminado su producto. y ya entonces estando con el cliente haciendo pruebas, le muestras todos sus productos de su interés o de su mercado, tratas de contactar pruebas, hay decisiones se hacen pruebas, muestras se da a conocer el producto si es aceptado o no es aceptado, se le requieren todos los documentos de crédito, si es así, o sino se empieza con compras de contado ¿sí? si el cliente requiere... se le piden dos compras de contado inicialmente, si se quiere crédito se le pide la solicitud de crédito, acta constitutiva, estado financiero, declaración anual, balance de comprobación, lo más que te pueda dar y el vendedor hace.. hace una carta fotografía del cliente, cuando muchas veces el cliente no te da la información, se hace una fotográfica del vendedor porque a veces se puede ver más allá que los estados financieros los pintan ¿no? entonces eso es muy importante para el departamento de Crédito si y... este... ya se define si se da o no, cuánto, de acuerdo a la capacidad de pago ¿sí? hay algunos que definitivamente se dice que no, lo que toma principalmente también son las referencias del medio... entonces ya que se le da crédito... este... como se llama... ya se le puede vender a crédito o de contado, o sea, en el momento que el cliente te levanta el pedido, el pedido se checa en inventario, si hay material pues se surte o se programa, si no hay programa con el cliente si es posible, y si el cliente acepta la programación y la fecha de entrega entonces ya se programa, si no hay el material en almacén o en frontera se pide al departamento de compras, se elabora el pedido, se programa y se surte en la fecha debida, ya sea de frontera, si es un camión directo, o directo de la bodega si se surte de aquí de plaza, se trata con el cliente y el vendedor de que el cliente programe si es posible para tú ya tengas normalmente ese material aquí y lo puedas ir surtiendo... Después de tomar el pedido se lleva a Atención a Clientes, ella lo programa para fecha y día, ¿sí? lo manda a Crédito y Cobranza para autorización de crédito y si no, tiene que depositar previamente el cliente. un día antes para que se le pueda programar al

otro día y se le envíe y Crédito y Cobranzas tenga la seguridad de que ese material ya entró a bancos, después Susana le pasa ese pedido a Juan y Juan elabora una remisión... perdón... se los pasa a Ignacio primero... perdón... Ignacio contrata los transportes, ya que se contrataron los transportes se le pasan a Juan los pedidos. Llega el transporte en la mañana, se surten y se van, el transportista se lleva la remisión, regresa el transportista al otro día y trae la remisión sellada y firmada por el cliente, se la da a Ignacio e Ignacio se la pasa a Crédito y Cobranza.

-Virtualmente se hace todo el procedimiento, pero no todo está aterrizado.

MOTIVACIÓN

Este es un tópico adicional que surgió durante las entrevistas y las representaciones de la Gerente de Ventas, Auxiliar de Almacén y la Vendedora fueron las siguientes(textual):

-necesito el trabajo, pues si no trabajo no come mi familia... pero de esa forma me motivo, por mi familia ¿no? se que tengo que venir a trabajar, hasta ahí nada más.

-Yo creo que ninguno de nosotros está motivado, pero ya dice según Elizabeth que es interno, es este, individual ¿no?, motivarte es de ti, desde dentro y es de ti, pero yo creo que no, no, no, son muchas cosas, desde la manera de la relación, desde el reconocer tu trabajo, eso es muy importante, a lo mejor no me estímulo, pero sí el que te reconozcan tu trabajo.

-El entusiasmo, el cómo hacer las cosas, yo creo que si estamos motivados todos estamos a gusto, pues yo creo que esto se podría ir más arriba de lo que está creciendo Insumos ¿no? y no habría tanta rotación de personal eso es muy importante y los procedimientos, si todo estuviera establecido yo creo que nos ahorraríamos también vario problemillas por ahí.

-Hay sí, a mí sí me gusta, me encanta mi trabajo, me fascina... en cuanto a función sí, o sea, me gusta mi trabajo, independientemente de todo lo demás, a mí me gusta mucho mi trabajo... Yo creo que algo muy importante es que respeten las jerarquías de cada departamento, de cada jefatura ¿sí? eh, ora sí que como dicen echando a perder se aprende, pero te deben dar la oportunidad de que actúes y que veas, te pueden dirigir, y sería muy sano que te digan lo que haces bien y lo que no haces tan bien, pero con el fin de construir, con el fin de que seas mejor, no de destrucción, creo que es algo bien, bien importante y así

cuando a ti te dan mucha confianza ¿sí? es mucha más responsabilidad que cuando no la tienes... lo mejor puede dar brincos muchísimo más grande, pero si no tienes esa libertad, con sus debidas limitaciones como todo, porque todo, porque en todos lados hay reglas, condiciones y todo ¿no? pero yo creo que toda la gente que trabaja aquí tiene una capacidad tremenda, que podríamos dar más si nos dieran recursos y un poco más de respeto de autoridad, para que a su vez tú la puedas ejercer, por que tu no puedes... cómo te diré... tener responsabilidad sobre algo que no tienes la autoridad... eso es lo que yo pensaría que sería muy bueno, que en parte a veces la hay.

Es importante decir que por parte de Tráfico y Almacén no obtuvimos respuestas a ninguna de nuestras preguntas por falta de interés del área.

4.2.2 PAGAN JUSTOS POR PECADORES

Con base en lo anterior podemos asegurar que los conflictos en Insumos Internacionales son, esencialmente, de comunicación lo que finalmente lleva a los miembros a la apatía para resolverlos. Los conflictos son:

- No hay comunicación ascendente, sólo descendente por lo que las representaciones entre directivos y subordinados son distintas.
- La forma en que se concibe el proceso de trabajo por los miembros varía entre uno y otro.
- Los miembros desconocen las actividades y problemáticas diarias de cada una de las áreas.
- Los miembros no se conciben como un todo sino algo fragmentado.
- los conflictos en la empresa llegan hasta el ámbito de lo personal de los miembros.
- El jefe de Tráfico y Almacén está cerrado al diálogo.

Uno de los principales problemas planteados es la forma en que cada uno concibe el proceso para llevar a cabo el servicio que ofrece la empresa, asimismo podemos encontrar que los miembros se sienten saboteados respecto a su poder de autoridad con base a su jerarquía por parte de la Dirección.

Por otra parte, encontramos que los actores no sienten que su trabajo sea valorado y esto es debido a que cada uno de los miembros ignora el trabajo del otro con sus respectivas problemáticas, por lo que es difícil que surja un sentimiento de empatía por el otro.

A consecuencia de todo esto nos enfrentamos a trabajos individuales, sin la menor consideración por los demás, un ejemplo de esto es un conflicto que surgió entre la Gerente de Ventas y la Jefa de Crédito y Cobranza a consecuencia de la autorización de un crédito para un cliente. La encargada de Crédito no le informó a la Gerente de Ventas que no se había autorizado el crédito para su cliente y que estaba estancada su venta, esta última se enteró hasta que el mismo cliente se lo platicó a manera de comentario. Este no es el único caso en la empresa, estos problemas surgen porque cada uno interpreta que es al otro al que le corresponde dar la información. , esto es consecuencia que las actividades de cada área no se han especificado de manera formal y todo queda a la interpretación de los individuos.

Además parece ser que la forma de solución de conflictos no ha sido lo adecuado ya que los miembros se sienten "tipo agresión" humillados porque "se llama la atención delante de los demás" por lo que ellos responden "no me agrada... no... eh es de comprensión" " yo creo que no se comprende bien el punto de vista y la forma que actúas de cierta manera". Este es un ejemplo de que el tipo de autoridad que se ejerce es paternalista puesto que los regaños y reclamos aparecen "ante toda la familia" seguido, momentos después, de una disculpa por parte del directivo.

Aseguran que la autoridad en la empresa "no tiene ningún orden", "no sabes con quién ir o con quién dirigirte" Esta forma de ejercer la autoridad y dirección no produce confianza en los miembros, además si le agregamos que las actividades de cada uno de los integrantes de la organización no han sido explícitas o dadas a conocer a cada individuo. Todo esto provoca confusión y roces entre los actores de la organización.

La pregunta ahora es ¿cómo se relaciona lo anterior con el problema medido en el capítulo

3?

Las horas extra de trabajo se relacionan con las diferentes representaciones que cada uno tiene acerca del proceso del trabajo y, en consecuencia, surgen las deficiencias en el servicio que ofrece Insumos Internacionales.

En lo que se refiere a la insatisfacción de los miembros (resultado de la encuesta de clima organizacional, ver capítulo 3) se origina principalmente a que los conflictos del trabajo se van hasta el nivel de lo personal lo que provoca los roces continuos entre los miembros, así como los rencores sin resolver.

Las deficiencias en el servicio también se relaciona con la problemática de que los miembros no se miran como un todo sino como trabajos aislados que buscan un fin que es la atención al cliente, la desintegración es ya parte de su rutina, es decir, parte de su cultura organizacional entendiendo a esta como el conjunto de creencias y valores dentro de una organización.

La personalidad del Jefe de Tráfico y Almacén es, también, un factor importante en la problemática medida pues no le produce el menor interés el resolver conflictos con las demás áreas la preocupación es sólo por el trabajo que le compete al área. Esto no es raro ya que esta actitud ya se está generalizando en toda la empresa a consecuencia de esto surge la desintegración.

La ausencia de comunicación ascendente provoca que los jefes y directivos desconozcan la mayoría de las representaciones de los demás miembros de la organización y en consecuencia no se da la comunicación, entendiendo como elemento importante de ésta la retroalimentación. Un ejemplo de esto es que los miembros aseguren que su trabajo no es reconocido, interpretándolo así por la forma en que el directivo se dirige a ellos y que este último no conozca la opinión que tienen los miembros de su forma de ejercer la autoridad y de reconocer el trabajo de los otros.

Por ultimo es necesario mencionar que estos problemas tienen solución, siempre y cuando haya interés de los actores por resolver el conflicto. A continuación aparece un acercamiento a las propuestas de intervención comunicativa pero sin agotar el tema, pues

las estrategias de intervención quedarán más explícitas en el siguiente capítulo donde también se tomará en cuenta, como elemento importante, la cultura de la organización.

4.3 AÚN QUEDA RABO POR DESOLLAR

Algunas propuesta de solución al problema planteado son que los directivos entiendan que las personas no aceptarán el castigo como algo merecido, y no respetarán a una organización sólo porque tenga el poder para castigar.

David Berlo afirma que " es dudoso que las jerarquías desaparezcan, ya que constituyen una parte muy importante de la tradición organizacional en los Estados Unidos, pero sin lugar a dudas debe de haber alguna forma de vencer o de rodear esa característica para llevar a cabo una comunicación efectiva entre los líderes organizacionales y las personas a quienes intentan dirigir" (BERLO en D'APRIL, 1992:41)

El camino a la solución del problema está en que los directivos se acerquen a escuchar a los demás miembros de la organización, entender sus inquietudes y facilitarles su trabajo dándoles los instrumentos necesarios para que realicen sus actividades.

Muchas veces los propios integrantes de la organización tiene la respuesta a los problemas de la organización pero los altos mandos no han aprendido a escuchar y a entender que la autodisciplina no se crea al exigirla o al castigar a las personas que se niegan a darla. Se produce mediante la persuasión. ganándola a partir de una conducta confiable y sólida. (D' APRIL, 1992:30)

Por otro lado, es necesario que en un corto plazo se les haga saber a los miembros de la organización las actividades que les corresponden, así como conocer el proceso para llevar a cabo el servicio que ofrece Insumos Internacionales para que la incertidumbre y los conflictos de los integrantes de la empresa no se vuelvan conflictos sin resolver.

Asimismo, es importante conocer las necesidades de cada uno de los actores de la empresa para poder encontrar algunas similitudes y poder resolver algunas de estas necesidades y en consecuencia los miembros, tanto directivos como subordinados, se sentirán tomados en cuenta como seres humanos.

4.3.1 AL SABER LE LLAMAN SUERTE

Respecto a la cultura de la organización hay que entender que el Gerente debe de estar preparado para compartir la información de modo consistente, exacta y confiable a través de sus medios formales y de sus gerentes, esto es, información que se ha ordenado en temas claros que pueden comunicarse en términos de su significancia para cualquier persona que tenga interés. Para esto hay que identificar los valores y los anti-valores de la organización, de esto se hará una explicación más amplia en el siguiente capítulo, que obstaculicen o promuevan las metas organizacionales.

Asimismo debe entender que la tarea de la Gerencia es facilitarle el trabajo a los demás miembros de su equipo así como estar pendiente de sus necesidades para contribuir a que sus integrantes realicen de una mejor manera sus labores.

Es necesario entender que la comunicación no resuelve todas las problemáticas en una organización por el simple hecho de que está trabajando con diferentes voluntades y representaciones. Pero sí nos permite entender la posición del otro dentro del conflicto y mediar las diferencias.

Así como la comunicación, también la cultura organizacional del objeto de estudio es relevante para realizar las propuestas de intervención pertinentes con el fin de mejorar los servicios y el ambiente interno de Insumos Internacionales, por lo que se analizará en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 5

LA CRUZ EN LOS PECHOS Y EL DIABLO EN LOS HECHOS: LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO PRINCIPIO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN PARA INSUMOS INTERNACIONALES GC, S.A DE C.V.

5. LA CRUZ EN LOS PECHOS Y EL DIABLO EN LOS HECHOS.

Finalmente, en este capítulo se esquematizan los diagnósticos de los otros apartados: el entorno, la estructura, el funcionamiento, actores y grupos así como la comunicación para situar el ámbito cultural que caracteriza a Insumos Internacionales partiendo de sus formas de trabajo.

Por consiguiente se presenta la parte teórica para el análisis de la Cultura Organizacional, incluyendo los elementos que la integran así como las reflexiones pertinentes para tener una interpretación de los factores culturales que distinguen a Insumos Internacionales partiendo, siempre, de los diagnósticos obtenidos.

Posteriormente se presentan, concretamente, los problemas que enfrenta la organización y las necesidades que hay que satisfacer para así iniciar la conformación de las propuestas de intervención sobre los ámbitos de la estructura, el funcionamiento, los grupos y, principalmente, las problemáticas a nivel comunicativo.

5.1 ARRIEROS SOMOS Y EN EL CAMINO ANDAMOS

Cuando hablamos de Cultura llega a nuestra mente cosas como: las posadas, las ofrendas de día de muertos, los templos Aztecas, etc. pero en general, la mayoría de nosotros no sabemos exactamente cómo definir este concepto. A continuación se presentan algunas de las concepciones, respecto a la Cultura.

“La palabra se deriva metafóricamente de la palabra ‘cultivo’, el proceso de cuidar y desarrollar la tierra. Cuando hablamos de cultura nos estamos refiriendo a los modelos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad compuesto de conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario” (MORGAN, 1998:100)

Para Morgan la cultura comprende el conocimiento, la ideología, los valores, las leyes y un ritual diario de un sistema social. Estos elementos también podemos encontrarlos en las organizaciones, ya sea de manera implícita o explícita.

Para este autor, el éxito o declinación de una organización depende mucho de su contexto cultural, pone como ejemplo a las organizaciones japonesas quienes han tenido un auge importante en estos últimos años. En Japón la empresa se ve como una colectividad a la que los empleados pertenecen, la colaboración es lo que distingue a su forma de trabajo, así como se le concede gran importancia a la interdependencia, intereses compartidos y a la ayuda mutua además los empleados hacen un compromiso de por vida con la organización, es como parte de su familia, asimismo, existen lazos irrompibles entre el bienestar del individuo, de la organización y de la nación.

Un ejemplo de esto son los siete “valores” espirituales de la compañía Matsushita Electric Company los cuales son:

1. Servicio a la Nación a través de la industria.
2. Lealtad.
3. Armonía.

4. Voluntad por mejorar.
5. Cortesía y humildad.
6. Adaptación y asimilación.
7. Gratitud. (MORGAN, 1998:100)

Para Abravanel en el análisis de la cultura es necesario entender los Símbolos como portadores del sentido pues definen las cosas, y establecen los contextos y la forma además sirven para crear la identidad individual y de grupo. (ABRAVANEL, 1992:39) El crear una cultura organizacional o identificarla, partiendo de esta concepción, proporciona a la organización la integración de sus miembros.

Jaime Pérez dice que "la cultura de una organización está constituida por todos aquellos factores humanos que influyen en el rendimiento y el funcionamiento de una organización" (PÉREZ, 1998: 15) Estos factores humanos son: los intereses, aspiraciones, ideales, sistema de valores, concepciones, opiniones, representaciones, emociones, impresiones, costumbres, tradiciones, modos de vida.

Estos factores influyen tanto en la voluntad como en el grado de compromiso de los miembros, asimismo de la disponibilidad y el comportamiento de los actores que integran la organización. Pero ¿qué pasa cuando estos factores no coinciden con los de la organización? en consecuencia de esto no existe la cohesión del sistema, lo que iría en contra de concepción de la organización como sistema donde la cooperación de los miembros tiene que ser un elemento fundamental para llegar a las metas organizacionales.

Para lograr la cohesión a pesar de las circunstancias anteriores, según Jaime Pérez, hay dos caminos: la vía de control y la supervisión o la vía del consenso, el compromiso y la lealtad con la organizacional. Si partimos de la premisa de que en México se necesitan construir organizaciones habitables donde sus miembros puedan coexistir, entonces nos damos cuenta que la segunda opción es la adecuada para llevarla a cabo.

Pero ¿qué es la Cultura Organizacional? Finalmente podemos concluir que: son los lenguajes que justifican las acciones, los medios para establece normas de comportamiento en la organización, sistema de creencias e ideologías, en conclusión, es el resultado de la convivencia de varias subculturas que se encuentran dentro del mismo sistema.

5.1.1 AL BUEN ENTENDEDOR, POCAS PALABRAS

La cultura Organizacional es la modelación de las convicciones y conductas de los trabajadores a favor de los fines de una organización (PÉREZ, 1998: 19) Los parámetros que se deben tomar en cuenta para esta modelación de la cultura organizacional son: procesos de socialización y enculturización, Misión y propósito, conocimiento, participación, liderazgo, selección y reclutamiento, claridad organizacional, rituales, Tótems corporativos e ideología.

PROCESOS DE SOCIALIZACIÓN Y ENCULTURIZACIÓN

En esta parte del análisis se debe reflexionar a partir de los Valores de una organización, para esto los definiremos como los conceptos que guían el comportamiento de los sujetos (Ibid. : 20) Es de suma importancia que en la organización se puedan identificar claramente los valores por que según Renate Mayntz, estos pueden influir sobre los objetivos y el comportamiento de la organización.

Es importante mencionar que una de la tarea de la Gerencia, la Dirección y/o el comunicador organizacional es identificar e integrar los valores organizacionales, tanto grupales como personales, primeramente, posteriormente hacer una jerarquización de los valores, asimismo, establecerlos de manera formal y difundirlos a todos los miembros de la organización. Esta actitud dará como resultado el compromiso de los miembros así como darán sentido al sistema y como consecuencia de esto se formarán bases fundamentales para las acciones coordinadas de la organización.

MISIÓN /PROPÓSITO

En el capítulo II de este trabajo de investigación hablamos ya de la importancia de que una organización cuente con una misión pues le da un propósito y un por qué ser del sistema. Aquí la analizaremos como parte de la cultura en una organización.

La importancia de la misión en la cultura organizacional radica en que da relevancia al trabajo diario, así como orienta el esfuerzo cotidiano en una misma dirección, por consecuencia, esto evita trabajos innecesarios (PÉREZ, 1998:24), asimismo fundamenta la cultura organizacional que se desea así como le da un perfil utilizando instrumentos como la visión (lo que se quiere ser en el futuro), la estrategia (diseño del movimiento de largo plazo con base a fortalezas y debilidades), tácticas (acciones específicas de corto plazo que concretizan el propósito, la visión y la estrategia) y negocio (lo que se hace en concreto)

Es importante mencionar que, a partir de los talleres de Liderazgo y Compromiso que se están impartiendo en el objeto de estudio, se ha modificado la misión de la organización. En este momento la Misión de Insumos Internacionales es: somos líderes en distribución de resinas plásticas de importación, reconocidos por la excelencia en el servicio y el valor agregado a clientes y proveedores. Hay que hacer hincapié en que una de las características de la misión es que debe ser defendible y, según Jaime Pérez, esto sólo se logra cuando los empleados se ven reflejados en ella. Con lo anterior surge la pregunta ¿Los miembros de insumos Internacionales realmente se identifican con la misión de la organización o sólo la memorizan?

CONOCIMIENTO

Cuando hablamos de conocimiento en una organización nos referimos a un conjunto de habilidades, saberes y experiencia que potencian y hacen efectivo el funcionamiento de empresa (PÉREZ, 1998:33)

Este apartado se refiere a la capacidad de los individuos que integran a la organización para aprender de las experiencias de los otros. Esto incluye la capacitación como son cursos, talleres, seminarios, etc. Como ejemplo de esto podemos mencionar el taller de Liderazgo y Compromiso que se imparte en Insumos Internacionales y que tiene como objetivos:

- Analizar la Misión de Insumos Internacionales.
- Analizar la Visión de la empresa
- Generar estrategias para lograr la Visión.
- Genera los Valores de Insumos Internacionales y como traducirlos en acciones.
- Estrategias de comunicación e implementación.
- Plan de acción.

Aun que el conocimiento en la organización va mucha más que un taller, puede convertirse en un punto de partida para los miembros de la empresa.

Otro elemento que incluye el conocimiento, según Jaime Pérez es la Base de Datos el cual identifica, registra y organiza el saber de la empresa, esto es con el objeto de que el individuo aprenda del conocimiento de todos.

Un factor más del conocimiento es el Centro de Información, el cual consiste en tener un espacio dentro de la empresa destinado únicamente al estudio y acopio de conocimiento, donde cualquier miembro pueda consultar este material. Este lugar puede aprovecharse para incluir información como la historia de la empresa, resultados de los talleres o seminarios en los que hayan participado los integrantes, asimismo, resultado de experiencias colectivas del trabajo diario, esto sería una favorable herramienta de conocimiento para personal de nuevo ingreso.

El reconocimiento por la adquisición del conocimiento en el individuo resulta importante pues es una forma en que miembros de la organización se sienten estimulados para el aprendizaje y además se puede convertir en un símbolo tangible de la cultura en la organización.

El trabajo en equipo es otra forma de enriquecer el conocimiento a través de proyectos colectivos. Por otra parte la retroalimentación es importante como aportación al conocimiento ya que se generan nuevas ideas para solucionar problemas cotidianos por parte de los miembros, es valioso para un gerente el saber escuchar a los demás.

PARTICIPACIÓN

La participación de los miembros en la planeación y organización de la empresa nos indica la medida del compromiso para el trabajo, así como la capacidad de enriquecimiento con las aportaciones de los que integran el sistema. (PÉREZ, 1998:35)

En la gran mayoría de las organizaciones mexicanas su característica principal no es la participación sino la centralización en la toma de decisiones. Jaime Pérez nos asegura, en su trabajo de "13 Rasgos organizacionales de algunas empresas e instituciones mexicanas", que esta forma de laborar, cuando todo depende, se otorga y se decide desde la Dirección General de la empresa vuelve a la organización rígida, esto provoca poca capacidad de acción en todos los niveles y en todas las áreas "La organización se torna extremadamente lenta, con poca capacidad de acción y de reacción, tiende a la inmovilidad, a la pasividad, y en última instancia, hacia su decadencia y crisis por su desajuste en relación con un entorno dinámico, agresivo y competido".

Lo anterior nos da una idea de la importancia de la participación por parte de todos los miembros de la organización para el desarrollo del sistema y su compromiso con éste.

LIDERAZGO

"El liderazgo en un contexto y en un proceso participativo, despoja a los directivos de su armadura de poder y los obliga a convencer y no a vencer. Exige la responsabilidad de ser congruentes en sus actos y en sus pensamientos, lo que obliga a ser una conducta ejemplar que priva de los privilegios comunes de los altos niveles" (Ídem: 36)

Al leer esta palabra de Pérez no llega a mi mente algún ejemplo de una organización donde se considere, primeramente, la participación de los miembros para la toma de decisiones, o por lo menos, donde sea congruente el decir con el hacer del líder.

Lo que con más frecuencia vemos son los líderes autoritarios que utilizan la el castigo, que llega desde las llamadas de atención hasta el despido para ejercer su poder. Escasamente podemos observar el líder que apoye, que permita la libertad y la toma de decisiones, además que identifique las necesidades y medie los conflictos.

Lo que se ve en las organizaciones mexicanas son los líderes paternalistas, como diría Pérez, "En este sentido, las personalidades del General Lázaro Cárdenas y de Perón son paradigmáticas, se pueden construir en los modelos de liderazgo exigido por nuestros pueblos, en los que por supuesto, son todo lo criticable que se quiera, pero son al mismo tiempo los que más probabilidades de éxito tienen. Este es un tipo de liderazgo que podríamos definir como paternalista" (PÉREZ, 1998:3)

A todo lo anterior, es necesario entender primeramente que cualquier líder necesita el reconocimiento de los otros para serlo, ya que ningún organigrama puede lograr que los demás lo reconozcan como tal. Esto se logra con la congruencia de sus decires con sus haceres, asimismo, deber reconocer que su labor es de convencer y no de vencer a los miembros de su grupo.

Por otra parte, una de las actividades del líder es la de "reforzar la identidad y el sentido colectivo de la organización. Esto es por que lo que estructura, identifica y da sentido, también da autoridad en las diferentes situaciones que se presentan en el trabajo"(PÉREZ, 1998:37)

El líder que identifica y promueve la cultura de la organización es alguien que sabe en qué momento influir, convencer, mejorar y negociar con los demás; además sabe como cohesionar a los individuos y los grupos.

En Insumos Internacionales es difícil encontrar a alguien que identifique la cultura organizacional como tal, es decir, sólo es implícita y no explícita por lo que es necesario identificarla y difundirla, como mediada de integración de los miembros de la empresa.

SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO

La forma de selección y reclutamiento de los miembros en la organización nos da información, también, de su cultura, es decir, la manera en que se recibe y se socializa a los nuevos integrantes de la empresa muchas veces indica cómo comportarse dentro de ella. Un ejemplo de esto es el que proporciona Harry Abravanel en su libro de cultura organizacional donde explica la forma en que la empresa norteamericana Tadem se lleva acabo el reclutamiento:

“Durante el proceso de contratación los candidatos son entrevistados de dos a tres veces.... lo que se quiere hacer sentir a los candidatos es: ‘Le dedicamos más tiempo, nos preocupamos por la gente que viene a trabajar con nosotros, porque eso tiene gran interés de nosotros’... El señor Treybig (presidente de la compañía) está presente en cada sesión de orientación para dar la bienvenida a los nuevos empleados y para explicarles la filosofía que sostiene la vida de trabajo en Tadem. La presencia de Treybig refuerza el sentimiento de orgullo por haber sido aceptado en las filas de la compañía” (ABRAVANEL, 1992: 42)

Este ejemplo, además de contener ritos y ceremonias, nos indica la forma en que se les incluye a los nuevos miembros en la cultura de la organización desde el primer día en que entran a las filas de la organización. se indica el por qué, el para qué de la empresa lo cual le da sentido y rumbo a los nuevos integrantes.

Esto no quiere decir que todas las organizaciones deben de tener la misma cultura que Tadem, puesto que cada organización tiene la propia, sino lo que se necesita es identificarla para encontrar los valores y anti-valores y así difundirla y lograr la integración de los miembros.

Otro ejemplo de selección y reclutamiento es el RENAPO (Registro Nacional de Población) perteneciente a la Secretaría de Gobernación, donde la única forma de integrarse a la organización es por recomendación, eso forma parte de su cultura, además el puesto que obtendrá el nuevo miembro será dependiendo del "padrino" que lo coloca en la institución.

En Insumos Internacionales la selección y reclutamiento de los miembros fue analizada en el capítulo 2 de esta investigación pero no se le relacionó como parte de la cultura de la organización. En esta empresa la mayoría de los miembros se integraron a la organización por recomendación y algunos otros por un anuncio en los periódicos. Esto forma parte de su cultura porque es una norma de comportamiento en la organización, es decir, de su sistema de creencias e ideología.

CLARIDAD ORGANIZACIONAL

Lo que entenderemos como Claridad Organizacional es "la identificación y eliminación de las confusiones, dudas, ambigüedades, incertidumbres, etc. que obstaculizan el funcionamiento de la organización e impiden el desarrollo de su potencial"(PÉREZ, 1998:28)

Jaime Pérez asegura que, por lo general, las dudas y confusiones que pueden obstaculizar el funcionamiento de una organización son:

-Información que posibilita el trabajo. Este aspecto abarca desde el saber cómo se puede participar en la organización, saber que corresponde hacer a cada quien, integración de metas de trabajo y personales, el comportamiento que se espera de todos, hasta información de proyectos y decisiones de la organización, es decir, información sobre lo que se hace por qué se hace y en qué tiempo.

-Las expectativas organizacionales e individuales cuya falta de definición puede impedir el compromiso con la organización.

Estas expectativas giran en torno a la revaloración del individuo, evaluación de potencial y planeación de desarrollo, sistema de compensaciones y condiciones de trabajo, evaluación de puestos y determinación de expectativas visibles.

Sin tomamos como punto de partida, para explicar esta parte de la claridad organizacional a nuestro objeto de estudio, nos damos cuenta que unas de las cuestiones en las que están inconformes algunos miembros de Insumos Internacionales, según las entrevistas realizadas en el capítulo 4 de esta investigación, fue que no existe de forma clara un parámetro o evaluación que justifique el aumento de salarios o tipos de compensaciones a todos los miembros de la organización por lo que algunas veces la calificaron de "injusta". Podemos señalar también que en las encuestas de Clima Organizacional que se aplicaron a los miembros de la empresa (ver capítulo 3) Algunos expresaron que desconocían claramente las responsabilidades que les corresponden a cada uno, así como ignoraban lo que específicamente "sus jefes" esperaban de ellos.

Todo lo anterior provoca disminuya el compromiso de los miembros con la organización pues no ven claramente como son recompensados sus esfuerzos por lo que son necesarias estrategias que optimicen la claridad organizacional.

-Formas y criterios de evaluación. Aquí el autor nos sugiere algunas formas de evaluar el desempeño de los empleados. Una de las propuestas parte de los valores como el compromiso y la responsabilidad, pero antes de tomarlo como criterio de evaluaciones necesario, como ya lo mencioné antes, identificar los valores que se desean promover en la organización y después volverlos colectivos. El desempeño en la empresa como la eficiencia y la eficacia también el autor los considera como criterios para evaluar, además sugiere auditorias de procedimientos, etc.

-Demandas expectativas y efectos del entorno. Los miembros de la organización deben conocer como es el ideal de la empresa así como todas las propuestas y los diagnósticos que existan para saber qué se necesita cambiar, mejorar o conservar, conocer las percepciones del público externo para identificar cómo afecta al interior. Asimismo es indispensable

conocer la opinión del cliente tomando en cuenta lo que necesita, lo que espera y sus expectativas que tiene respecto a la organización.

En Insumos Internacionales, según la encargada de Atención a Clientes, tiene más de tres años que no se aplica un estudio que diagnostique la opinión y expectativas del cliente ni de los proveedores por lo que será necesario implementar estrategias que nos ayuden a cubrir este aspecto y establecer medidas que ayuden a la sobrevivencia de la organización y asimismo darlas a conocer a todos los miembros de la empresa.

Con todo lo anterior podemos decir que hay mucho que hacer para mejorar la claridad organizacional de Insumos Internacionales pues esto puede estar ocasionando la desintegración y la insatisfacción (diagnósticos del capítulo 3 y 4) de los individuos que integran la empresa.

RITOS ORGANIZACIONALES

Para Abravanel un rito es "toda actividad emprendida con el fin más o menos consciente de comprender mejor el carácter mismo de la organización y el contexto en el cual ella se sitúa... es una forma de adoración organizacional" (ABRAVANEL, 1992:61)

Por otra parte, Jaime Pérez los define como "comportamientos aceptados que se deben seguir o actualizar con cierta frecuencia. Sirve para el aprendizaje de las reglas organizacionales, los tipos de relaciones (ejemplares), derechos y obligaciones, costumbres bien o mal vistas (respecto a la antigüedad y la experiencia), papel que se desempeña en la organización (jerarquía, éxito, responsabilidad, pertenencia)" (PÉREZ, 1998:39)

En las dos definiciones podemos ver que los ritos promueven la cultura organizacional enseñándola y transmitiéndola a los miembros, es decir, resalta los valores, actitudes y comportamientos. Además los dos autores coinciden en que los ritos tienen dos características: aspecto litúrgico (compromiso personas y participación notable) y aspecto

representacional (constituye principios internos, el espíritu corporativo que sostiene y guía a la organización)

El ejemplo de un rito nos lo da Abravanel: un joven recién salido de la universidad llegó a la empresa (General Electric en Venezuela) donde comenzaría a trabajar, su sorpresa fue que al entrar un jefe le dio la escoba y le dijo que comenzara por barrer. Este es un rito de hostigamiento que intenta dar a entender a los nuevos miembros que "por más instruido que esté, aquí se necesita agregar a su conocimiento abstracto un conocimiento íntimo del lugar, desde todos los puntos de vista: empezando por el piso."(ABRAVANEL, 1992:62)

La importancia de los ritos en cualquier organización es que tiene diferentes papeles como enculturizador (se rescata la sabiduría colectiva útil para próximas generaciones, purificador (permite expresión de sentimientos, ayuda a la disminución de la angustia y ansiedad), integrador (se vive la experiencia emotiva de la colectividad y participación en la mística del grupo) y reconocimiento o de otorgamiento de status (reconocer los méritos delante de todos, experimentar la importancia de la adquisición gradual de status)

Es necesario no menospreciar a los ritos, por lo que esencial reconocerlos, valorarlos y reproducirlos pues gran parte de ellos forman parte importante de la cultura de la organización. A continuación damos ejemplos de los tipos de ritos que generalmente se encuentran en las organizaciones: Programas de desarrollo organizacional, proyectos de desarrollo comercial, planeación estratégica, festividades organizacionales, café conciertos, sociodramas, viernes de cerveza, reuniones, coloquios, conferencias, reclutamiento y selección de personal, ritos de iniciación para ser aceptados (PÉREZ, 1998:40)

TÓTEM CORPORATIVO

Tanto Abravanel como Pérez coinciden que un tótem es un objeto simbólico que representa el interés común estos pueden ser uniformes, banderas insignias, emblemas o la arquitectura del centro de trabajo la cual es una parte constitutiva del tótem. Esto será siempre y cuando se le conceda, por parte de los miembros, un respeto exagerado.

El tótem corporativo representa la homogeneidad de las creencias y las practicas que sirve para la unión de los miembros, además crea estabilidad, orden, coherencia, es decir, hace congruente a la organización.

Muchas organizaciones usan su emblema como un tótem, por ejemplo la UNAM con su águila, o el IPN, con sus engranes.

IDEOLOGÍA ORGANIZACIONAL

La ideología organizacional se entiende como "sistema coherente de creencias que dan explicaciones generales convincentes, a veces míticas, acerca de la realidad social; justifican el orden actual o proponen metas radicalmente diferentes... exhorta a la acción colectiva" (Ídem: 42)

La ideología guía el comportamiento organizacional por ejemplo, en Insumos Internacionales los miembros dicen "aquí o chingas o te chingan" "el trabajo es individualizado", "no hay integración", "la autoridad y la dirección no tienen orden" estas formas de pensar se han mantenido como prácticas organizacionales porque se convierten en acciones colectivas. Por lo anterior resulta indispensable reorientar la ideología organizacional, pues si consideramos que la ideología, según Jaime Pérez, tiene la función de:

- *Precisa la naturaleza de los objetivos organizacionales
- *Los criterios de evaluación del rendimiento.
- *Dan significado y valoran a los acontecimientos, acciones y resultados.
- *Señala los límites del comportamiento aceptable.
- *Da legitimidad al control y sus mecanismos.
- *define las distribuciones de recompensas por la buena conducta.

Nos damos cuenta de la necesidad de crear una ideología que permita la coexistencia de ideologías pero que no obstaculice las metas organizacionales.

COMUNICACIÓN

La comunicación se concibe en este estudio como un instrumento que orienta una actuación o un comportamiento organizacional altamente efectivo. (PÉREZ, 1998:45)

Existen cuatro tareas esenciales de la comunicación organizacional:

-Tarea de conducción-dirección de la organización. Comunicación de metas y de objetivos de la organización, sobre el proceso y procedimientos de trabajo, de la organización, sobre decisiones tomadas, sobre aprovechamiento de experiencias, de los recursos con los que se cuenta, información de todo lo que evite la incertidumbre y la ignorancia que afecte en rendimiento organizacional, definición de evaluación y actos correctivos indispensables.

-Tarea de enculturización. Comunicación de los valores, principios y filosofía, encarnar la cultura de la organización, orientar y dar sentido al comportamiento organizacional, resaltar la importancia y trascendencia del trabajo diario, despertar y construir el gusto por la actividad cotidiana, contagiar la razón de ser de la organización.

-Tarea de adaptación de la comunicación. Incluye actividades de retroalimentación de respuesta interna y externa. En la primera se considera y hay una apertura a las aportaciones y expectativas a los integrantes de la organización; en la segunda existe una respuesta a las exigencias y representaciones del entorno.

-Tarea de la coordinación de la comunicación en la organización. Aquí se asegura que cada miembro cuente con el conocimiento y la autoridad que le requiere su función, así como el criterio que requiere para aplicarlo por medio de diferentes procesos de comunicación. (Ídem: 49)

Es difícil encontrar una organización que realice todas las tareas comunicativas sin descuidar alguna ya que, aún hoy en día, se le resta importancia al papel que juega la comunicación en ellas, raramente se asume que los conflictos organizacionales son, la

mayoría de las veces, por las diferentes representaciones de la realidad que tienen cada uno de los miembros que integran los sistemas.

Comunicación externa de las organizaciones. La situación interna de la organización refleja la imagen externa de una ella pues cuando ésta última no coincide con la primera causa desprestigio y desconfianza por el público externo, es decir, si existe una situación interna positiva la externa será del mismo valor y, al contrario, si la situación interna es negativa así será la imagen externa. Es necesario entender que cada miembro de la organización representa la imagen de la misma.

5.1.2 EL QUE PERSEVERA ALCANZA

Algunos de los beneficios de conocer la cultura de una organización es el que podamos entender cómo los individuos perciben, plantean y construyen su mundo de trabajo. Nos permite identificar realidades simbólicas, además puede también nos establece maneras de obrar, pertenecer y contribuir a las metas organizacionales.

La investigación que realizamos en el objeto de estudio básicamente abarcó el entorno del sistema, así como su estructura, sus grupos y actores y finalmente la comunicación tomando como punto de partida las diferentes representaciones de los individuos. La pregunta que surge con lo anterior es ¿qué relación tiene esto con la cultura organizacional?.

Si relacionamos a la cultura organizacional con el entorno nos podemos dar cuenta el papel relevante que tiene los valores, es decir, no coinciden las culturas de una organización que se encuentra en Japón con una que está en Norteamérica o en México. Esto quiere decir que los integrantes de una organización, al sumarse a las filas de ésta, ya traen consigo una cultura que los caracteriza y por tanto puede llegar a formar subculturas dentro de la misma.

Por eso es necesario el estudio de la cultura dentro de las organizaciones pues con ellos se pueden identificar la multiplicidad cultural y canalizarla para alcanzar las metas

organizacionales. Asimismo el entorno influye en la organización para reestructurar su cultura y así garantizar su sobrevivencia, esto quiere decir la presión de las demandas tanto de cliente como de proveedores y de igual manera la competencia, participan en la forma de crear las maneras de obtener el conocimiento, claridad organizacional, participación, liderazgo, imagen, comunicación, etc.

Por otro lado, la parte formal de la organización (lo ella dice que es) obviamente fundamental para identificar la cultura de un sistema pues muchas de las veces podemos encontrar ahí la división de los cometidos, la distribución de los puestos, la ordenación de las instancias, es decir, todo lo que se refiere a las relaciones, las actividades, derechos y obligaciones de los miembros de la organización.

Esta información nos dice que tan estructurada está la claridad organizacional pues en esta parte se puede hallar la visión y la misión, así como el por qué ser de la empresa, estas incluyen los valores y el rumbo de ésta, además, por medio de la estructura podemos identificar ritos y ceremonias, esto es, sólo si están explícitos en algún documento.

La intervención de los grupos y actores de la organización en la cultura de la misma es principalmente implícita, es decir, no podemos encontrar su conducta en los documentos oficiales del sistema pero sí en la parte funcional de la empresa.

Recordemos que según Schein, existen dos tipos de grupos que son los formales e informales. Los primeros son formadas deliberadamente por la empresa para cumplir tareas específicas que claramente se relaciona con la misión de la organización; los segundos surgen a partir de las relaciones formales que se combinan con las necesidades humanas que permiten relacionarse con los demás. (SCHEIN, 1982:136)

Los grupos participan en la cultura organizacional desde el momento en que intervienen en las actividades para lograr los objetivos de la empresa y, además, al relacionarse entre sí comparten ideologías y representaciones que influyen en la funcionalidad y modifican parte de la cultura.

La participación de la Comunicación en la cultura, es esencialmente, como Instrumento que divulga y orienta las acciones o comportamientos, es decir, es el trasmisor que funge como enculturizador dentro de la organización. A través del análisis comunicativo se pueden conocer las representaciones de los individuos y así modificar o reforzar comportamiento que ayuden a las metas de la empresa.

Las tareas en las que interviene la parte comunicativa son, como ya lo mencionamos con anterioridad, de conducción y dirección, de esculturización, de adaptación, y de coordinación-articulación; éstas organizan tanto las acciones para el logro de objetivos como cohesionan e integran al sistema.

El análisis y reflexión de todos estos aspectos dentro de un sistema nos proporciona, en un primer momento, la manera en que la organización propone el comportamiento y los valores a los miembros de la empresa, es decir, da a conocer las reglas del juego, además se puede entender la identidad organizacional y con eso poder influir en el funcionamiento.

Por otro lado, además se puede comprender la forma de interactuar e integrarse la organización y el individuo, o sea, el cómo actor comprende los símbolos como portadores de sentidos y los significados como representaciones mentales de la organización.

5.1.3 AQUÍ NOMÁS MIS CHICHARRONES TRUENAN

La cultura organización que distingue a Insumos Internacionales, desde el punto de vista del investigador como conocedor del objeto de estudio y con base en las definiciones planteadas en el apartado anterior, es:

Los valores están escasamente definidos, es decir, no están reconocidos totalmente por todos los miembros de la organización, se pueden intuir algunos como la responsabilidad, la honradez y la constancia. La construcción de mecanismos que divulguen y fomenten estos valores es sumamente necesaria para la integración de los miembros de la

organización así como para obtener la convicción de los miembros no sólo la simulación en el trabajo.

La presencia de una Misión en la empresa dan dirección y metas claras a los miembros de ella, esta es una de las fortalezas que la caracteriza.

Por otro lado la claridad organizacional se hace presente en la Visión, más no en la parte de la información que posibilita el trabajo, por ejemplo en la precisión de la función propia y la de los otros, información sobre las reglas del juego, información sobre los proyectos y decisiones de la organización, asimismo, se desconocen las formas de evaluación del trabajo para el sistema de compensaciones, etc.

El conocimiento sí forma parte de la cultura en Insumos Internacionales, lo lamentable es que no se toma en cuenta a los a los subordinados de más baja jerarquía, es decir es elitista la forma en que la empresa proporciona las facilidades para tomar cursos o talleres de desarrollo en el trabajo. Sin embargo, si se utilizaran formas claras de evaluación del trabajo y se premiara a la persona que mejor realizan sus actividades, en determinado tiempo, con un curso que él mismos eligiera para el desarrollo de su función en la empresa, este sería un buen mecanismo de motivación por parte de la organización.

La participación, en tendiéndola como el compartir la responsabilidad de planear y organizar la empresa, no se contempla en el objeto de estudio. Es necesario encontrar mecanismos que hagan que esta participación se dé para lograr el compromiso y la convicción del trabajo que sí le hace falta a la organización.

Respecto al liderazgo, como ya se mencionó anteriormente, es centralista, pero sí existe y está en manos de la Dirección General quien cuenta con la aptitud de líder pero no con la actitud, lo cual se concluyó en el capítulo 4 de la presente investigación.

Los ritos organizacionales que caracterizan al objeto de estudio son: entrega anual de becas para hijos de los empleados, una comida de fin de año donde se entrega un bono económico

así como un intercambio de discos compactos y la interacción es informal, Existe un brindis de fin de año donde se rifan despensas de alimentos, se parte la rosca de Reyes y, últimamente, se festejan con un pastel los cumpleaños de los miembros de la organización.

No se identifica un Tótem Corporativo.

La ideología organizacional gira en torno a "chingas o te chingan". De esto ya se reflexionó anteriormente, pero hay que hacer hincapié en la necesidad de cambiar esta forma de ver el trabajo por una donde la cooperación sea el pensamiento colectivo, pero esto dependerá principalmente de la forma de ejercer el poder del líder.

En lo que compete a la comunicación se da de forma vertical- descendente, típica de las organizaciones mexicanas, la comunicación ascendente es nula, por lo menos de manera formal. Aquí hay que recordar los comentarios de Jaime Pérez respecto a que: "hay que tener cuidado, esta comunicación no es la única que existe, la gente platica, está íntimamente relacionada, pero estas relaciones y estas comunicaciones no están incorporadas a la red formal de comunicación de la organización" (PÉREZ, 1998: 4)

A continuación se hará un diagnóstico de toda la investigación, la cual contempló el entorno, estructura, funcionamiento y comunicación en Insumos Internacionales.

5.2 DIAGNÓSTICO

Para llegar al diagnóstico del objeto de estudio fue necesario el análisis, en un primer momento, del entorno donde concluimos que su ambiente es turbulento y hostil por lo que es sumamente necesario que el que este sea leído por los miembros de la organización, principalmente sus fronteras.

En la segunda parte fue necesario examinar la estructura formal, es decir, lo que la organización dice que es, aquí se concluyó, entre otras cosas que, es necesario que los integrantes de la organización conozcan el papel que deben asumir dentro de la

organización, esto es, respecto a sus actividades puesto que están establecidas en la estructura de la organización pero son desconocidas por los miembros, asimismo se mencionó que la burocratización también puede ser contraproducente en Insumos Internacionales, esto es a consecuencia de su ambiente hostil y turbulento.

En el tercer análisis se verificó el cómo funciona realmente el objeto de estudio nos dimos cuenta que hay problemas respecto a la satisfacción en el trabajo de algunos miembros, por otro lado se diagnosticaron problemas específico en el proceso, basándonos en los flujogramas y hojas de inspección, principalmente entre el área de almacén y ventas.

Posteriormente recurrimos al estudio comunicativo donde se utilizaron herramientas de investigación cualitativas con el objeto de conocer las representaciones de cada uno de los actores que intervienen en las problemáticas del apartado anterior, con ello complementamos nuestra visión respecto a las cuestiones a resolver, desde el punto de vista de lo comunicativo.

Para concluir la investigación fue necesario conocer la cultura organizacional que distingue a Insumos Internacionales para con ello partir a la realización de las propuestas comunicativas del investigador.

Con todo lo anterior se diagnostica lo siguiente:

Las problemáticas que enfrenta Insumos Internacionales son las siguientes:

1. El entorno no es leído por todos los miembros de la organización, no existe labor de relaciones públicas por parte de los empleados.
2. El liderazgo no tiene orden, no existe el respeto de las jerarquías lo que provoca la insatisfacción.
3. No hay definición de expectativas, ni criterios de evaluación del trabajo.
4. ausencia de la comunicación ascendente.
5. existe desintegración y la apatía por parte de los recursos humanos.

6. En el reclutamiento no se toma en cuenta las características emotivas ni los rasgos culturales.
7. No existen creencias ni valores reconocidos formalmente por la organización.

Estas problemáticas son resultado del análisis de las similitudes y las diferencias entre la organización y sus miembros. Las similitudes se traducen en fortalezas para la empresa y las diferencias son sus debilidades. En el siguiente apartado se amplía más el análisis.

Estas fortalezas y debilidades, que se enumerarán en el apartado de la Plataforma Estratégica, forman parte de los rasgos culturales de Insumos Internacionales, lo cual ya analizamos en el apartado anterior, por lo que pueden modificarse para beneficio de la organización y sus miembros y así lograr la articulación, pues lo que finalmente se quiere es que todos vean a la organización de la misma manera.

Las expectativas de sobrevivencia para la empresa son muchas, pues en los proyectos a futuro de la empresa está el de integrar a los miembros de la organización, así como el dar sentido y dirección a la misma, para con esto tener una mejora en la calidad del servicio y así responder a las exigencias de su entorno.

El interés que muestran sus directivos por divulgar la misión y la visión de Insumos Internacionales son la pauta para el cambio. El crecimiento acelerado del sistema exige una reestructuración del mismo y una reorganización del trabajo pero con claridad.

5.3 ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN COMUNICATIVA

Desde el surgimiento de las sociedades modernas y el método científico, la necesidad del hombre por controlar todo lo que lo rodea ha sido su razón de ser en el mundo, de ahí han emanado conceptos como planificación, programas, estrategia e intervención (PÉREZ, 1998)

Para fines de nuestras propuestas de intervención es necesario definir lo que nosotros entenderemos por estrategia, plan y programa.

Estrategia: Conjunto de acciones orientadas a conseguir una ventaja competitiva sostenible. Acciones aplicadas a toda clase de situaciones competitivas para colocarse en ventaja. Hace alusión a la correlación de fuerzas. No entra al detalle. (PÉREZ, 1998:1)

Plan: Curso de acción prevista con antelación. Proyecto general de actividades. (Ídem)

Programa: Proyecto en el que se indican los pormenores del desarrollo de un plan y de una acción. Partes de las que se componen ciertas cosas. (Ídem)

Asimismo, es necesario mencionar que la planificación y las estrategias constan de un sinnúmero de variables lo que la hace sumamente complejas y más cuando se trata de organizaciones, pues como ya se dijo en capítulos pasados, las diferentes representaciones y voluntades humanas las hacen cambiantes.

Por otro lado, hay que entender que las estrategias y planificaciones acompañadas de acuerdos que se hayan dado por medio del diálogo, dan mayor posibilidad de éxito para las actividades de la organización.

Las propuestas de intervención que se especifican en este trabajo son producto de la reflexión y la investigación, a partir de asumir a la organización ideal como aquella en donde permita la coexistencia de los individuos que la integran tomando en cuenta la diversidad de estos, es decir, una organización habitable donde exista la cohesión, la cooperación y el rumbo organizacional sea el mismo para todos.

A continuación se presentan una Plataforma Estratégica, la estrategia de comunicación, planes de comunicación, programas de comunicación, procesos de comunicación y productos comunicativos para Insumos Internacionales.

5.3.1 PLATAFORMA ESTRATÉGICA

En este apartado comenzaremos por señalar las fortalezas y debilidades del objeto de estudio; es necesario mencionar que, tanto las primeras como las segundas, son el resultado de los diagnósticos de cada una de las dimensiones analizadas durante todo el desarrollo de esta investigación.

Primeramente ennumeraremos, en forma general, las debilidades o conflictos que es necesario contrarrestar pues ponen en riesgo a Insumos Internacionales, y consisten en:

1. El entorno no es leído por todos los miembros de la organización por lo que carecen de información para resolver dudas, solucionar problemas, atender y orientar eficazmente al público.
2. El liderazgo no tiene orden, no existe el respeto a las jerarquías lo que provoca la insatisfacción. Existe la aptitud de líder más no la actitud, se vence más no se convence.
3. No hay definición de expectativas, ni criterios y formas de evaluación del trabajo lo que provoca la apatía de los Recursos Humanos. Nula participación.
4. Ausencia de la comunicación ascendente, es decir, retroalimentación; esto reduce la posibilidad de acciones de corrección y de mejoramiento.
5. En el reclutamiento de personal no se toman en cuenta las características emotivas y los rasgos culturales.
6. No existen creencias ni valores establecidos por medio de una cultura organizacional.
7. El centralismo en la toma de decisiones vuelve lento el proceso, esto provoca poca capacidad de acción de la organización en todos sus niveles y en todas sus áreas.

No todo en Insumos Internacionales son debilidades, también hay algunas fortalezas que es necesario aprovechar:

1. El líder sí lee el entorno, está al pendiente de los precios en el mercado, así como de los proveedores y clientes, además, promueve la Visión y la Misión de la organización.
2. Sí aparece en la estructura formal de la organización una Visión y Misión, esto da sentido a las relaciones, a la actividad y a la organización.
3. Existen incentivos económicos como: bono de fin de año, becas anuales para hijos de los empleados, así como todas las prestaciones de Ley.

Asimismo, existen algunos factores externos que pueden influir en el desequilibrio de la organización, por ser un entorno turbulento (ver capítulo 1), estos son principalmente la inestabilidad de los precios en el mercado y la competencia.

Por otro lado, también existen factores externos que pueden dar la posibilidad de tener sentido a la organización, esto es el amplio mercado de los polietilenos a nivel nacional y la capacidad que tiene Insumos Internacionales para cubrir las necesidades de sus clientes así como a las inquietudes de sus proveedores.

Si lo que necesitamos es transformar a Insumos Internacionales en una organización ideal, pero no para sus directivos sino para toda la empresa en su conjunto, entonces se requiere de construir un proyecto organizacional donde se puedan neutralizar los problemas y se pueda sacar provecho de sus ventajas y oportunidades. La finalidad de este proyecto debe ser la de integrar y para que esto suceda se debe compartir a todos los miembros de la organización.

En este proyecto, primeramente, debe diseñarse desde el reconocer la necesidad de hacer de cada empleado un publirelacionista de la empresa, principalmente los que son fronteras de la organización (ver capítulo 1), esto es con la finalidad de mejorar la imagen de la organización, esto es porque, al leer el entorno todos lo miembros de la organización, da

elementos al sistema para autorregularse y tener una posición en el mercado a nivel de la competencia, además, se podrá contrarrestar el centralismo en la toma de decisiones volviendo más ágil al sistema.

Al mismo tiempo se debe considerar, en lo interno, la necesidad la retroalimentación creando mecanismos de comunicación ascendente para contar con elementos de mejoramiento y corrección del trabajo con los menores costos posibles, es decir, transformarse en una organización eficaz y además eficiente.

Asimismo hay que dar transparencia a los criterios y formas de evaluación del trabajo, es decir, es necesaria la Claridad organizacional como parte de la cultura de Insumos Internacionales, esto es con la finalidad de establecer las reglas de actuación, así contrarrestar la apatía por la cooperación con los demás.

Además, para complementar la parte de la cultura de Insumos Internacionales, es necesario hacer explícitos, por medio de acuerdos, sus valores, rituales, para asimismo, tomarlos en cuenta en el proceso de selección y reclutamiento de nuevos miembros.

Por último, el proyecto debe permitir la reflexión acerca de la forma de ejercer el liderazgo respecto a la actitud, debe contemplarse la necesidad de un líder como facilitador y solucionador de problemas y que al mismo tiempo diagnostique necesidades y medie los conflictos. El liderazgo autoritario "agresivo y sin orden" (ver capítulo 4) no está funcionando en Insumos Internacionales pues esto a traído consigo la molestia y la ansiedad, lo que da como resultado la evasión de la responsabilidad por parte de los empleados y su mecanismo de defensa es el de culpar a otros de los errores cometidos.

A continuación la caracterización del proyecto organizacional:

NOMBRE:

INSUMOS INTERNACIONALES: PROPUESTAS PARA FORMAR UNA ORGANIZACIÓN HABITABLE.

OBJETIVO GENERAL:

Apuntar al cambio organizacional reconociendo las debilidades de Insumos Internacionales para contrarrestarlas y, al mismo tiempo, fortalecer sus ventajas mediante estrategias comunicativas diseñadas específicamente al estudio de caso, con la finalidad de obtener la eficacia y la eficiencia de los procesos de trabajo y el mejoramiento de las relaciones interpersonales.

OBJETIVOS PARTICULARES:

- Fortalecer la imagen externa de Insumos Internacionales, a partir de la estructura de mecanismos que faciliten la lectura del entorno por todos los miembros de la organización y que estos se asuman como publicrelacionistas de la empresa.
- Estructurar mecanismos de retroalimentación que den como resultado los acuerdos y los desacuerdos organizacionales, así como el reconocimiento de los rasgos culturales y simbolismos para optimizar los procesos de trabajo y las relaciones interpersonales.

- Promover la importancia de la congruencia entre el decir y el hacer para rescatar la credibilidad y la legitimidad de la autoridad tanto interna como externa.

FINALIDAD:

Concebir a Insumos Internacionales como una organización habitable donde pueda coexistir y convivir la diversidad de sus miembros a favor de las metas organizacionales.

5.3.2 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Con todo lo anterior podemos ya, plantear una estrategia de comunicación.

Ésta debe contemplar como mensaje institucional la necesidad, como ya se dijo en el apartado anterior, de legitimar la autoridad y la credibilidad a través de la congruencia, además, reconocer la suma importancia de la retroalimentación como medio para optimizar los procesos de trabajo y las relaciones interpersonales, así como replantar la cultura organizacional y aprovechar los ritos y valores que ya se tienen. Asimismo es fundamental que todos asuman su papel de representantes organizacionales e inculcar la lectura del entorno como parte importante de su labor, todo esto con base en el reconocimiento de que todas las áreas de Insumos Internacionales son fronteras y la responsabilidad que esto conlleva es de suma importancia para la sobrevivencia de la organización.

La meta de este mensaje es la de considerar al sistema como autorregulador y reestructurante a las exigencias de su entorno, partiendo de su coordinación y cooperación interna lograda por el convencimiento y el común acuerdo de sus miembros.

El sentido del mensaje debe estar dirigido en el convencimiento en el logro de los objetivos organizacionales que en este momento exige la empresa para el mejoramiento de su funcionalidad, los beneficios serán de tipo colectivo. Hay que reconocer que, desde el momento que se trabaja con voluntades, los resultados pueden ser distintos a los que se esperan.

Los procesos de comunicación que están puestos en juego son de tipo colectivo, interpersonal y grupal. El público al que se quiere llegar, en un primer momento, es el interno y posteriormente, dependiendo de los resultados, será el externo.

Con esto queremos decir que nuestras miradas quedarán puestas en la Comunicación Interna, la cual la definiremos como: "el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de las buenas relaciones con y entre sus

miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”(ANDRADE en FERNÁNDEZ, 1991:32) Por otro lado, la Comunicación Externa la entenderemos así: “Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o promover sus productos o servicios”(idem)

5.3.3 PLANES Y PROGRAMAS DE COMUNICACIÓN

Plan de la problemática del entorno.

Presentación.

El entorno turbulento y hostil en el que se encuentra inmerso Insumos Internacionales, exige que todos los integrantes de la empresa cuenten con los elementos de información y de motivación necesarios para responder a las demandas de su contexto, es decir, los miembros de la empresa necesitan saber resolver dudas, solucionar problemas, así como atender y orientar eficazmente al público.

Objetivos.

- Pautar el comportamiento cotidiano con normas que motiven a los miembros de la organización a la lectura del entorno.
- Perfilar a la organización como un sistema que responde con eficacia y eficiencia a las exigencias de su contexto.
- Promover que la imagen de Insumos Internacionales son todos los que la integran, por lo que existe la responsabilidad de ser publi-relacionistas de la empresa. “*La imagen de Insumos Internacionales somos todos, cuidala*”

El tipo de logros que se quieren consolidar con estos objetivos es, precisamente, la mejora del servicio, es decir, que sea congruente la Misión de la organización con la realidad.

Políticas de Comunicación.

- Dar la información necesaria al empleado y que con ello pueda relacionarse con el entorno y pueda dar respuesta al cliente.
- Dar siempre la información necesaria al cliente como parte del uso de la imagen.
- Evitar la innecesaria centralización de la información. Evitar los cuellos de botella de la información.
- Trasmitir estas formas de trabajo a los nuevos miembros de la organización.

Vocabulario rector.

Publirelacionista. Representante de la empresa al exterior

Imagen organizacional. Definición de lo que como empresa se quiere decir con todas las actuaciones comunicativas y no comunicativas, ante la sociedad, la competencia, el cliente y la empresa misma.

Información. Serie de datos que se dan a conocer.

Programas de Comunicación Externa

1. Información a todos los miembros de la organización sobre aumento de tarifas, precio y todo lo que involucre a la distribución de polietilenos, así como de sus cambios de políticas y acciones.

Procesos de comunicación.

Se llevará a cabo la interacción grupal con el afán de informar a las fronteras de la organización de manera formal el aumento a tarifas, precios y todo lo que involucre a la distribución de polietilenos. Esto se hará a través de un a Junta de Trabajo con las siguientes características:

TIEMPO: Primeramente será una vez al mes y su duración será de dos horas. (excepto si existe algo muy importante que informar al personal)

TIPO DE JUNTA: Explicativa e informativa.

MODERADOR: Dirección General y/o Gerencia General.

ENCARGADA DE LA MINUTA: área de Personal

TEMAS A TRATAR: Novedades en los precios del mercado, cambios en los servicios que ofrece la empresa, información acerca las innovaciones publicadas en las revistas especializadas, y todo aquello que se considere necesario para proporcionar, en un momento dado, información confiable a clientes y proveedores.

Producto comunicativo.

El extracto de la junta o minuta será entregada a cada uno de los miembros de la empresa en copia, asimismo, se pegarán otras copias en los pizarrones de avisos, los cuales estarán ubicados de la siguiente forma:

Uno en el área de oficinas y otro en el almacén.

Para evaluar este producto comunicativo será necesario el diálogo interpersonal con los miembros de la empresa.

2. Información a todos los miembros de la organización acerca de características y beneficios del servicio que ofrece Insumos Internacionales.

Procesos de comunicación.

Con el fin de que los miembros tengan presente la información necesaria acerca de las características y beneficios del servicio que ofrece Insumos Internacionales se utilizará un dispositivo de transmisión masiva con una res comunicativa formal.

Producto comunicativo.

El producto comunicativo que se propone es un tríptico con las siguientes características:

Logo de Insumos Internacionales. MISIÓN Y VISIÓN	CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO	BENEFICIOS DEL SERVICIO (atrás se encontrarán datos como fax,tels,e-mails, etc.)
---	------------------------------	---

Este tríptico necesitará, primeramente, crear un boceto y presentarlo a todos los miembros de la empresa, esto será de manera personal para que se hagan las observaciones pertinentes y pueda modificarse a las necesidades de los individuos.

El tríptico final deberá ser impreso a 30 ejemplares, es decir, a medida de que cada uno de los integrantes de Insumos tengan uno para su consulta.

Este producto comunicativo será evaluado (el evaluador será la encargada de Personal) dos semanas después en un diálogo personal con cada uno de los miembros. Si resulta positivo el uso de este producto, entonces se podría comenzar a pensar en él como un medio para llegar al público externo.

3. Participación de las fronteras de la organización con el público nacional e internacional.

Procesos de comunicación.

La función de los flujos del mensaje que se debe evocar aquí es la de persuadir a los miembros, principalmente las fronteras de la organización, a la interacción con el público

externo. Esto se puede lograr informándoles de las ventajas de este acto, lo cual puede hacerse de la siguiente forma: el pago de los viáticos y el reconocimiento.

Productos comunicativos.

El producto comunicativo que se propone es el reconocimiento que puede ser un objeto o un bono económico adicional. Lo importante aquí no es el objeto en sí sino el simbolismo que se le dé, es decir, el reconocimiento ante los demás por su empeño por mejorar la imagen de la organización.

Este puede realizarse de la siguiente manera:

FECHA: Durante la comida de Fin de Año

MODERADOR: Gerente General y/o Director General

4. Persuadir a los miembros de la organización a ofrecer a las diferentes instituciones con las que se tiene relación, información que les interesa y concierne, con oportunidad y claridad, utilizando todos los medios disponible.

Procesos comunicativos.

El dispositivo comunicativo que se sugiere aquí es el diálogo interpersonal así como la transmisión masiva de manera formal e informal por parte de la Gerencia General, Dirección General y Personal con el fin de persuadir a los miembros de la importancia que tiene la cordialidad en el momento de atender al público externo.

Productos comunicativos.

El producto comunicativo que propone es el siguiente:

Un presentador o identificador que se colocaría sobre el escritorio.

(parte anterior)	LOGO DE LA EMPRESA
	NOMBRE DEL EMPLEADO
	SU CARGO

(parte posterior)
“ LA IMAGEN DE INSUMOS INTERNACIONALES SOMOS TODOS, CUIDALA”

Es necesario que el boceto sea presentado ante los miembros de la organización y tomar en cuenta cualquier sugerencia adicional ya que ellos son los que colocarán el presentador en su espacio de trabajo, además hay que tomar en cuenta al el chofer y los mensajeros que no tiene lugares estables de trabajo, para ellos la propuesta es un Pin

La presentación puede llevarse a cabo en una de las Juntas de Trabajo mencionadas en la primera propuesta. El formato de las letras así como los colores que se utilizarán en el presentador pueden elegirse a través de consenso el cual se realizaría de la siguiente forma:

MODERADOR. Encargada de Personal

1. Presentar tres formatos como opciones.
2. Decir a los participantes que coloquen su opción preferida con el número uno, la menos preferida con el número dos y así sucesivamente.
3. Se le informará que las opciones que se encuentren con el número 1 tendrán tres puntos a su favor, las que están colocadas con el número 2 tendrá dos puntos y el que esté en la posición 3 tendrá un punto.
4. Finalmente, la opción que tenga más puntos será la elegida.

La forma de evaluación debe ser a partir del diálogo interpersonal con cada uno de los miembros. El evaluador será la encargada de Personal.

5. Realización de eventos especiales donde se informe sobre los logros de Objetivos y anuncios de otras negociaciones que hayan concluido de forma exitosa, aquí se pueden incluir invitados especiales.

Procesos comunicativos.

El dispositivo comunicativo que se utilizará es la transmisión masiva con la función de integrar a los miembros de la organización, así como hacer participar a los clientes y proveedores constantes de Insumos Internacionales.

Productos comunicativos.

El producto comunicativo que se sugiere es un evento especial con las siguientes características:

1. Deben estar presentes todos los miembros de Insumos Internacionales, así como algunos clientes y proveedores constantes de la empresa.
2. Las invitaciones a clientes y proveedores se harán en una entrega individual – selectiva, (se les dará preferencia a los clientes y proveedores más constantes con la empresa) esto lo llevará a cabo la encargada de Atención a clientes.
3. El evento se llevaría a cabo dentro de las instalaciones de la empresa.
4. La organización del evento correría a cargo de Personal y Atención a Clientes.
5. Al personal se les informará a través de una circular un mes antes del evento para que hagan los ajustes de trabajo necesarios.
6. Los actos a seguir durante el evento especial serían:
 - a) Bienvenida
 - b) Presentación del personal a los invitados.

- c) Un presente de la empresa a los invitados para agradecerles su asistencia.
- d) Presentación del motivo de la reunión (informe sobre logro de objetivos, negociaciones exitosas), esto correría a cargo de la Gerencia General y/o Dirección General
- e) Felicitaciones Generales por el trabajo logrado.
- f) Brindis por los logros.
- g) Comida
- h) charlas informales (se rompe en protocolo)
- i) Despedida

Durante el evento se tomarán fotografías y se obsequiarán posteriormente a los invitados como recuerdo de su visita.

El evento se evaluará a través del diálogo interpersonal con clientes y proveedores (esto correrá a cargo por Atención a Clientes), así como los integrantes de la empresa por parte de la encargada de personal.

Plan de la problemática interna.

Presentación.

La comunicación parece ser algo que se presenta de manera natural en Insumos Internacionales, pero cuando se analiza con más cuidado, nos damos cuenta que la retroalimentación brilla por su ausencia, por lo menos en la parte formal, es decir, no se contempla como parte importante en la estructura de la organización. Las problemáticas comunicativas internas de la organización se resumen en la falta de mecanismos formales de comunicación ascendente donde los altos mandos conozcan las inquietudes de sus subordinados.

Objetivos.

-Pautar el comportamiento cotidiano de los miembros de Insumos Internacional con base en la participación y expresando su opinión respecto a los problemas o inquietudes de trabajo.

-Perfilar a la organización como un sistema donde los puntos de vista de los miembros ayuda a perfeccionar los procesos de trabajo así como a mejorar la atención del público externo.

-Promover la importancia de que los directivos conozcan las opiniones de los subordinados para la toma de decisiones y mejorar el ambiente de trabajo.

Los logros que se pretenden alcanzar con estos objetivos son los de ampliar la visión de los directivos respecto a la toma de decisiones, asimismo mejorar el ambiente de trabajo tomando en cuenta las necesidades laborales de los empleados.

El recurso que se quiere optimizar con esto es el humano. Aprovechar el conocimiento y la experiencia de los empleados de la organización tomando en cuentas sus puntos de vista optimizará el trabajo y el servicio al cliente

A lo que se aspira es a que los líderes tomen conciencia de la importancia de escuchar a los otros para corroborar que las representaciones sean las mismas, y así, la acción comunicativa se dé y se tenga como resultado, en la mayor medida posible, la eficacia y la eficiencia en el trabajo.

Políticas de Comunicación.

- Dar respuesta a todas las sugerencias o puntos de vista de los empleados.
- Dar a conocer los dispositivos para escuchar e incorporar soluciones propuestas por el personal.
- Dar la información necesaria para que el integrante de la organización sustente su opinión.
- Respetar el anonimato de las sugerencias cuando así se solicite.

Vocabulario rector.

Retroalimentación. Respuesta del receptor al mensaje emitido por la fuente; esta puede tomarse en cuenta y modificar mensajes posteriores.

Comunicación ascendente. Aquí se busca crear mecanismos a través de los cuales se manifiesten opiniones, sugerencias y propuestas. Se da pie a la retroalimentación.

Participación. Consenso sobre lo que se tiene que hacer.

Programas de Comunicación Interna.

1. Proponer dispositivos para escuchar e incorporar soluciones propuestas por los miembros de la empresa.

Procesos comunicativos.

Aquí la propuesta gira en torno a un dispositivo de interacción grupal y el flujo del mensaje será con función de informar, con una red comunicativa formal, y el producto comunicativo será el Informe.

Productos comunicativos.

El informe se realizará con las siguientes características:

FECHAS DE ENTREGA DE LOS INFORMES: Una vez al mes.

DIRIGIDO A: Gerencia General

TÍTULO: "La comunicación como parte fundamental para el trabajo en Insumos Internacionales".

PARTICIPANTES: Grupos formales de trabajo (por área de trabajo)

CONTENIDO: Sugerencias para mejorar los procesos de trabajo y Propuestas para la Toma de Decisiones.

PROCEDIMIENTO PARA LA ENTREGA DEL INFORME:

El área de Personal entregará una vez al mes una hoja con las siguientes características:

"LA COMUNICACIÓN COMO PARTE FUNDAMENTAL PARA EL TRABAJO EN INSUMOS INTERNACIONALES".

Gerencia General.

Fecha _____

El área de _____ tiene las siguientes inquietudes.

SUGERENCIAS PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE TRABAJO.

PROPUESTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES.

COMENTARIOS ADICIONALES.

Hay que aclarar que el concepto de sugerencia será entendido como: provocar en alguien una idea. Por otra parte, entenderemos a la propuesta como: proposición que se expone con un determinado fin.

La explicación de estas definiciones a los integrantes de la organización es fundamental para la comprensión del informe.

Por otro lado, es necesario hacer hincapié la importancia de que la Gerencia General y/o Dirección General den respuesta a todas y cada una de las inquietudes de los empleados pues de otra forma ese producto comunicativo pierde credibilidad.

Es importante la congruencia del decir con el hacer, pues si el vocabulario rector será que la comunicación es elemento fundamental para la empresa es sumamente importante que en la realidad se demuestre tal afirmación.

Las acciones que se lleven a cabo a partir de las propuestas de los empleados serán comunicadas a través del diálogo interpersonal con el área que corresponda el comentario, asimismo se sugiere que esas acciones se plasmen en un documento y se den a conocer a través de los pizarrones de avisos (mencionados anteriormente)

La forma de evaluar este producto comunicativo estará en manos de la encargada de Personal y esto será a través del diálogo interpersonal con los miembros de la empresa después de tres meses que ya se hayan entregado informes.

2. Conceptos a introducir son: La comunicación como elemento fundamental para la solución de problemas y controversias.

Procesos comunicativos.

Estos conceptos se introducirán a través del discurso congruente de los directivos a nivel masivo, aprovechando cualquier evento, formará parte del protocolo en las reuniones de trabajo.

Productos comunicativos.

El producto comunicativo será la respuesta que se dé a las sugerencias y propuestas y que se pondrá en el pizarrón de avisos:

" LA COMUNICACIÓN COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y CONTROVERSIAS"

A los miembros de Insumos Internacionales,

Fecha _____

En respuesta a sus sugerencias se llevarán a cabo las siguientes acciones:

Atentamente Gerencia General.

3. Proponer un tipo de lenguaje inclusivo y asimismo configurar un ambiente de cordialidad.

Procesos comunicativos.

Aquí utilizaremos el diálogo interpersonal, la función del mensaje será la de integrar a través de una red comunicativa informal y el mecanismo de la charla informal por parte de la Dirección General, la Gerencia General y el área de Personal, todo esto para transmitir los mensajes que anteriormente se mencionaron como: "La comunicación como elemento fundamental para las soluciones de problemas y controversias" así como, "La comunicación como parte fundamental para el trabajo en Insumos Internacionales".

Productos comunicativos.

Para que todo esto tenga resultados se requiere de un mediador que sepa explicar y resolver las contradicciones y conflictos de diversa naturaleza, además reflexione acerca de las razones, ventajas necesidades y beneficios de un cambio; pero que al mismo tiempo, pueda

articular entre el interés particular e interés colectivo y que haga lo mismo entre las nuevas tecnologías en relación con los procesos habituales de trabajo.

Este mediador puede ser el Gerente General, pues él tiene el contacto directo con la Dirección General y es el responsable de que las áreas de trabajo funciones correctamente, por lo que resulta fundamental que conozca las opiniones de su subordinados y que asimismo pueda articularlas con las metas organizacionales.

CONCLUSIONES

Finalmente, podemos decir que el objetivo propuesto en la introducción de este trabajo de investigación se cumplió en la medida en que se planteó la Estrategia de Intervención Comunicativa con base en la metodología que consistió en analizar de lo general a lo particular a través de diferentes dimensiones de la organización.

El análisis que se ha presentado tiene la finalidad de reconocer la importancia que tienen la comunicación en Insumos Internacionales GC, S.A de C.V y su repercusión en los procesos productivos así como en sus costos. Todo esto a partir de considerar a la organización como un sistema donde se promueve la interacción de los individuos, el intercambio de experiencias y conocimiento, asimismo, de las representaciones que puede crearse en los trabajadores sobre la empresa.

La articulación entre la teoría, metodología, práctica y reflexión contribuyó a la explicación de los sucesos que caracterizan a esta organización, es decir, lo que la hacen única en su estructura, funcionalidad, comunicación, entorno y, principalmente, su cultura.

Después de ocho meses de investigación podemos concluir con la afirmación de que los rasgos que caracterizan a esta organización mexicana son:

1. El centralismo. Todo depende, se otorga y se decide desde la Dirección General.
2. Liderazgo autoritario. El líder supervisa todo, fundamentalmente por temor a los otros, principio de desconfianza al desempeño de los empleados.
3. Organización-coacción. En el ejercicio del poder se lleva a cabo la presión y la supervisión, se cree que sin estos elementos coactivos las personas que trabajan en la organización no funcionan. Esto se observa desde las llamadas de atención hasta la descalificación pública, lo cual tiene como consecuencia la ideología de la organización: "chingas o te chingan", todos tratan de deslindarse de la responsabilidad en los errores.

4. Control de la información. Esto se observa principalmente en los rangos más altos de la organización lo cual llaman "información confidencial" es necesario comprender que cuando este mecanismo de control de la información cae en la cerrazón y resguardo absoluto de la información puede generar incertidumbre dentro del contexto interno, así como puede constituirse en un problema de imagen pública.
5. Sobrevaloración de lo Profesional en el reclutamiento. En el reclutamiento sólo se toma en cuenta los conocimientos profesionales, se marginan características emotivas (personalidad, carácter y temperamento), los rasgos culturales (valores, forma de ser, de evaluar, de aceptar o rechazar y las expectativas individuales (ingreso, proyecto profesional, proyecto de vida, plan de carrera)
6. exclusividad a la Comunicación Descendente. Comunicación vertical-descendente, la retroalimentación es sólo eventual, lo cual reduce la posibilidad de acciones de corrección y de mejoramiento.
7. Organigrama jerarquizado-vertical. Esto con la finalidad de asegurar el mando, esto inhibe la libertad, la creatividad y la iniciativa.
8. Apatía de los recursos humanos. A las personas se les considera como ejecutoras de las decisiones y no como constructoras de la organización, en consecuencia, los recursos humanos sólo realizan actividades que consideran que les corresponden, no hay ningún esfuerzo por ayudar al otro.
9. Rotación de personal. Este aspecto se presenta con más frecuencia en el área de Ventas pues es ahí donde se observa con más frecuencia la descalificación pública por parte de líder.

Las diversas cualidades organizacionales tuvo su punto cumbre en la detección de un problema el cual fue medido y mostró su incidencia en el funcionamiento de la organización. A partir de esto se fue construyendo la estrategia de intervención comunicativa, con el fin de dar elementos positivos ante la competencia del mercado, es decir, hacerla más productiva así como un lugar habitable para sus miembros.

Se detectó la manera en que Insumos Internacionales puede subsistir ante un ambiente de características muy diversas (hostil, turbulento, abundante) lo cual dio pie a la pregunta cómo dar rumbo a las cualidades de este tipo de empresa hacia una mayor productividad y coexistencia en este tipo de mercado.

Generalmente se considera a las mejores organizaciones aquellas que tienen estructuras rígidas, con acciones mecanizadas por parte de los miembros, es decir, se cree que todo aquello que está premeditadamente pensado garantiza el éxito en el mercado. Sin embargo, este análisis nos ha enseñado que las organizaciones deben aprender a aprender para poder reorganizarse y responder a las exigencias de su entorno.

En el caso de Insumos Internacionales pudimos diagnosticar la necesidad de la flexibilidad como punto de partida para dar la diferencia del servicio en el mercado, pero también se observó la urgencia de que las actividades de cada área sean muy claras pues la mayoría de los conflictos en la organización se derivan por esta ambigüedad en las acciones que a cada quien corresponden. Lo anterior da pie a la ideología en la cultura de la organización la cual se caracteriza por ser "la ley de Herodes".

Esto también es consecuencia de la forma en que se ejerce el liderazgo en la organización, el cual corre a cargo del Director General quien tiene la aptitud de líder pero no la actitud, pues la forma en que ejerce su poder es incongruente y agresiva. Esto provoca que los miembros de la empresa evadan responsabilidades y traten de culpar a otros para no ser el centro de atención para la agresión del Director.

La estructura jerárquica que surge del diseño de la organización y la ausencia de mecanismos para la comunicación ascendente dan como resultado la centralización de decisiones, proposición e imposición de órdenes y lineamientos que hacen imposible esa participación, necesaria en las organizaciones, con lo que se pierde la motivación y el sentido del trabajo.

Los grupos que caracterizan al objeto de estudio son únicamente formales, esto es a consecuencia de la ideología que predomina en la organización, la cual ya se mencionó anteriormente, por lo que la cortesía, la empatía y el trabajo en equipo no es algo que se vea con frecuencia en la empresa.

Durante la investigación, específicamente durante las entrevistas semidirigidas, nos percatamos que muchas de las problemáticas que enfrenta Insumos Internacionales pueden ser resueltas con tan sólo tomar en cuenta las sugerencias de los miembros de la organización, quienes tienen interesantes propuestas acerca de la mejora en los procesos de trabajo y las relaciones humanas. Por lo anterior, una de las propuestas de intervención gira en torno a la creación de mecanismos de comunicación ascendente.

Otra de las propuestas que fue interesante estructurar es la que tiene que ver con la comunicación externa, muy importante para el objeto de estudio debido a las características de su entorno, la cual concibe a cada uno de sus miembros como publicrelacionistas, esto dará como resultado conocer la importancia de su labor dentro de la organización, asimismo, el que cada uno de los miembros del entorno en el que se desenvuelve la empresa se tendrán interesantes propuestas para mejorar el trabajo, así como una ventaja ante la competencia pues se incrementará su capacidad de contingencia.

El papel del comunicador dentro de la organización, además de analista de medios comunicativos, también debe hacerse presente como mediador de conflictos organizacionales debido a sus conocimientos en componentes de sistemas comunicativos, es decir, actores, instrumentos, expresiones y representaciones.

Finalmente, hay que mencionar que todo este trabajo ha resultado enriquecedor gracias a la participación de todos los compañeros del Seminario quienes, con sus experiencias en otras organizaciones, dieron luz al camino que teníamos que recorrer juntos.

Asimismo, la participación de los miembros de Insumos Internacionales hicieron más fácil el trabajo de campo, lo cual demostró su gran interés por mejorar las relaciones de trabajo a pesar de la ideología predominante en la empresa.

A partir de hoy, las organizaciones para nosotros no volverán a ser las mismas, serán sistemas con estructuras, funcionalidades, objetivos, grupos, comunicación, cultura y subculturas, liderazgos, entornos y, sobre todo, integrados por seres humanos con intereses propios, representaciones, necesidades, estrategias y capacidades de negociación.

BIBLIOGRAFÍA

- ABRAVANEL, Allaire. et. al. **Cultura Organizacional. Aspectos Teóricos, Prácticos y Metodológicos.** Legis Editores. Bogotá. 1992.
- BRUNET, Luc, **el clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias,** Trillas, México, 1987.
- CROZIER Y FRIEDBERG. **El actor y el sistema.** Alianza Editorial Ma. México. 1990.
- D'APRIX. **La Comunicación clave de la productividad.** Limusa Noriega México. 1992.
- FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. **La comunicación en las organizaciones.** Trillas. México. 1991
- GARCIA, IBÁÑEZ Y ALVIRA. **Análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación.** Alianza-Universidad-textos. Madrid.1992.
- JOHANSEN B. Oscar. **La comunicación y la conducta organizacional.** A. México. 1979.
- JOS S. MENDEZ, et. al. **Dinámica social en las organizaciones.** Mc Graw Hill. México 1990
- MARTIN SERRANO, Manuel. **Métodos actuales de investigación social.** Akal. Madrid. 1978.
- MARTINEZ, Emilio. **Herramientas estadísticas básicas.** Versión Mimeo. Gráficas La Prensa. Junio de 1995.
- MARX, Carlos. **El capital. Crítica de la economía política.** Tomo I. México. F.C.E. 1946.
- MAYNTZ, Renate. **Sociología de la organización.** Alianza-Universidad. Madrid.1990.
- MOLES A, ROHMER E. **Teoría de los actos.** México. Trillas. 1982.
- MORGAN Gareth. **Imágenes de la organización.** Alfa-Omega-Rama. México. 1991.
- OLMSTED, M.S. **El pequeño grupo.** Piados. Buenos Aires. 1966.
- PÉREZ DÁVILA, Jaime. **Diversidad y Comunicación, elementos para una planificación global de la Comunicación,** engargolado, abril 1998.

PÉREZ DÁVILA, Jaime. Recursos culturales de la organización. Engargolado, abril de 1998.

ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. Pertice may. México. 1987

SALAMAN Y THOMSON. Control e ideología de las organizaciones. F.C.E. México. 1980.

SCHEIN, Edgar. Psicología de la organización. Prentice may. México. 1982.

ANEXOS

J U L I O

PROBLEMA	LUNES 23	MARTES 24	MIÉRCOLES 25	JUEVES 26	VIERNES 27	TOTAL
RETRASOS EN LAS ENTREGAS	1		1	1		3

J U L I O — A G O S T O

PROBLEMA	LUNES 30	MARTES 31	MIÉRCOLES 1	JUEVES 2	VIERNES 3	TOTAL
RETRASO EN LAS ENTREGAS	1	1		1	1	4

A G O S T O

PROBLEMA	LUNES 6	MARTES 7	MIÉRCOLES 8	JUEVES 9	VIERNES 10	TOTAL
RETRASO EN LAS ENTREGAS			1		1	2

J U L I O

PROBLEMA	LUNES 23	MARTES 24	MIÉRCOLES 25	JUEVES 26	VIERNES 27	TOTAL
VENTAS DE MATERIAL NO EXISTENTE EN BODEGA	*	*	*	*	*	0

J U L I O — A G O S T O

PROBLEMA	LUNES 30	MARTES 31	MIÉRCOLES 1	JUEVES 2	VIERNES 3	TOTAL
VENTAS DE MATERIAL NO EXISTENTE EN BODEGA		2				2

A G O S T O

PROBLEMA	LUNES 6	MARTES 7	MIÉRCOLES 8	JUEVES 9	VIERNES 10	TOTAL
VENTA DE MATERIAL NO EXISTENTE EN BODEGA			1			1

Hoja de Inspección del problema # 3

ANEXO 3

J U L I O

PROBLEMA	LUNES 23	MARTES 24	MIÉRCOLES 25	JUEVES 26	VIERNES 27	TOTAL
HORAS EXTRA TRABAJADAS POR EL PERSONAL	7	10	8	5	12	42

J U L I O --- A G O S T O

PROBLEMA	LUNES 30	MARTES 31	MIÉRCOLES 1	JUEVES 2	VIERNES 3	TOTAL
HORAS EXTRA TRABAJADAS POR EL PERSONAL	8	15	9	11	10	53

A G O S T O

PROBLEMA	LUNES 6	MARTES 7	MIÉRCOLES 8	JUEVES 9	VIERNES 10	TOTAL
HORAS EXTRA TRABAJADAS POR EL PERSONAL	6	10	7	6	14	43

J U L I O

PROBLEMA	LUNES 23	MARTES 24	MIÉRCOLES 25	JUEVES 26	VIERNES 27	TOTAL
SALTO EN LA PARTE DEL PROCESO DE "PROGRAMACIÓN DE ENTREGAS"	1		1		1	3

J U L I O — A G O S T O

PROBLEMA	LUNES 30	MARTES 31	MIÉRCOLES 1	JUEVES 2	VIERNES 3	TOTAL
SALTO EN LA PARTE DEL PROCESO DE "PROGRAMACIÓN DE ENTREGAS"		1			1	2

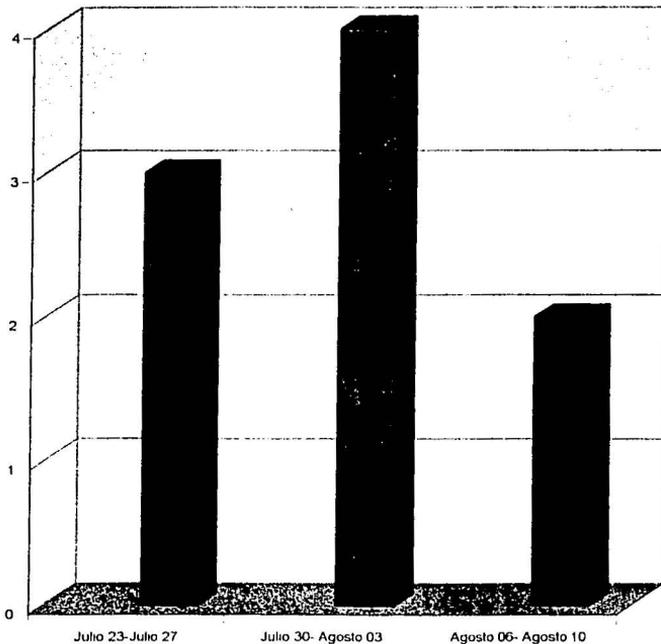
AGOSTO

PROBLEMA	LUNES 6	MARTES 7	MIÉRCOLES 8	JUEVES 9	VIERNES 10	TOTAL
SALTO EN LA PARTE DEL PROCESO DE "PROGRAMACIÓN DE ENTREGAS"		2	2		1	5

ANEXO 5

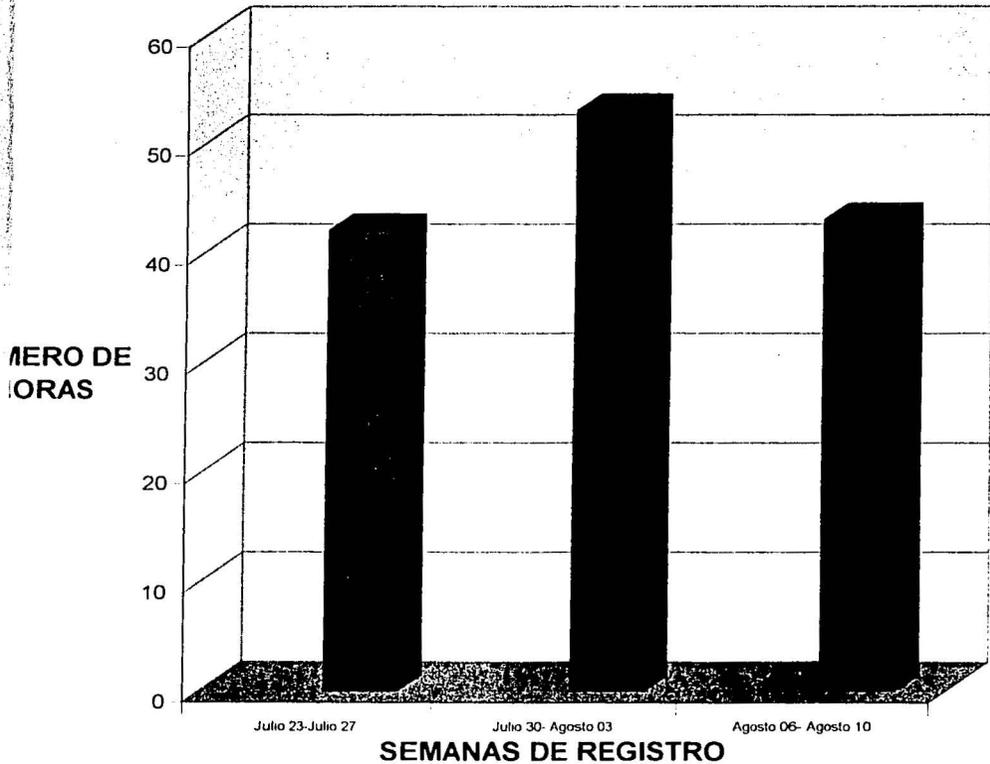
RETRASO EN LAS ENTREGAS

**UMERO
= VECES**

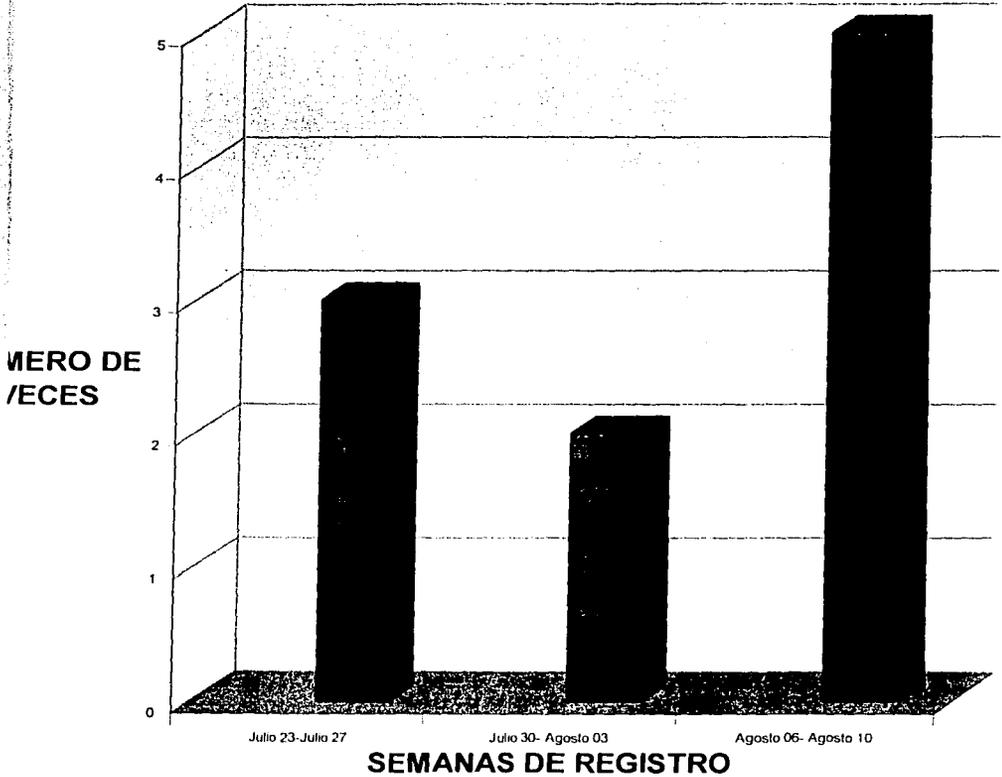


SEMANAS DE REGISTRO

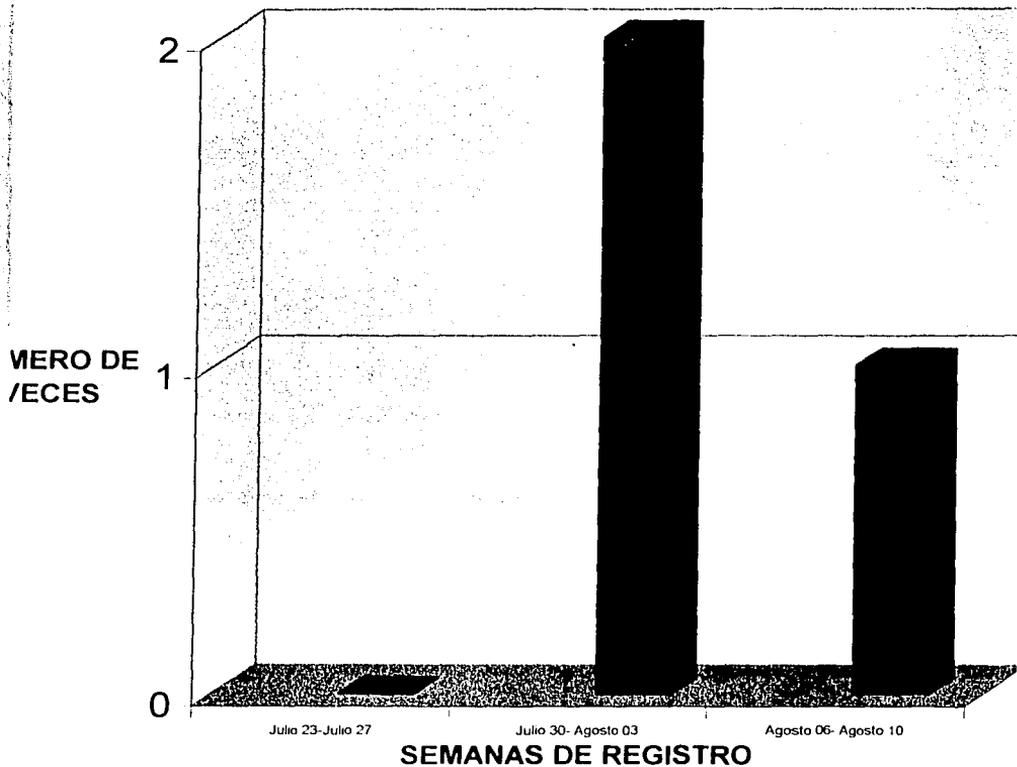
HORAS EXTRA DE TRABAJO



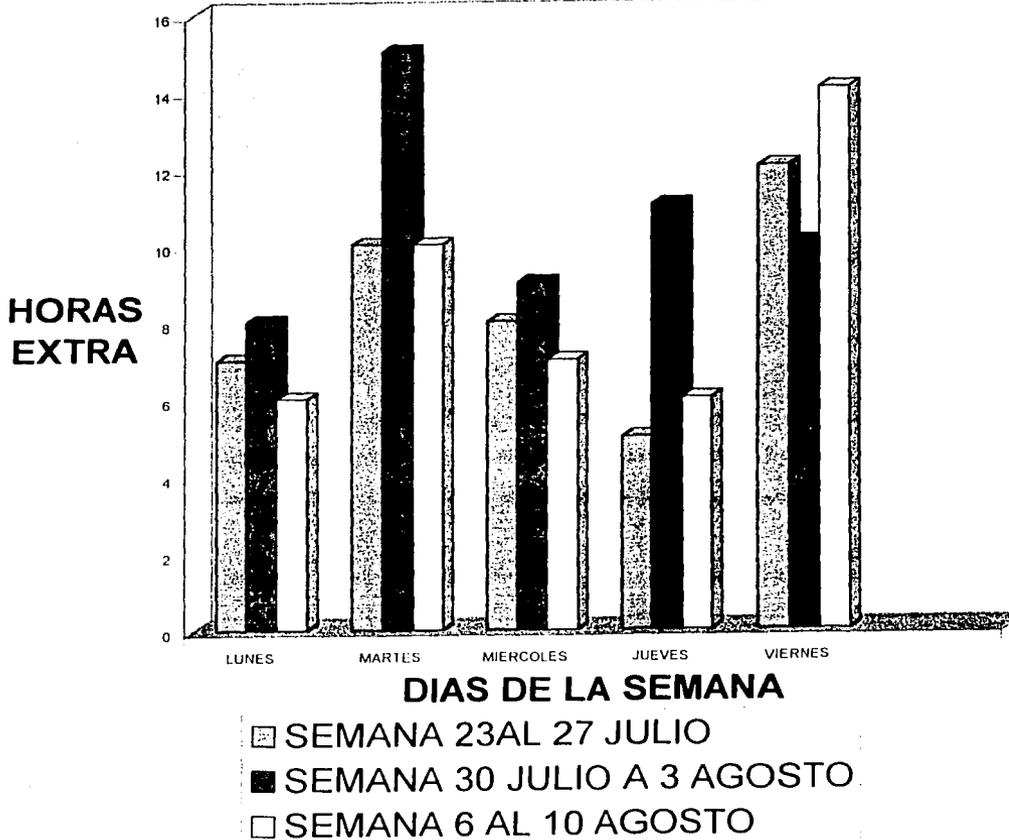
SALTOS EN "PROGRAMACIÓN DE ENTREGAS"



VENTA DE MATERIAL NO EXISTENTE EN BODEGA

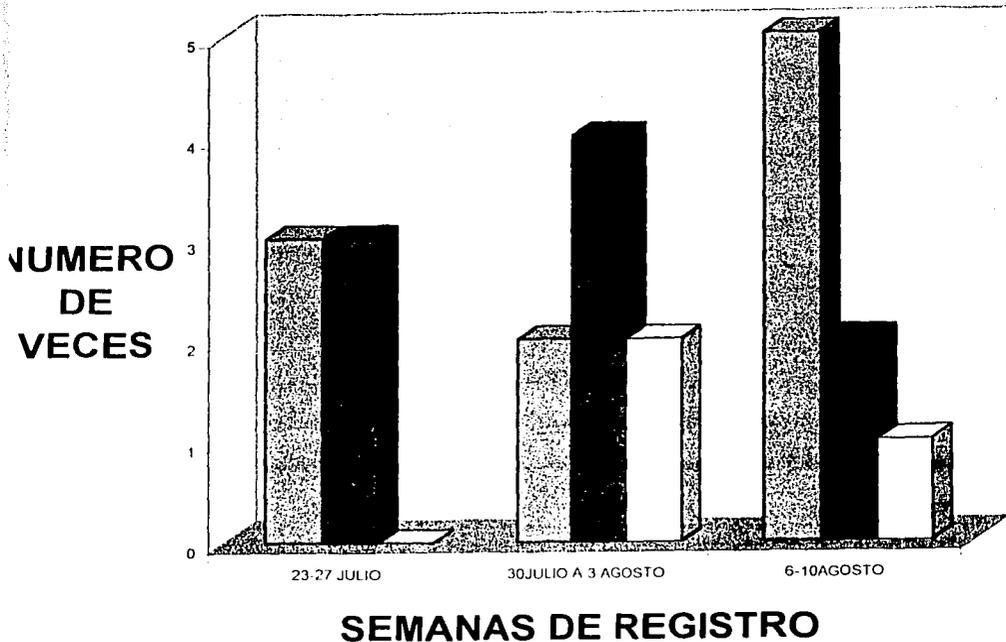


PROBLEMA DEL PROCESO



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PROBLEMAS DEL PROCESO



- SALTO EN "PROGRAMACION DE ENTREGAS"
- RETRASO EN LAS ENTREGAS
- VENTA DE MATERIAL NO EXISTENTE EN BODEGA

CUESTIONARIO PARA INSUMOS INTERNACIONALES

INSTRUCCIONES PARA EL EMPLEADO.

A continuación le presentamos 30 afirmaciones sobre relaciones de trabajo en Insumos Internacionales. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque el número de opción que mejor describa su opinión acerca de esa información (las respuestas serán confidenciales) En todos los casos recuerde que:

- | | | | |
|-------------------------|---------------|-------------|------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| En fuerte
desacuerdo | En desacuerdo | sin opinión | De acuerdo |
| 5 | | | |
| En fuerte
acuerdo | | | |

de tal manera que si su desacuerdo fuera fuerte en siguiente enunciado se marcaría así:

1. La cantidad de comunicación entre supervisor y subordinados es más importante que la calidad de ésta.

1 2 3 4 5

No hay límite de tiempo. no hay preguntas correctas o incorrectas, la única respuesta correcta es su honesta opinión, asegúrese de marcar una respuesta por cada enunciado si desea hacer algún comentario puede hacerlo por la parte posterior de la hoja.

A continuación el cuestionario.

1. La mayoría de la gente en Insumos Internacionales entiende claramente los objetivos específicos de ésta.

1 2 3 4 5

2. Tengo muy clara la idea de lo que Insumos Internacionales quiere de mí.

1 2 3 4 5

3. Todos en Insumos Internacionales tienen la libertad de decir lo que piensan sin temor a represalias.

1 2 3 4 5

4. Si doy buenas ideas a mi jefe seré recompensado o por lo menos felicitado por contribuir a que el trabajo salga bien.

1 2 3 4 5

5. Mi jefe reconoce con frecuencia que he realizado un buen trabajo.

1 2 3 4 5

6. Generalmente dudo acerca de hacer nuevas sugerencias porque probablemente serán ignoradas.

1 2 3 4 5

7. Hay una gran confianza entre jefes y empleados en Insumos Internacionales.

1 2 3 4 5

8. Tengo muy clara la responsabilidad de mi trabajo y hasta dónde influye la buena realización de éste en los objetivos globales de Insumos Internacionales

1 2 3 4 5

9. Otras personas dentro Insumos Internacionales gozan de más atención a sus opiniones que yo.

1 2 3 4 5

10. Mi superior hace fácil la conversación sobre cualquier asunto o problema que se trate.

1 2 3 4 5

11. Estoy constantemente informado de los cambios que ocurren en Insumos Internacionales.

1 2 3 4 5

12. Mi superior prefiere felicitar a otras personas del grupo de trabajo que a mí.

1 2 3 4 5

13. Si tengo idea de las metas a largo plazo de la empresa.

1 2 3 4 5

14. Hablar en voz alta de los asuntos de la empresa siempre trae problemas.

1 2 3 4 5

15. Hay una atmósfera de franqueza, candor y honestidad entre todos los miembros de Insumos Internacionales.

1 2 3 4 5

16. Hay canales accesibles a los miembros de Insumos Internacionales para que puedan participar en la planeación de los objetivos y en la solución de los problemas.

1 2 3 4 5

17. Siempre soy uno de los primeros en mi grupo de trabajo, en enterarme de cambios e información nueva.

1 2 3 4 5

18. La Gerencia anima a todos los empleados a proponerse metas personales así como a tomar parte en las metas de la organización.

1 2 3 4 5

19. Puedo describir detalladamente los trabajos y funciones de casi todos los departamentos de Insumos Internacionales.

1 2 3 4 5

20. Siempre se con exactitud que tan bien estoy realizando mi trabajo y se valoran mis esfuerzos adicionales.

1 2 3 4 5

21. Mi jefe parece tener una genuina política de apertura, él casi siempre está dispuesto y disponible para hablar conmigo.

1 2 3 4 5

22. Cuando estoy siendo evaluado en mi trabajo, me siento humillado si mi trabajo es criticado.

1 2 3 4 5

23. tengo confianza en mi jefe y en Insumos Internacionales.

1 2 3 4 5

24. No estoy seguro de lo que se espera de mí en mi trabajo, en áreas como presentación personal y comportamiento.

1 2 3 4 5

25. Mi jefe nunca se ha sentado a explicarme los aspectos fundamentales de las políticas de Insumos Internacionales.

1 2 3 4 5

26. Mi disposición de involucrarme en discusiones para solucionar problemas y dar sugerencias, tiene un impacto importante en la valoración de mi actividad.

1 2 3 4 5

27. Mi superior es una persona de mente abierta a todo tipo de ideas.

1 2 3 4 5

28. Hay un despliegue de confianza y libertad personal en Insumos Internacionales.

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

30. Puedo describir perfectamente mis actividades y mi rol dentro de la empresa.

1 2 3 4 5

GRACIAS POR SUS RESPUESTAS.

ANEXO 12

SATISFACCIÓN EN SUBORDINADO					
PREGUNTAS	RESPUESTAS				
	1	2	3	4	5
3. Todos en Insumos Internacionales tienen la libertad de decir lo que piensan sin temor a represalias.	4	4	-	2	1
4. Si doy buenas ideas a mi jefe seré recompensado o por lo menos felicitado por contribuir a que el trabajo salga bien.	3	4	1	1	2
5. Mi jefe reconoce con frecuencia que he realizado un buen trabajo.	1	4	2	2	2
6. Generalmente dudo acerca de hacer nuevas sugerencias porque probablemente serán ignoradas.	1	5	2	3	-
7. Hay una gran confianza entre jefes y empleados en Insumos internacionales.	2	5	1	2	1
9. Otras personas dentro de Insumos Internacionales gozan de más atención a sus opiniones que yo.	1	3	3	3	1
10. Mi superior hace fácil la conversación sobre cualquier asunto o problema que se trate.	2	4	-	3	2
12. Mi superior prefiere felicitar a otras personas del grupo de trabajo que a mí.	3	1	3	2	2
14. Hablar en voz alta de los asuntos de la empresa siempre trae problemas.	1	3	2	4	1
15. Hay una atmósfera de franqueza, candor y honestidad entre todos los miembros de Insumos Internacionales.	3	6	2	-	-
18. La Gerencia anima a todos los empleados a proponerse metas personales así como a tomar parte en las metas de la organización.	2	3	3	3	-
20. Siempre se con exactitud que bien estoy realizando mi trabajo y se valoran mis esfuerzos adicionales.	2	5	-	3	1
22. Cuando estoy siendo evaluado en mi trabajo me siento humillado si mi trabajo es criticado.	2	5	2	1	1
23. Tengo confianza en mi jefe y en Insumos Internacionales.	-	1	2	5	3
26. Mi disposición de involucrarme en discusiones para solucionar problemas y dar sugerencias, tiene un impacto importante en la valoración de mi actividad.	1	3	4	3	-
27. Mi superior es una persona de mente abierta a todo tipo de ideas.	2	2	3	2	2
28. Hay un despliegue de confianza y libertad personal en la empresa	1	2	6	2	-
TOTAL	31	60	36	41	19

ANEXO 13

SATISFACCIÓN EN JEFES					
PREGUNTAS	RESPUESTAS				
	1	2	3	4	5
3. Todos en Insumos Internacionales tienen la libertad de decir lo que piensan sin temor a represalias.	2	-	1	1	-
4. Si doy buenas ideas a mi jefe seré recompensado o por lo menos felicitado por contribuir a que el trabajo salga bien.	-	1	-	3	-
5. Mi jefe reconoce con frecuencia que he realizado un buen trabajo.	1	1	-	2	-
6. Generalmente dudo acerca de hacer nuevas sugerencias porque probablemente serán ignoradas.	1	1	-	2	-
7. Hay una gran confianza entre jefes y empleados en Insumos internacionales.	1	-	-	3	-
9. Otras personas dentro de Insumos Internacionales gozan de más atención a sus opiniones que yo.	1	-	1	2	-
10. Mi superior hace fácil la conversación sobre cualquier asunto o problema que se trate.	2	2	-	-	-
12. Mi superior prefiere felicitar a otras personas del grupo de trabajo que a mí.	1	2	1	-	-
14. Hablar en voz alta de los asuntos de la empresa siempre trae problemas.	1	1	1	1	-
15. Hay una atmósfera de franqueza, candor y honestidad entre todos los miembros de Insumos Internacionales.	2	2	-	-	-
18. La Gerencia anima a todos los empleados a proponerse metas personales así como a tomar parte en las metas de la organización.	1	3	-	-	-
20. Siempre se con exactitud que bien estoy realizando mi trabajo y se valoran mis esfuerzos adicionales.	1	1	-	2	-
22. Cuando estoy siendo evaluado en mi trabajo me siento humillado si mi trabajo es criticado.	1	2	1	-	-
23. Tengo confianza en mi jefe y en Insumos Internacionales.	-	1	-	2	1
26. Mi disposición de involucrarme en discusiones para solucionar problemas y dar sugerencias, tiene un impacto importante en la valoración de mi actividad.	-	-	1	3	-
27. Mi superior es una persona de mente abierta a todo tipo de ideas.	1	2	1	-	-
28. Hay un despliegue de confianza y libertad personal en la empresa	1	1	-	2	-
TOTAL:	17	20	7	23	1

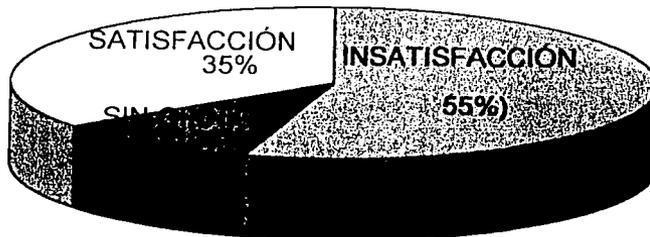
COMUNICACIÓN EN SUBORDINADOS					
PREGUNTAS	RESPUESTAS				
	1	2	3	4	5
1. La mayoría de la gente en Insumos Internacionales entiende claramente los objetivos específicos de ésta.	1	4	1	4	1
2. Tengo muy clara la idea de lo que Insumos internacionales quiere de mí	-	1	-	9	1
8. Tengo muy clara la responsabilidad de mi trabajo y hasta dónde influye la buena realización de éste en los objetivos globales de la empresa.	-	-	-	5	6
11. Estoy constantemente informado de los cambios que ocurren en Insumos Internacionales.	3	3	1	4	-
13. Si tengo idea de las metas a largo plazo de la empresa.	1	2	1	4	3
16. Hay canales accesibles a los miembros de Insumos Internacionales para que puedan participar en la planeación de los objetivos y en solución de los problemas.	-	6	3	2	-
17. Siempre soy uno de los primeros en mi grupo de trabajo en enterarme de cambios e información nueva.	-	7	3	2	-
19. Puedo describir detalladamente los trabajos y funciones de casi todos los departamentos de Insumos Internacionales.	1	5	1	4	-
21. mi jefe parece tener una genuina política de apertura, él casi siempre está dispuesto y disponible para hablar conmigo.	2	1	4	2	2
24. No estoy seguro de lo que se espera de mí en mi trabajo, en áreas como presentación personal y comportamiento.	1	3	4	3	-
25. Mi jefe nunca se ha sentado ha explicarme los aspectos fundamentales de las políticas de Insumos Internacionales.	2	1	3	5	-
29. La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del empleado.	1	1	-	5	4
30. Puedo describir perfectamente mis actividades y mi rol dentro de la empresa.	-	1	-	1	5
TOTAL	12	35	21	50	22

ANEXO 15

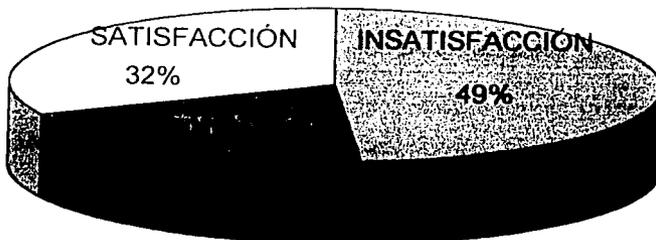
COMUNICACIÓN EN JEFES					
PREGUNTAS	RESPUESTAS				
	1	2	3	4	5
1. La mayoría de la gente en Insumos Internacionales entiende claramente los objetivos específicos de ésta.	1	2	-	1	-
2. Tengo muy clara la idea de lo que Insumos internacionales quiere de mí	1	1	-	2	-
8. Tengo muy clara la responsabilidad de mi trabajo y hasta dónde influye la buena realización de éste en los objetivos globales de la empresa.	-	-	-	4	-
11. Estoy constantemente informado de los cambios que ocurren en Insumos Internacionales.	1	1	-	2	-
13. Si tengo idea de las metas a largo plazo de la empresa.	-	1	-	2	1
16. Hay canales accesibles a los miembros de Insumos Internacionales para que puedan participar en la planeación de los objetivos y en solución de los problemas.	-	2	2	-	-
17. Siempre soy uno de los primeros en mi grupo de trabajo en enterarme de cambios e información nueva.	1	1	1	1	-
19. Puedo describir detalladamente los trabajos y funciones de casi todos los departamentos de Insumos Internacionales.	-	2	-	1	1
21. mi jefe parece tener una genuina política de apertura, él casi siempre está dispuesto y disponible para hablar conmigo.	1	3	-	-	-
24. No estoy seguro de lo que se espera de mí en mi trabajo, en áreas como presentación personal y comportamiento.	-	2	-	2	-
25. Mi jefe nunca se ha sentido ha explicarme los aspectos fundamentales de las políticas de Insumos Internacionales.	-	2	1	1	-
29. La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del empleado.	-	-	1	3	-
30. Puedo describir perfectamente mis actividades y mi rol dentro de la empresa.	-	-	-	1	2
TOTAL	5	17	5	20	4

ANEXO 16

SATISFACCIÓN EN JEFES

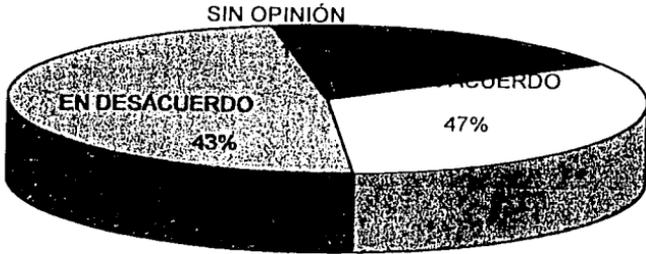


SATISFACCIÓN EN SUBORDINADOS



ANEXO 17

COMUNICACIÓN EN JEFES



COMUNICACIÓN EN SUBORDINADOS



ANEXO 18

ENTREVISTA CON:

Director General de Insumos Internacionales. Sr. Miguel Gómez A

¿Cómo y por qué nace Insumos Internacionales?

“Por la necesidad de atención del mercado de transformadores de polietilenos, así como la falta de distribución en el mercado (febrero 1994) Aunque ya existía en 1990 con una línea de productores de la industria automotriz y en 1994 se incorporan los polietilenos... La producción nacional de polietilenos no era suficiente en el mercado nacional”.

¿Cuáles han sido los cambios más importantes en la empresa?

“El crecimiento... Se maneja material importado y se ha dado mayor atención a clientes. Se logra la participación de marca del 1.5%a nivel nacional en el mercado del polietileno. La necesidad de entrar a Mérida se da en 1997, la cual representa un 6% de las ventas totales en la empresa.

¿Quién conforma el entorno de Insumos Internacionales?

“Proveedores extranjeros, agentes aduanales, transportistas locales y foráneos... y clientes que se dedican a la transformación: fabricantes de juguetes, bolsas, botellas y material de empaque... Las empresas competidoras de Insumos Internacionales son Tecnoplast, Vinmar Platichemm, Don Ramis, Consorcio Distribuidor, Polímeros Nacionales, Geochem”.

¿Qué actividades tiene como Gerente General?

“Coordinar compras de producto, ventas, supervisión de logística, revisar contabilidad, la cobranza”.

¿Qué información necesita Insumos Internacionales para funcionar?

“Tipo de Cambio, precios en el mercado, demanda del producto en contacto directo con el cliente, nuevos productos para buscar nuevas aplicaciones”

¿Qué servicio proporciona Insumos Internacionales?

“Entregar en el tiempo y cantidad requerida al cliente su materia prima”.

VACIADO DE ENTREVISTAS

ENTREVISTA #1 (Auxiliar de Almacén)

ENTREVISTADOR: ¿cómo se da la comunicación entre los miembros de Insumos Internacionales?

ENTREVISTADO: Es de persona a persona, la comunicación que nos llega a nosotros directamente al almacén es directa, es de persona a persona debe de seguirse un proceso ¿no?, en este caso nuestro jefe superior es Ignacio hacia Juan que es el jefe inmediato y hacia mí que yo vengo hacer las funciones de ayudante, así es como se llega la información, de persona a persona en este caso.

ENTREVISTADOR: ¿Qué hace falta para que la comunicación sea más efectiva en la empresa?

ENTREVISTADO: creo que... y a lo mejor es repetitivo la hemos oído muchas veces esta palabra pero es sentarnos y dialogar un poco conforme ha.. realmente saber nosotros, en este caso yo, saber bien, bien el trabajo de que hace mi jefe inmediato, mi jefe superior que es lo que desempeña mi jefe inmediato para que en un momento dado.. este.. Todo esto sea más estrecho, más unido... la comunicación pues efectivamente nosotros no tenemos una comunicación más de compañerismo en el trabajo.. No la tenemos, yo la atribuyo al poco tiempo que tengo ¿no? al poco tiempo pero he visto que si esta muy separada, o sea, en ese sentido si está muy separado, no se trata de convivios ni de charlas amenas ¿no?, Yo creo que es de comprender, comprender y valorar el trabajo de cada uno ¿no? de cada uno , nuestro jefe no es pues estar un poquito en compañía y observando del trabajo que hacemos para al menos saber nosotros que nos está atendiendo y de ahí tenerle confianza y comunicarle nuestros problemas ¿no? que son muchos, son muchos los problemas que tenemos.

ENTREVISTADOR: ¿desea agregar aparte algo más al tema, alguna otra cosa?

ENTREVISTADO: No..... al respecto nada, es muy poco tiempo todavía.

ENTREVISTADOR: ¿ cómo son las relaciones de trabajo en Insumos Internacionales?

ENTREVISTADO: cómo son las relaciones... muy separadas... muy individuales y... no se

Yo creo que necesitan... toda la gente de Insumos necesita tener un procedimiento básico, un procedimiento con ciertas normas, normas a las cuales todos nos tenemos que acatar, todos los de Insumos, o sea, independientemente de categoría, independientemente de posición en la empresa creo que debemos de jalar con una sola... con un, un, solo pensamiento, un solo por qué, por qué estamos aquí en Insumos, porque se separa mucho, cada quien actúa individualmente y en un momento dado cuando se requiere de ayuda, cuando hay alguno de nosotros que tiene algún problema que tratamos de recurrir a las demás personas pero es un poquito el rechazo, hay un poquito de rechazo.. precisamente..

precisamente somos a veces tan individuales que los logros que nosotros tenemos los pavoneamos... cuando debemos de entender que aquí es una sola meta, es un solo jalón que todos debemos de jalar parejo y debemos de entendernos en las buenas y en las malas y debemos de entender que, tanto errores tienen las gentes que tienen una posición más alta como los que tienen abajo, y comprendernos ¿no? comprender la gente que tiene mayor rango en esta empresa, comprender que obviamente la gente que está más abajo va a tener muchos más, más errores que los que tienen, y el apoyo de la gente que tienen mayor categoría, el puesto más alto, el puesto de jefe debe de entender, debe estar en las buenas con nosotros ¿no? para nosotros comprometernos y sentirnos un poquito más amor a la camiseta ¿no? saber que alguien nos apoya.

ENTREVISTADOR: ¿cómo pueden mejorar estas relaciones?

ENTREVISTADO: (SILENCIO)... yo creo que aquí es de menor a mayor.. eh.. menor pues, obviamente la gente que estamos en piso, estoy hablando del almacén, realmente el área de trabajo, el área del principio del, del partimos del cero, es el almacén. Mucha gente aquí no entiende que la, la, hora sí que la, la, la columna medular de esto es Ventas, yo el poco tiempo que tengo acepto que es Ventas, y obviamente sí no hay ventas pues no, no pero creo que el corazón de, de todo esto es el almacén, porque, porque es el área de movimiento, es el área de movimiento, nuestra área en la cual se generan, pues hora sí se venden 60 toneladas, aquí se deben de mover esas 60 toneladas ¿no? de una u otra manera. Entonces yo pienso que nos deben dar ese apoyo y ese entendimiento a la gente, a la gente y la pregunta que tú me estabas diciendo es.. en sí ... yo creo que este... en mayor.. cómo te diré.. en mayor humildad que se le tenga a la gente, yo creo que se va a dar más comunicación, o sea, eh, a mí me gustaría ver más a nuestros jefes inmediatos participar con nosotros ¿no? no estoy hablando de que hagan nuestro trabajo, pero sí participar ¿no? creo que luego hay veces que se hacen unos esfuerzos tremendos en la organización y ni siquiera es la gente como para venir y vernos ¿no? decir, se hizo esto o qué se hizo, o sea, no hay un programa, no hay un proceso aquí, se entiende que se tiene que vender por medio de unos pedidos y se remisiona y eso es todo, pero no hay procedimiento que se diga: sabes qué, diario tenemos que seguir esto eh, te voy a calificar con esto, o los puntos básicos, tres, cuatro, este, sabes qué se hizo esto o se hizo lo otro y se hizo esto, sí se llegaron hacer todos diariamente ¿no?. No se tiene, o sea, cómo, en un momento dado una evaluación o simplemente para un aumento, para reconocer un trabajo, cómo se lo puedo decir a mi jefe. Al señor tal, qué calificación le das, en que se basa, si te van a poner una calificación de cinco, que sería el más bajo, pues que te digan al menos, sabes qué sí es cierto tuviste diez faltas, tantos retrasos, este, entregaron reportes firmados por ti también, aceptados.. este... notas buenas en estos puntos que son básicos en tu área de trabajo, al menos para que mensualmente o semanalmente yo tenga un expediente tuyo, de tus funciones, no se tiene.

ENTREVISTADOR: ¿estamos hablando que hace falta justicia?

ENTREVISTADO: Sí, sí, exacto ¿no?, yo creo que aquí diario todos nos ensuciamos, diario nos cansamos, sudamos y creo que aquí hay gente que siente que como es esfuerzo no es reconocido... ¡claro! no estoy diciendo esto que hay gente que somos unos mártires, no, pero sí me gustaría al menos ¿no? porque imagínate si hay una gente que le dan un aumento el 30% en base a que vendió 60 toneladas y a ti te dan un aumento del 2% porque, no pues ella vendió, pero tú moviste 60 toneladas. No se.... debe de haber un.... a lo mejor gente que está más preparada, gente que está más preparada y en un momento dado sí tiene

un peso más de peso, pero el trabajo físico en un momento dado también se debe de valorar, también se debe de entender que, que tanto si se vendieron 100 o 200 toneladas, pues aquí se movió lo doble porque tanto se reciben como se despachan, más aparte agregarle ¿no? agregarle todas las pros y contras que se tienen, por ejemplo yo te puedo decir ¿no? se caen sacos pues ellos no lo entienden, llegas y dices: oyes sabes qué, se me cayeron cinco toneladas... a pues levántalas... , o sea nada más quisiera yo que la gente de mi mayor categoría o de mi mayor rango pues estuvieran al pendiente y en un momento dado , te digo, para que yo al menos, no se, no me a tocado, a penas es mi primer año... se diera un aumento y, y, y, al menos yo dijera, pues sí yo creo que me merezco este aumento pues yo cumplí las metas o no cumplí las metas o no cumplí en procedimiento que se tienen ¿no? o los requerimientos que requiere la compañía ¿no?.. pero si te dan un aumento y yo soy una gente que alo mejor le dan un aumento de más alto al tuyo cuando tu diste tu 100 O tu 150% de eficiencia y de esfuerzo y no es reconocible, pues a quién le vas a echar la culpa... pues a tu jefe inmediato ¿no? yo creo que el jefe inmediato debe de estar más con nosotros, más apoyando, apoyando efectivamente. Yo he visto algunos comentarios de otras personas que tienen gente a su cargo y están con ellos.. qué tienes, qué te falta y hay más comunicación, se ve por ejemplo, cuando alguien espera a su jefa y buenos días, qué tal, cómo le fue, o el lunes cuando llega, qué tal cómo está... el café lo tomas, lo convives y después vuelves a trabajar, ¿por qué? Porque sí se da esa comunicación... lo que aquí definitivamente no lo veo, definitivamente... no lo veo.

ENTREVISTADOR: ¿qué medios utilizan para informar a los miembros en la organización?

ENTREVISTADO: no hay medios, realmente yo te voy a decir mira, no hay medios porque resulta que para darte una información.. digamos, una junta a veces tú eres el último que lo sabes y a la mejor en ese mismo rato, cuando ya tiene 15 minutos la junta ya te hablan, un convivio, un pastel, un... algo, a veces tu estás trabajando, y eso es en general todos, eh a todos nos ha pasado.. yo lo veo en general, eh.. a veces hay alguna información que se tiene pues..... hay ciertas personas que no lo saben, a veces.. ¿cómo lo llamaría?...por rumores, por rumores: oye sabes que esto se va hacer, ha..... si te digo.. aquí no hay esta comunicación, no, no hay.. he visto fíjate, he visto que por lo menos ya se está poniendo algunos cartelones que dicen: Insumos, la meta, y toda esta onda ¿no? Insumos, se vendió tanto, ¿no? a lo mejor ya es un punto de partida, allí ya ¿no?, que al rato a la mejor... que así como se está considerando a la gente que viene de visita o a la gente que trabaja en oficinas se está mentalizando ¿no? yo creo que también aquí ¿no? aquí debe de haber algo... no es marginado... si se olvidan del trabajo, sí se olvidan..si se olvidan del trabajo ya la mejor si haces un buen trabajo y haces una calidad de trabajo buena, yo creo que es bueno que se te reconozca ¿no? no es tanto que te marginen, pero imagínate... si te ponen a barrer, barras y después trapeas y después vuelves a detallar y para la gente que ..este...este...que...que...en un momento dado te puede dar reconocimiento, te puede decir sabes qué, estás haciendo un buen trabajo, pasa inadvertido....o sea.. qué va a pasar con el tiempo..qué va a pasar al cabo de tres, cuatro, cinco, ..no tiene caso, el interés decae, decae, y esos es lógico, y eso es normal en cualquier lado,¿no?.

ENTREVISTADOR:¿considera que esos medios son los adecuados?

ENTREVISTADO: No...definitivamente no, me gustaría que alguien en Personal tratara de hacer un poquito más de labor, un poquito más de labor para que tuviéramos...un poquito

más amor a la camiseta, ¿no? obviamente en algunas compañías hasta gafetes te dan, te dicen, el el, ¿cómo le llaman?...el, el ...se me va la palabra....eh..sí..unas frases en la cual te están diciendo cuáles son los principios y cuál es el diario, exacto...es un proceso que se está dando en varias compañías ¿no? que ya trabajan con el...y con otras normas de calidad, europeas o americanas ¿no?, yo creo que debemos comenzar a partir porque es calidad...en una compañía se debe ver por la calidad humana, la calidad de trato dentro, dentro de la compañía...y aquí te digo, tengo poco tiempo....pero me gustaría que al cabo de ...no se de más tiempo ver que esto se tome y que se vea como una familia, porque...nos pasamos aquí más de diez horas trabajando y llegas, duermes en tu casa y otra vez vuelves a trabajar aquí... y como que yo no me estoy acostumbrando yo a ese trato, o sea, de que vengas y no te sientas ¿no? no te sientas con el agrado, el gusto, la confianza...eh...cómo te diré...el realmente sudar la camiseta de la compañía, con gusto...no, no, no siento que no lo hago, yo no lo hago.

ENTREVISTADOR: ¿cómo se ejerce la autoridad y la dirección en esta empresa?

ENTREVISTADO: cómo se ejerce.....mira a mí me gustaría saltarme ese punto....he visto algunos detalles...muy personales...eh... por parte de, ora sí, de quien tiene el mando aquí ¿no? y no me ha gustado, o sea, lo he visto, lo he visto de una manera que no me gusta...no me agrada...no...eh es de comprensión yo diría, yo creo que no se comprende bien el punto de vista y la forma que actúas de cierta manera, porque nunca, nunca, nunca he visto aquí que alguien actúe de una forma que vaya en contra de lo que es la empresa ¿no? nadie, nadie...tenemos..este.. a veces unos problemas, tenemos a veces necesidades personales que luego a veces las tenemos que atender, por mucho que queramos abarcar las tenemos que atender y a veces...tenemos...eh en nuestra..ora sí que en nuestra persona muchas...¿cómo te diré?...eh muchas, cómo le llamaría...sí.. por mucho que quieras venir con la mentalidad de hacer bien tu trabajo..por problemas familiares..por alguna preocupación, económicos principalmente, a veces bienes con un poquito...distráido, en base a esto se cometen errores ¿no? yo no considero errores tan grandes pero sí a veces se cometen algunos errores que tal vez con un poquito de comprensión y un poquito de entendimiento por parte de la gente que te podría echar la mano se arreglaría y se entendería a esta persona...pero no. He visto que a veces, cuando tienen ese tipo de fallitas viene unun...tal vez..yo le llamaría tipo agresión ¿no?...esos castigos como los llamas ¿cómo dijiste?...autoridad.. se ejerce de una cierta manera..cómo.. no es buena..no..no... yo considero..no estoy acostumbrado, no me ha tocado y yo respeto ¿no? si me tocara a mí pues bueno, ya sería cuestión de cómo yo asimilaría...te digo..no me ha tocado, no me ha tocado, pero bueno haber que pasa ¿no?.

ENTREVISTADOR: ¿Le produce confianza esta forma de ejercer la autoridad y dirección?

ENTREVISTADO: No. Definitivamente no, mira, aquí se nos presenta un Gerente...un gerente ¿no? y probablemente la actividad que tiene no le da tiempo para tener una junta ¿no? con los trabajadores ¿no? o sea ver realmente cómo es, ..te vuelvo a decir...el movimiento, el tipo de trabajo que haces, no lo he visto, o sea, realmente digo a lo mejor ignoro yo el tipo de trabajo que le quita ese tiempo para darnos un poco a nosotros, porque sí es bueno...si es necesario, se vienen ahorita las fechas de decembrinas, o sea, se vienen unas fechas que..realmente la gente eh quiere un poquito más de..de cómo te diré... que se le entienda , que se le comprenda y que tiene necesidades ¿no? y que se le vienen necesidades. Yo creo que en otras compañías tienen esos detalles ¿no? no se el gusto o la confianza que te da a veces hasta adornas o a veces ya estás preparando algún tipo de

convivio entre la gente ¿no? La pre-posada o la posada el intercambio ¿no? y lo esperas ¿no? dentro de la compañía estás trabajando y ya sientes ese gusto ¿no? el que voy a trabajar pero también voy a convivir..entonces no lo siento, te digo, ya voy para un año y me gustaría ver ese tipo de cambios.

ENTREVISTADOR: ¿cuáles son los pasos a seguir dentro de la empresa para llevar a cabo una venta?

ENTREVISTADO: Mira...te, te, te vuelvo a repetir como al principio realmente me gustaría a mí que las chicas de ventas, así como vienen al almacén y piden información y piden información...sí..respecto a sus ventas que ellas también pidieran la, en un momento dado, que nosotros...este... las oyéramos para no, o que estuviera para ver como se desempeñan ellas en una venta, no lo se.... por inercia puedo decirte que por teléfono se conecta con alguna compañía o empresa, toman una cita...me imagino yo.. dan presupuesto, pruebas y les aceptan un pedido. Ellas, en base a un formato que tienen de pedido ya ven ella precio ya ven las especificaciones y con ese pedido, ya cuando el cliente lo quiere, se lo autorizan , ya pasa al área del almacén y comienza con Ignacio y ya de ahí pasa con Juan, o sea, para tal día o tal fecha se maneja a la camioneta o ellos mismo recogen. Así es como yo lo entiendo.

ENTREVISTADOR: hay algún documento donde venga específico esto o sólo a usted le han informado cual es el proceso?

ENTREVISTADO: No, no, no, tampoco, de hecho yo esperaba ver algunas formas, o sea, que tipo de trabajo yo haría ¿no? que claro, la experiencia que tengo y al o mejor un poquito de impirí...las cosas que yo he visto empíricamente pues estoy asimilando, asimilando pero me gustaría que en cada puesto por lo menos hubiera una base ¿no?, que para inicio se dijera sabes qué que para inicio tienes que basarte en esto, si vas a vender, pues en esto, si vas a estar en almacén pues esto ¿no? y este es tu puesto, tu convenio ¿no? este es tú...cómo te diré..unas leyes dentro de la compañía que al menos te dice sabes qué, tienes derecho a esto ¿no? y a esto no tienes derecho ¿no? eh... hay opciones de esto y de esto no. Entonces por lo menos ya manejas tus opciones, dices en esto estoy bien y en esto no lo voy hacer por que se que voy a cometer un, un....una llamada de atención ¿no? pero aquí no, no lo hacen.

ENTREVISTADOR:¿ qué sucedería si no se lleva a cabo cada uno de estos pasos del proceso?

ENTREVISTADO: (SILENCIO)

ENTREVISTADOR: es decir, si falla alguno de los pasos que tiene que llevar ese pedido qué pasa.

ENTREVISTADO: No realmente si pasa esto...cómo te diré...no tiene un, un...no tiene mucho margen eh, aquí el error se ve...que te diré...eh, en muy poco tiempo, no te estoy hablando ni de un día, si no se siguen los procedimientos no se autoriza el pedido, no checa papeleo y obviamente llega el error hasta el almacén y el almacén pudo ser el error en cantidad se surte más material o menos material o se surte un material por otro material, entonces te estoy diciendo que en dos tres horas ya se sabe el problema llegan las vendedoras y te dicen : no me diste el producto que te pedí. Entonces es muy poco el margen, entonces este.. se puede hablar de que no tienes opciones de equivocarte o aquí si te equivocaste te la aplican luego, luego ¿no? y te ponen el dedo ¿no?. Yo creo que debe de haber unos candados de seguridad, porque todos tenemos derecho a equivocarnos ¿no? y en

un momento dado, por ejemplo yo te digo...me dicen, veintidós sacos y de repente te dejo esto y dice cientoventitres, creo un candado de seguridad debería estar otra gente ¿no? haber llevas veintitres y ya se acabó el problema, yo creo que en todo..en todas las áreas que es contabilidad, ventas eh debería de ser así ¿no? eh. Yo te entrego...como..sabes qué esto voy a surtir...creo que lo más correcto y lo más normal es que tu digas..este...te estás equivocando, no pusiste el precio correcto, a ver chécalo. Ese es otro candado, pero te digo...hay mucha gente que no más ve por su lado que ...llegaría a pasar el papel por cinco personas y a lo mejor así llega al almacén y a lo mejor el almacén surte y el problema ya se hizo y a ventar la pelotita, ese es uno de los problemas, te digo, debería haber candados...debería haber candados de seguridad, pero hay una cosa, si...yo creo que a lo mejor no se puede llegar, cuando se comienza a trabajar con esas ciertas normas ganas derecho...y también ganas obligaciones y yo creo que aquí más obligaciones debes de tener y menos derechos...derechos estoy hablando de que, bueno, tus horas de alimento, tu hora de salida...eh, bueno acerté a 100 ventas y me equivoqué en una, creo que tengo derecho, pues bueno...a que se me entienda. Entonces..no sé si me estoy entendiendo.... aquí no podríamos llegar a eso porque no hay margen, no hay margen de tolerancia..entonces va a tardar mucho tiempo y a lo mejor no se logre, no logremos, esto es porque no están bien establecidas las áreas. o sea, realmente no sabes el trabajo que vas a desempeñar bien y cuál es tu trabajo bien eh..eso complica a todos..estoy haciendo mi punto de vista muy personal ¿no? pero si volvemos aquí a nuestra área, un día puedes hacer dos trabajo y al siguiente día cinco trabajos, pueden ser más trabajos...por eso te digo..no es tanto rehuir al trabajo, sino saber, al menos cual es tu trabajo y el cual vas a poder echar la mano. o sea, tu trabajo es éste, y yo lo tengo que desempeñar y yo se que antes de hacer esto tengo que acabar esto, porque este es mi trabajo, por esto me califican, por esto puedo tener problemas, para lo que yo debo de dar un margen, a lo mejor hoy no lo hago, pero lo hago mañana pero yo tengo que cumplir con mi trabajo. Aquí te voy a poner un ejemplo mira, yo siento que como auxiliar, eh, tengo que mantener el almacén limpio y ordenado eh, la carga y descarga está dentro de mis obligaciones, de ahí en fuera se generan otros tipos de trabajo que...te digo...me gustaría que ahí en un momento dado..que, este...luego saber en un momento dado, que si tienes dos trabajo juntos o se te vienen dos trabajos juntos, al menos saber a cuál hacer primero y cuál puedes dejar después..te digo...el no saber te hace a veces tener un poquito de inconformidad porque dices bueno ahora tengo que hacer esto, pero yo se mañana tengo que hacer doble mi trabajo porque hoy no barrí, por ejemplo, mañana voy a tener que barrer y barrer doble ves porque se ensució lo doble. No se si te a tocado a ti que en el trabajo o en la casa o en algún lado tienes que empezar por lo primero y ya sabes que es con lo que tienes que empezar, para que diario, diario le des cierto tiempo ¿no? al tipo de trabajo que vayas hacer, si vas a lavar hoy pues te toca el lunes o a la mejor te toca hasta el viernes y ya sabes que la otra hasta el lunes te toca lavarla, así es como debemos de seguir en todos los trabajos, pero si en un momento dado rompes esa rutina o rompes esos procedimientos por que tienes otros trabajos, el lunes ya no lavaste, ya te pusieron hacer trabajo, y no nada más el lunes sino el martes, el miércoles...tu rol, tu rol, en el cual debes de mantener el trabajo, ya no, ya no lo hiciste, y a lo mejor tienes que trabajar el doble, el triple y ahí es cuando entra un poquito el que reniegas.....no sé si me explique...

ENTREVISTADOR: ¿se siente motivado en la empresa?

ENTREVISTADO: No...no....mira motivado...yo creo que....esto ya es individual, la persona que le gusta trabajar o al menos su trabajo regular, pues mantiene su trabajo..siento

que yo soy de esas personas, que yo vine a trabajar. Necesito el trabajo, pues si no trabajo no come mi familia...pero de esa forma me motivo, por mi familia ¿no? se que tengo que venir a trabajar, hasta ahí nada más..pero yo creo que no...no.

ENTREVISTADOR: ¿algo más que desee agregar?

ENTREVISTADO: No, no.

ENTREVISTA #2 (Vendedora)

ENTREVISTADOR: ¿cómo se da la comunicación entre los miembros de insumos internacionales?

ENTREVISTADA: Bueno, yo creo que la comunicación no es muy buena entre nosotros... debido a las diferencia que caracteres que tenemos, yo creo que todos...bueno...todos vendemos ¿no? todos debemos tener un poquito de disponibilidad y no es así..no te digo que es mala pero sí podría calificarla como regular. Cuando estamos disponibles es muy buena y cuando no, no.

ENTREVISTADOR:¿ qué hace falta para que la comunicación sea más efectiva en la empresa?

ENTREVISTADA: pues yo creo que más que nada falta integrarnos ¿no? por que realmente cada quien..siento que como que ventas es un logro, crédito es otro, este, tráfico es otro, almacén es otro, más que nada nos hace falta demasiada integración, o sea, convivir, no sé, más..este...yo me imagino que a de haber algo para que nos integremos más, no sé..convivir externamente..no se....básicamente yo creo que es más que nada el...si se puede un poquito también lo que es el trabajo, de la amistad..yo creo que en el trabajo debes de hacer las cosas bien y yo creo que muchos de nosotros, como que confundimos muchas veces la amistad con el trabajo..yo creo que son varios factores y...por la diferencia de caracteres...eso es yo creo más que nada y es que todavía no nos conocemos muy bien ¿no? entonces hay que decirnos qué nos molesta, qué no nos molesta.

ENTREVISTADOR: ¿cómo son las relaciones de trabajo en Insumos Internacionales?

ENTREVISTADA: Es que te digo, no somos un equipo....yo lo podría calificar como que cada quien somos muy individualistas..entonces, al menos yo creo que esa es una de las cosas que también nos afecta al comunicarnos ¿no?, porque siempre está uno en lo que tiene que hacer y más allá de eso no.

ENTREVISTADOR: ¿cómo pueden mejorar estas relaciones?

ENTREVISTADA: pues....yo creo que sí..como que importa mucho...creo que hasta se ha tomado un curso de integración de empresa...que según Blanca, nada más se lo dieron a la gente de arriba, y faltaron a los que estamos abajo ¿no? y según esto iba hacer que nos integremos más porque te digo que.....mmm.....no, no, no es porque uno quiera sino es porque así se presta, o sea, solos haciendo su trabajo..este..a veces necesitas y espérame...algo así por el estilo.

ENTREVISTADOR ¿qué medios se utilizan para informar a los miembros en la organización?

ENTREVISTADA: normalmente...este...cuando es algo así muy importante pues personalmente..eh..por teléfono también, es lo que más, más se utiliza, pero más que nada memorandums y por teléfono, cuando ya es muy grave, personalmente viene y te lo dicen.

ENTREVISTADOR ¿consideras que estos medios son los adecuados?

ENTREVISTADA: en cierta parte sí, no del todo eh, porque por ejemplo hay una comunicación que luego no me gusta mucho, que debe de ser personal ¿no? hay veces que te están diciendo las cosas delante de toda la gente de una forma inadecuada ¿no?, precisamente todo eso se deriva de los roces que hay ¿no? y por eso es que es medio mala la comunicación ¿no? yo creo que cuando te quieran llamar la atención o cuando hiciste algo mal pues todo debe ser personalmente en el momento que tu estás, tranquilamente ¿no? y los memorandum, pues sí, cuando es de tipo informativo que es en general cosas de la empresa pues sí son útiles, por teléfono también, pues, cuando es algo muy importante o que es una factura o cosas así por el estilo yo creo que sí.

ENTREVISTADOR: ¿piensa que se necesita algún otro medio para ser más eficiente?

ENTREVISTADA: de hecho yo creo que sí contamos eh, con internet, computadora, es eficiente..no..sí yo creo que es lo más rápido ¿no? el memorandum, el teléfono, el internet, pero hay otro tipo de comunicación que es la personal pero a veces como que se sale de...eso que te llamen la atención enfrente de todos yo creo que no es bueno.

ENTREVISTADOR: ¿cómo se ejerce la autoridad y la dirección en la empresa?

ENTREVISTADA: No tiene ningún orden, se supone que mi jefe principal es Elizabeth, se supone que yo le reporto a Elizabeth y Elizabeth me tiene que reportar la opinión del señor Gómez ¿no? y el señor Gómez viene directamente, o sea, se salta, no respeta jerarquías..no tiene orden. Ahora con la participación de Juan Felipe pues más..menos se respeta la estructura, finalmente de todos modos terminamos con el señor, o sea....no se respeta.

ENTREVISTADO: ¿te produce confianza esta forma de ejercer la autoridad y dirección?

ENTREVISTADA: No....no, por lo mismo de que no hay un orden, no sabes, estás como desubicado, no sabes con quién ir o a quién dirigirte, entonces, por ejemplo, hay veces que quiero..ahorita me ha pasado que le digo: oye Elizabeth quiero esto, no pues dile al señor Gómez. Entonces yo creo que ahí está mal porque ella es mi jefa, en todo caso ella tendría que platicar con el señor Gómez en ese momento..entonces...o hay veces que. Le involucra a Elizabeth y se mete el señor Gómez, o sea, no hay un orden, entonces ya no sabes a quién decirle o a quién....y no nada más es hablando de ventas, también así pasa con Crédito, pasa con Dora, en personal ahorita, o con lo de los coches, realmente no hay políticas bien establecidas de quién, de qué y por qué, por ejemplo, de los coches, ahora con lo del reemplacado, que no que con fulanita, no que con sutanito, no que con Enrique..finalmente no, no.

ENTREVISTADOR: ¿cuáles son los pasos a seguir dentro de una empresa para llevar a cabo una venta?

ENTREVISTADA: ¿ los pasos a seguir dentro de la empresa para llevar a cabo una venta? ¿procedimientos internos? ¿no desde el cliente?.

ENTREVISTADOR: ¿qué pasa después del pedido?

ENTREVISTADA: bueno...normalmente habla el cliente o en el caso de que se le visitó te hizo un pedido, lo que se hace es llegar..primeramente ver el inventario, si hay o no hay material..también con eso hay muchos problemas... porque aparece un material y resulta que ese mismo día salió ese mismo material...entonces no hay un control así, bien, bien definido de los materiales, entonces, ya que se ve que se tiene el material pues se le confirma al cliente que si se tiene ese material, se elabora el pedido, ese pedido se le pasa a Susana con las condiciones o características que tiene, ya debe tener el precio, el código del cliente, el día que se le va a entregar, este,...que es básicamente...si va a tener certificado de calidad o ...orden de compra y también hay que especificarle el certificado de calidad y orden de compra, eso se lo tiene que anexar Susana, la orden de compra normalmente el vendedor es el que la anexa y el certificado de calidad se lo debe de anexar Susana, de ahí se lo pasan a Juan...no ..se lo pasan primero a Ignacio....a no....Susana se los pasa primero a Blanca, para autorizar, porque en el caso de los clientes de crédito, si es que está bien dentro del crédito o si está al límite de su crédito y no se le puede vender o si es de contado también...ya con presentar la ficha de depósito ¿no? de previo depósito. Ya que lo tienen Blanca, lo autoriza y se lo vuelve a regresar a Susana, Susana se lo pasa a Ignacio e Ignacio se lo pasa a Juan, y ya Juan lo carga o depende cómo lo pida el transportista o si lo va a recoger el cliente, saben que hacer, y ahí termina la venta..y bueno, más bien de ahí se tiene que ir a facturación y ahí termina la venta, entregándole la factura al cliente.

ENTREVISTADOR: ¿y esto dónde está establecido? En algún documento en la empresa
ENTREVISTADA: No...conforme a la práctica, yo creo, desde que llegas a la empresa y dices ¿esto qué? No pues esto ve si hay el material...cosas así...pero nunca, nunca te dijeron: pues aquí la práctica es esto. Y de hecho yo creo que por eso de hecho se tiene muchos problemas, por que a veces Susana no manda los certificados, o por ejemplo cuando se mandan los transportes no tienen los números de guía, no les hablan a los cliente, o así, porque no están establecidas las políticas de cada quien, cuál es su obligación ¿no?.

ENTREVISTADOR: ¿ que consecuencia existiría si no se llevan a cabo cada uno de estos pasos?

ENTREVISTADA: no, pues son muchas..es como ya te digo, es donde entran los conflictos, porque por ejemplo, normalmente yo programo salidas, resulta que no está la ficha de depósito o está rebasado su límite de crédito, ahí ya te detuvieron por crédito, ahí ya termina tu venta ¿no? más bien no se realiza, o por ejemplo, lo que te comentaba...¿no? en el inventario te aparece un material y resulta que no hay ese material...por eso es que todos, todos debemos estar...por eso es que si es importante la comunicación, todos debemos estar integrados perfectamente, pero no hay esa comunicación, o sea, en ningún momento te dices: oyes va a salir tal material, o sea, y descuenta lo del inventario, no lo tomes en cuenta o Blanca no te dice: este cliente ya llegó al tope de su límite de crédito o este cliente tiene problemas de crédito, no me ha pagado. Hay veces que no te dice, si tú no le preguntas a Blanca ¿oye Blanca cómo va este cliente?, tu no te enteras, hay veces que habla el cliente y dice: no, no, si le mando., y resulta que le hablas a Blanca y te dice: oyes es que no, no se puede mandar porque ese cliente no me ha pagado o no, es que ya terminó su crédito, y como tu dices, como no está elaborado un formato que se diga, este cliente tiene tanto crédito. Ahora ya se está haciendo, pero anterior mente no, normalmente yo siempre le pregunto a Blanca, pero ahí dices por qué yo siempre tengo que preguntarle y Blanca dice que pro que al vendedor es al que le interesa. Yo creo que si hubiera una

comunicación mutua, o sea, este cliente no me a pagado yo como tanto la podría ayudar, como a mí me convendría por la venta, debe de ser no sólo de aquí para allá sino de ambos, debe de ser recíproca, de reciprocidad, entonces son todos los factores. Todos, todos debemos estar encoronados, es ahí donde se te estropea..o ¿cómo se podría decir?..se estropea la venta, entonces sí es importante.

ENTREVISTADOR: ¿te sientes motivada aquí en la empresa?

ESTREVISTADA: No... pero son temporadas, yo creo que todos estamos en la misma situación, yo creo que ninguno de nosotros está motivado, pero ya según dice Elizabeth que es interno, es este, individual ¿no?. motivarte es de ti, desde adentro y es de ti, pero yo creo que no, no, no son muchas cosas, desde la manera de la relación, desde el reconocer tu trabajo, eso es muy importante, a lo mejor no me estimulo, pero sí el que te reconozcan tu trabajo, la persona que eres como ingeniero, la mayoría...tanto Irma como yo, siento que como que nos ven como niñas. así como que... y yo creo que está muy mal porque cada quien tiene su lugar y porque ventas es la parte más importante de está empresa, es la fuerza de trabajo, o sea, si no hubiese ventas, pues todos nos vendríamos abajo ¿no? y yo creo que es un...bueno todos, todos somos importantes como te digo. si uno falla todo se estropea, también por ratitos el almacén son muchas fricciones porque hay veces que le s dice, oye súbeme un saquito, hay no tenías que haber programado un día antes, pero resulta que el cliente te está hablando y te está diciendo: oye yo necesito una prueba para hacer un material ¿me la puedes traer?.si claro, y te dicen no, no, no un día antes, yo creo que no te toma ni cinco, ni diez minutos subirte un saco ¿no?. cosas así por el estilo, yo creo que no se trata de estar peleando y de ver quien puede más, sí o sea, no puedo. Y ya desde ahí es estar pelear, pelear con todos, con dirección ,con crédito. Sí te afecta, que de todos tu le tienes que ver la cara al cliente ¿no? así como que todo es felicidad pero si te afecta. No, no me siento motivada...Yo creo que básicamente es eso, lo más importante es la integración, integración totalmente como empresa, el asumir el papel de cada uno, por ejemplo a mí que me corresponde ventas, darle buen servicio al cliente, estar pendiente del cliente, pero así como yo trato de hacer las cosas bien, deberíamos hacerlas todos, todos vender, desde que alzamos el teléfono, entonces, ese es el ...como dices...el entusiasmo, el cómo hacer las cosas. yo creo que si estamos motivados, todos estamos a gusto, pues yo creo que esto se podría ir más arriba de lo que está creciendo Insumos ¿no? y no habría tanta rotación de personal eso es muy importante y los procedimientos, si todo estuviera establecido yo creo que nos ahorraríamos también varios problemillas por ahí.

ENTREVISTA #3 (GERENTE DE VENTAS)

ENTREVISTADOR: ¿cómo se da la comunicación en Insumos Internacionales?

ENTREVISTADA: Yo pienso, este, que muchas veces sí se da la idea, pero debido a que no hay funciones delimitadas, sí se presta a muchas confusiones entre el personal, o sea, yo te transmito: sabes qué a partir de hoy tienes que hacer esto y esto y sino ahí está la rutina, o desde un principio se hizo o la gente no tuvo el conocimiento desde un principio, entonces de bajar de esa función, se piensa probablemente a proceder y se tire, o sea, lo que falta es descripción específicamente de actividades de cada persona, si, para que cada

persona comunique lo que tiene que comunicar en el tiempo que lo tiene que hacer, porque probablemente yo te lo diga pero ya es demasiado tarde porque ya se presentó el problema. Yo pienso que muchas veces una comunicación a tiempo pues te puede evitar muchísimos errores y muchas veces por falta de conocimiento o de tiempo o de que ..este... de que encuentres a la persona...sí, no lo haces, entonces eso te genera muchos problemas ¿no? o simplemente nosotros...yo te lo voy a decir en el caso de ventas muy específicamente.. en el caso de ventas, de todos los problemas que tiene el cliente nos enteramos por el cliente...y no debería ser así, nos deberíamos enterar internamente y es un problema de comunicación, desde interno a la gente externa, porque te puedo decir, en el caso de las entregas que son problemas sencillo que yo creo que con comunicación adecuada..el cliente te mandas un material con la remisión, el cliente te pone una anotación aquí..y si a mí..el..si ni llega la remisión a tiempo aquí por parte del transportista, si el cliente tiene un problema agudo y lo pone en la remisión, porque le llegó más tarde o porque no se pudo comunicar o porque lo puso el de almacén y a lo mejor el de producción no se enteró, en ese momento, en lugar de enterarme en ese momento, sí, a través de la remisión o a través del cliente directo, sí, de mi contacto, pero como no lo recibe mi contacto lo recibe almacén, almacén no tiene contacto conmigo, si, lo tiene compras, por decirte algo, o el dueño compra el material, pues ya cuando tiene el problema, se le presenta el problema a Blanca a la hora de pago. Fíjate ya todo lo que paso: se entregó el material, corrió el plazo y llega hasta crédito...si a mi me llegara a tiempo la remisión o si viene cualquier anotación y se nos enterara, en un momento dado, sí, o muchas veces no lo comunica por escrito el cliente, se lo dice a lo mejor al chofer, pero al chofer qué, si, entonces cuando ya tienes tú el gran problema y yo te digo que eso es de comunicación porque si el del almacén le dice, en tal caso, al chofer o le pone una anotación en la remisión, y cuando llega la remisión anota Nacho y no las comunica a nosotros, entonces directamente al...cómo se llama..al vendedor, el vendedor inmediatamente le habla al cliente, y ya se entera si realmente si le llegó, si le dejar no entregar un número de sacos "n" pues ya se entera en ese momento y entonces ya nosotros le decimos a Ignacio, ¿quién los perdió, el cliente o el transportista? ¿tú sacaste completo el material o no lo sacaste? si, y son cosas externas ¿no? que muchas veces no te enteras y que se llega hasta Blanca que es Crédito y Cobranza cuando le de tienen los pagos o le pagan de menos, o a ella le dicen..fíjate a ella le dice el cliente el problema que tiene la factura, porque no te paga, en lugar de que se lo digan al vendedor directamente.

ENTREVISTADOR: ¿Entonces las propuestas para hacer más efectiva la comunicación sería eso?

ENTREVISTADA: primero, sí, explicarle a cada gente, que la gente tenga clara y perfectamente cual es su función y que la lleve a cabo y la documentación. Si a mí en un momento dado el departamento de, de, Tráfico me tiene que dar una comunicación a mí, que me la den en el momento adecuado, que él sepa..desde este niño..Martín, Juan, de la gente..en este caso ya no está Fer...pero desde el chofer, el chofer muchas veces recibe muchas comunicación y a la mejor se la dice a Juan pero ahí se queda, o cuando yo le llevo a preguntar, o cuando viene a platicar conmigo aquí, me comunica varias cosas, inquietudes del cliente...entonces si yo en un momento dado le decimos desde el transportista, porque el transportista es parte de Insumos, oye cualquier anomalía cualquier cosa, tú repórtamela o avisame cualquier cosa rara que veas ¿no? para que yo a su vez...cómo se llama...le tenga atención y le avise al departamento de Ventas para que sea atendido a tiempo, o sea es una cadenita. ¿sí? Si por ejemplo tú le dices a tu esposo oye ve por el bebé y a tu esposo se le

olvida, imagínate todo lo que trae atrás ¿sí? Y es un ser humano, aquí son papeles pero al fin y al cabo estás sacrificando a una planta y por eso puedes parar una planta, o sea, que todo mundo, yo inicialmente y la idea tengo y la he platicado con Juan Felipe hora que estamos, es dar un curso a toda la empresa de que, o sea, no es mi pedido de Elizabeth Picazzo, ni de Miguel Gómez, ni de Erika ni de Irma, es, el cliente de todo Insumos porque debemos tener mentalidad de...cómo te diré...de servicio todos, de vendedores todos porque todos vendemos aquí, tú vendes internamente y vendes externamente. Principalmente que no pienses si es de Erika, si es de el señor Gómez el cliente...que todos estemos en el mismo canal de que, o sea, si yo dejo de hacer algo el cliente ya no va a ser, pero el cliente es de todos no nada más es mío o de fulano o de manganito, si es de mi responsabilidad, porque todos tenemos una parte de responsabilidad, aquí en esta empresa ¿sí? porque somos una comercializadora, pero si alguien de nosotros no hace bien su función o la deja de hacer se va a ver mucho y si lo hace bien también se va a ver por qu todas las cosas se van a ver, es la oportunidad que tienes dentro de Insumos por ser una empresa pequeña pero tiene una operación muy grande.

ENTREVISTADOR: ¿cómo se dan las relaciones de trabajo en Insumos Internacionales?

ENTREVISTADA: pues de relaciones de trabajo pues sí hay muchos...de repente hay muchos choques, por lo mismo, por la falta de comunicación a tiempo.

ENTREVISTADOR: ¿cómo pueden mejorar estas relaciones?

ENTREVISTADA: ¿cómo podemos mejorar?, pues que la gente...este...esté...que no llegue a conflictos ¿no? yo creo que tenemos gente madura dentro de la empresa y...este...que no se llegue a un conflicto porque al fin y al cabo cuando hay un conflicto entre dos personas, si, se vuelve personal, aunque sea de trabajo y si te fijas todos nos llevamos muy bien en cosas personales, pero cuando hay un pique de trabajo sí...este cómo se llama...este...hasta la relación se rompe, entonces debemos de meternos bien en la cabeza, yo creo todos, que debemos tener la suficiente madurez para podernos comunicar cosas en el momento y de buenas todas para que no se afecte el trabajo ¿no? yo creo que eso es algo muy importante y estar concientes de eso, que al fin y al cabo el único que pierde va a ser el cliente.

ENTREVISTADOR: ¿qué medios se utilizan para informar a los miembros en la organización?

ENTREVISTADA: a través de memos, a través de ...oral de comunicación...pues eso es.

ENTREVISTADOR: ¿estos medios son suficientes?

ENTREVISTADA: No...cuáles hacen falta...pues que sea de nivel a nivel ¿sí? o sea de escalafón, o sea, si el Director General tiene algo que decir, que lo vaya diciendo por escalafones para que llegue perfectamente a todos los puntos que debe llegar, porque muchas veces se dicen cosas que se quieren, que se requiere, pero se dicen a un grupo, a mí me pasa mucho en Ventas, cuando hay un cambio de precio, cuando alguien necesita un precio, sí...este...va alguno de mis vendedores y se pone de acuerdo con el señor Gómez y da el precio, sí, pero los demás no sabemos...entonces una gente tiene un precio, otra gente tiene otro precio ¿sí? o concesiones que das cuando andas con un cliente y se queda aquí hay yo le doy, el vendedor con el cliente y no lo comunica a Atención a Clientes, y luego hay un conflicto con Atención a Clientes por falta de esa comunicación.

ENTREVISTADOR: ¿cómo se ejerce la autoridad y la dirección en la empresa?

ENTREVISTADA: Pues mira, ahora que ya entró Juan Felipe, la descripción de cada puesto, eh bueno la definición de cada puesto... porque hemos crecido muy rápido... entonces probablemente por ese crecimiento tan rápidos no se había puesto o, no había dado tiempo o no se había buscado la forma de organizar la empresa, ya llegamos a un punto tal ahorita que, sino nos organizamos y... este... definimos perfectamente bien, eh... cómo te diré... el respeto de autoridad de cada puesto ¿sí? y la responsabilidad de cada puesto, va a ser difícil que podamos seguir creciendo a esta magnitud que veníamos ¿no?

ENTREVISTADOR: ¿le produce confianza esta forma de ejercer la dirección y la autoridad?

ENTREVISTADA: ¿la que está actualmente? No siempre... porque hay veces que se entera muchas gente y hay veces que no se entera ¿sí? a veces que te enteras todos o te enteras ¿cómo dicen? de hablar de pasillo o algo así, radio pasillo, porque no está la gente, porque en ese momento que se habló no estaba toda la gente disponible por X o Z ¿no? entonces muchas veces ahí, si tu le dices a tu siguiente mando intermedio o a la siguiente jerarquía que el se encargue de decirle a toda su gente y a cada cabeza le diste la instrucción precisa de cómo se lleva, yo creo que es la forma más adecuada ¿sí? que si se la dices por ejemplo a funlano, no porque esté mal, pero así ya la gente, la jerarquía o el jefe de mando, por decirte o el supervisor como le gustes llamar, va a ser el responsable de que toda su área esté perfectamente bien, o sea, que tenga perfectamente conocimiento de esto, y no dar instrucciones aisladas porque nunca se van a llevar a cabo así ¿no? yo creo que eso es muy importante.

ENTREVISTADOR: ¿cuáles son los pasos a seguir dentro de la empresa para llevar a cabo una venta?

ENTREVISTADA: pues inicialmente, la venta puede ser a través de un teléfono ¿sí? bueno, cuando entra un vendedor, de un vendedor directamente se hace un estudio de mercado ¿sí? ese estudio de mercado... este... se sacan clientes potenciales. Los clientes potenciales son aquellos que son sensibles de... o sea, que requieren algún producto que vende Insumos Internacionales, porque hay productos que no vendemos nosotros, sí, por ejemplo material de ingeniería o pvc o pep que están dentro del mercado de plásticos pero no los manejamos. Y una vez que tienes algunos clientes los cuales puedes desarrollar o puedes vender un producto que comercializa Insumos ¿sí? se visita al cliente, se manda una carta de presentación, se visita al cliente, se conoce ¿sí? eh esa visita se cierra con una prueba, o sea esos son los objetivos ¿no? se cierra con una prueba y se empieza a trabajar con el cliente, se ve que necesidades, que productos requiere y una vez que se comunica al cliente, primero eh, nos debemos de fijar perfectamente si ese cliente nos puede pagar, o sea, es lo que yo trato de meter a la gente que se fije eso, luego haces todo y resulta que es una pérdida de tiempo porque el cliente no paga, y cómo te puedes enterar si paga o no, cuáles son sus principales proveedores, cuáles son sus principales clientes, y a qué mercado va encaminado su producto. No te va a pagar igual uno que va a laboratorios a uno que va a la central de abastos, una bolsa por ejemplo, o una botella que va agroquímicos a una botella que va a un refresquito, determinado ¿no? entonces eso tienes que tomar, y ya entonces estando con el cliente haciendo pruebas, le muestras todos sus productos de su interés o de su mercado, tratas de contactar pruebas, hay decisiones se hacen pruebas, muestras, se da a conocer el producto si es aceptado o no es aceptado, se le requieren todos

los documentos de crédito, si es así, o sino se empieza con compras de contado ¿sí? si el cliente requiere...se le piden dos compras de contado inicialmente, si se quiere crédito se le pide la solicitud de crédito, acta constitutiva, estado financieros, declaración anual, balance de comprobación, lo más que te pueda dar y el vendedor hace, hace una carta fotografía del cliente, cuando muchas veces el cliente no te da toda la información, se hace una fotográfica del vendedor, porque a veces se puede ver más allá que los estado financieros los pintan ¿no? entonces eso es muy importante para la definición del departamento de Crédito si yeste... ya se define si se da o no, cuánto, de acuerdo a la capacidad de pago ¿sí? hay algunos que definitivamente se dice que no, lo que toma principalmente también son las referencias del medio, las referencias del medio del plástico, porque los plásticos es un lavadero ¿no? cualquiera que anda mal todo mundo lo sabe y cualquiera que anda bien también, entonces ya que se le da crédito...este...cómo se llama...ya se le puede vender a crédito o de contado, o sea, en el momento que el cliente te levanta el pedido, el pedido se checa en inventario, si hay material pues se surte o se programa, o si no hay programa con el cliente si es posible, y si el cliente acepta la programación y la fecha de entrega entonces ya se programa, si no hay el material en almacén o en frontera se pide al departamento de compras, se elabora el pedido, se programa y se surte en la fecha debida, ya se a de frontera, si es un camión directo, o directo de bodega si se surte de aquí de plaza, se trata con el cliente y el vendedor de que el cliente programe si es posible para que tu ya tengas normalmente ese material aquí y lo puedas ir surtiendo. Uno de los éxitos de Insumos es eso, que tiene inventario suficiente, tenemos una bodega de 600 o 500 toneladas mensuales que es un argumento de venta también, entonces de ahí puedas tomarlo muy bien...este...probablemente otro tip, empezaste con otra programación de un cliente o con un inventario de un cliente empezaste haciendo pruebas y ya vas pidiendo más material y así vas creciendo poco a poco.

ENTREVISTADOR: después de que se toma el pedido, se programan las entregas ¿qué?

ENTREVISTADA: se lleva a Atención a Clientes, ella lo programa para fecha y día, ¿sí? lo manda a Crédito y Cobranza para autorización de Crédito y si no, tiene que depositar previamente el cliente, un día antes para que se le pueda programar al otro día y se le envíe y Crédito y Cobranza tenga la seguridad de que ese material ya entró a bancos, después Susana le pasa ese pedido a Juan y Juan elabora una remisión...perdón...se los pasa a Ignacio primero...perdón... Ignacio contrata los transportes, ya que se contrataron los transportes se le pasan a Juan los pedidos. Llega el transporte en la mañana, se surten y se van, el transportista se lleva la remisión, regresa el transportista al otro día y trae la remisión sellada y firmada por el cliente, se la da a Ignacio e Ignacio se la pasa a Crédito.

ENTREVISTADOR: ¿este procedimiento está plasmado en algún documento dentro de la empresa?

ENTREVISTADA: hay algunos que sí, o sea, no todos, esta, Angélica Delgado hizo algunos pero no todos ni como se hace actualmente, es lo que está haciendo Juan Felipe, o sea, virtualmente se hace todo el procedimiento, pero no todo está aterrizado.

ENTREVISTADOR: ¿cómo se aprende, cómo lo aprenden los que entran a la empresa?

ENTREVISTADA: tienen entrenamiento, por ejemplo acaba de entrar una chica de Ventas y ese entrenamiento de inducción se va pasando un día a cada departamento para que ella se

vaya involucrando, les digo que formatos existen, cómo se llenan, que se llena a través de la computadora ¿sí? y ya que se empiezan hacer, se apoyan en los demás vendedores, poco a poco van haciendo su espacio en la computadora porque se imprimen ahí y nada más le vas cambiando los datos cada que le vas a mandar un... lo imprimen y ya se mandan. Las altas de clientes, pues en el camino, cuando vas a ver un cliente, le dice que necesitas el R.F.C. para dar de alta, aquí esta la solicitud de crédito se la entregas al cliente, en la hoja de solicitud de crédito están los requisitos, se le piden al cliente, en caso de las notas de crédito, también muchas veces Blanquita los asesora o algunos de los vendedores o yo misma ¿no? de acuerdo como se vayan presentando los casos. La mayoría de los vendedores, al inicio, pues venden de contado ¿no? y poco a poco, a través de los vendedores o a través de tu servidora, como se van presentando ¿no? porque si yo te dijera una sola vez, tu acabas de entrar, todo lo que son las formas y de más son muy difíciles, así se les da una inducción de todos los materiales que existen, elaboré una plantillas donde están todos los materiales, la marca, el fabricante, la clave, qué procesos es ¿sí? eh densidad, fluidez que es lo más importante para los procesos y el fabricante y los contratipos del material de PEMEX que son los que hay en el mercado, ¿sí? y aparte se da cursos de ventas, características de los materiales, introducción al polietileno, y en este año, vamos hacer un plan de acción que le vamos a presentar al Gerente General para que también hagamos un plan de capacitación directamente con Recursos humanos, o sea, apenas se va a empezar, o sea, esa es la idea, de que cada quien tenga ahorita, tengo entendido le están dando su descripción de puestos y sobre eso se va hacer un programa de evaluación y todo eso sobre base a inducción pero es sobre el camino ¿no? porque es muchísimo, muchísimos materiales, muchísimo inventario, pues poco a poco entre la práctica, el proceso, también visita de clientes, estar viendo, estar hablando por teléfono, eso te va complementando poco a poco ¿no? porque más bien, o sea, si hay mucha teoría, pero también hay mucha práctica.

ENTREVISTADOR: ¿qué consecuencias existirían si no se llevan a cabo cada uno de estos pasos?

ENTREVISTADA: sería en caos , habría muchísimos errores, porque a pesar de que no está todo estipulado, los resultados son positivos ¿no?, ahora, con toda la organización y todo esto, yo creo que debe de ser muchísimo mejor ¿no? de be de funcionar no, y sobre todo que ya todos estamos aquí muchas veces, sobre todo de integración y estos cursos que nos están dando de integración son muy importantes, porque trabajamos juntos pero parece que cada quien trabaja para cada quien en lo personal ¿no? o sea, no ves a tu alrededor, no porque sea mala gente o no quiera, porque yo creo que toda la gente está dispuesta a trabajar aquí y trabaja muchísimo todos, pero el chiste es que aprendamos a trabajar en equipo, eso ,yo creo, es lo más importante.

ENTREVISTADOR: ¿se siente motivada aquí en su trabajo?

ENTREVISTADA: Hay sí, a mí sí me gusta, me encanta mi trabajo, me fascina...en cuanto a función sí, o sea, me gusta mi trabajo, independientemente de todo lo demás, a mí me gusta mucho mi trabajo. Me gustan los plásticos, me gustan mis clientes, se ha hecho un reto muy grande para mí, muy grande y muy difícil manejar gente, yo creo que es lo más difícil que te puede pasar, porque cada gente es diferente, bien, bien diferente y tú crees que como tu eres mucha gente va actuar y no es cierto, o como tu eres esperas eso de las demás personas...tienes que esperar las capacidades, tienes que observar, conocer, interesar y

formar personas que yo creo es el reto más grande que tengo ahora, formar personas porque cuando tiene un error o algo es muy fácil correr, pero correr no es lo importante, el chiste es que formes a la gente, la induzcas y la desarrolles porque así vas acrecer tú también, ese es tu crecimiento realmente a través de las personas ¿no? y todos.

Yo creo que algo muy importante es que respeten las jerarquías de cada departamento, de cada jefatura ¿sí? eh , ora sí que como dicen, echando a perder se aprende, pero te deben dar la oportunidad de que actúes y que veas, te pueden dirigir, y sería muy sano, que te digan lo que haces bien y lo que no haces tan bien, pero con el fin de construir, con el fin de que seas mejor, no de destrucción, creo que es algo bien, bien importante y así, cuando a ti te dan mucha confianza ¿sí? es mucho más responsabilidad que cuando no la tienes, cuando te dejan sola en la calle, donde quieras, en tu casa, lo que sea o enfrentas y lo sacas adelante, cuando tu sabes que tienes alguien atrás que no te deja actuar o que te limita o te dice hazlo así porque así es lo mejor o no es lo mejor , entonces no te interesas ni te preocupas por hacerlo bien. porque sabes que alguien va estar ahí diciendo lo que vas hacer siempre, a lo mejor puedes dar brinco muchísimo más grande, pero si no tienes esa libertad, con sus debidas limitaciones como todo, porque todo, porque en todos lados hay reglas, condiciones y todo ¿no? pero yo creo que toda la gente que trabaja aquí tiene una capacidad tremenda, que podríamos dar más si nos dieran recursos y un poco más de respeto de autoridad, para que a su vez tu la puedas ejercer, porque tu no puedes...cómo te diré...tener responsabilidad sobre algo que no tienes la autoridad...eso es lo que yo pensaría que sería muy bueno, que en partes a veces la hay.

ENTREVISTA #4 (Jefe de Tráfico y Almacén)

NO HUBO RESPUESTAS.