



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

**Una Dosis de Cambio: Propuesta Comunicativa para el
Desarrollo y Mejora del Área Administrativa a través de un
Diagnóstico Organizacional de Bimsa Reports, S.A. de C.V.**

Reporte de investigación en la opción de Seminario – Taller
Extracurricular “Organización, comunicación y cultura”

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

Licenciada en Comunicación

PRESENTA:

Ariadna Soledad Zárate Rodríguez

ASESOR: Mtro. Miguel Ángel Maciel González

Abril de 2013



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos

Ya no son 10, o 15, ni si quiera 25, ahora ya son 30... 30 los años que han transcurrido de su vida, los mismos que han colmado de variadas experiencias a ésta ahora la mujer que ya no solo suspira por conocer a su príncipe azul, ni la que se angustiaba por una mala calificación o por obtener un permiso para salir a jugar con sus amigos, la que no solo escribe sobre princesas y bandidos sino sobre argumentos reales del ir y venir de un ser humano.

Hoy, dicha mujer concluye una de sus mejores etapas de vida, una de las más enriquecedoras e intensas y que sin lugar a dudas le permitió mirar desde otra ventana el ajetreo diario de la vida cotidiana.

Todo comenzó por querer cerrar un ciclo más en su vida académica, y con el apoyo incondicional de su padre, madre, hermanos, esposo, familia y amigos decidió emprender este viaje "infinito"... El mismo que no solo tocó su capacidad intelectual, llegó incluso a lo más profundo de su corazón. ¿Y cómo es que un trabajo académico penetró de esa forma?, incógnitas del ser humano que le permitieron volver a enamorarse de su profesión... Amor siempre tan fresco y puro que lo convirtió entonces en un producto nacido de sus "entrañas".

Esa mujer a la que indiscutiblemente admiro... soy yo!! Y no quiero sonar ególatra pero tenía que decirlo. Sin embargo nada de esto habría sucedido sin la fe puesta en Dios nuestro señor que jamás me abandonó y estuvo presente en todas y cada una de las ideas y palabras plasmadas en el presente trabajo, y por su puesto a todas esas personas que estuvieron de cerca, muy cerca de mí. El camino no fue fácil, hubo subidas y bajadas, rectas y curvas pero al final la meta se logró.

Doy gracias a Dios nuestro señor porque además de haberme permitido llegar hasta aquí, logró en mí, el milagro de creer..., creer en mí misma y en los demás, creer que se pueden lograr las cosas y que definitivamente somos capaces y merecemos lo que deseamos.

Gracias también a ese señorón tan único, tan él, que aunque muchos no sepan quien y como es, déjenme les presumo que es la fortaleza que me inspira y me da la fuerza para vivir y ser mejor día a día...Gracias "Bigotitos", por siempre te estaré agradecida!

Y por su puesto a mi instructora del perseguir, del no rendirse ni claudicar y que aunque a veces nuestra ideología no coincida, sin su apoyo vital jamás hubiera logrado esto...Gracias mamita, sin duda "mi jefa" y mi ejemplo de vida a seguir!

Siempre que uno comienza un proyecto, éste es impulsado por algo o alguien más...y mi impulso más "sofisticado" fue, es y será siempre un "bichito" bien chambeador y locochón que supo demostrar su valentía interna... Mi hermana menor quien con todo y su raro genio me empujó hacia la culminación de éste proyecto que hoy termina. Gracias princesa, por siempre muchas gracias!

Y no pudo faltar la mente inquieta de esta travesía mía, ese personaje que a su muy extraña manera siempre con su "psicología inversa" me entusiasmaba aún más para seguir... Es este ser que a pesar de las diferencias incluso de pensamiento juntos formamos uno solo...Gracias Goofie, mi hermano, mi vida entera!

Y mi mano derecha, mi ejército de emociones, la luz que iluminaba mis noches de desvelo y que nunca me dejó caer... El mismo que con su amor incondicional siempre creyó en mí, el mismo que ha caminado a mi lado desde el día que lo conocí... Mi esposo, el amor de mi vida..., gracias por nunca soltar mi mano. Te amo!

Gracias también a todas esas maravillosas personas que se han cruzado en mi camino para perdurar en mi vida por siempre, gracias Karlita Rodríguez (mi prima, mi hermana, mi comadre), gracias a mi abue (mi tambochas) que nunca

me suelta, a todos mis amigos y amigas que siempre me echaron porras: Pamela Piedra, Fabi Segura, Adri Osorio, Haydee Mendez, Bere Dominguez, Memo Hernández, Jovana Escobar, Andrea Baldit. A mis compañeros, ahora amigos de este estupendo seminario que juro jamás olvidaré, pero en especial quiero agradecer con un profundo cariño a Eric (Buena Bestia) y Sandy Peña no solo por haber compartido asesor, sino también por haberse convertido en mis cómplices y confidentes de todo esto. A todos mis profesores que se arriesgaron una vez más a impartir dicho seminario: Xavier, Jorge, Irma, Esteban y Miguel. Mil millones de gracias.

Y por su puesto y desde lo más profundo de mi ser, quiero agradecer a una persona muy especial para mí, porque sin su participación quien sabe que hubiera sido de mí...Maestro, casi doctor y hoy también mi amigo Miguel Ángel Maciel González..., gracias por tu tiempo, por tu espacio, por tu paciencia, por compartirme tus conocimientos pero sobre todo por haberme mostrado cual es el verdadero sentido de la vida y de mi existencia. Gracias infinitas Miguel y que Dios te bendiga por siempre.

Que maravillosa es la vida, gracias Dios por dejarme vivirla...

Ariadna Soledad Zárate Rodríguez

ÍNDICE

Introducción General.....	7
Capítulo I Desde el exterior de la enfermedad	10
Introducción	10
1. Nada ocurre porque si: factores de análisis del entorno	
organizacional.....	11
1.1 En el Marco de la historia clínica.....	11
1.2 El paciente y su relación con los demás.	16
1.3 Procesos Generales: La Metamorfosis del Paciente	17
1.4 El Paciente y su medio: Entorno Relevante	20
1.5 Los retos que el paciente debe vencer: Análisis contingente	22
2. El Análisis.....	24
2.1 Implicaciones que definen la historia clínica.	24
2.2 Implicaciones que relacionan al paciente con los demás.	25
2.3 La Coyuntura.....	26
2.4 Entorno específico. El futuro deseable	27
Reflexiones	30
Capítulo II El Esqueleto del Paciente.....	32
Introducción	32
1. El sistema óseo y su funcionamiento	33
1.1 La Función.....	33
1.2 Historia Clínica	35
1.3 La reumatología se hace presente.....	36
1.4 Adaptación y enfrentamiento al cambio.....	37
1.5 Momento de Crisis: artritis reumatoide	39
1.6 Fracturas Repetidas	42
1.7 “La Postura Correcta”	45
1.8 Las Vértebras de la Organización	45
2. La Mala Postura	48
2.1 Enfermedades del Sistema Esquelético	48
2.2 El Sostén Dinámico	55
2.3 El Soporte mecánico.....	57
Reflexiones	62
Capítulo III Endoscopia Organizacional	64
Introducción	64
1. Los Padecimientos	65
1.1 El Costo que Genera un Padecimiento	65

1.2 El Tejido Organizacional	70
1.3 Sintomatología Detallada de la Enfermedad	73
1.3.1 <i>La manifestación de la enfermedad</i>	76
1.3.2 <i>Sintomatología Específica</i>	79
1.4 Biopsia Organizacional	82
1.5 El Procedimiento Quirúrgico	86
2. Resultados	88
Reflexiones	99
Capítulo IV Un Bypass Organizacional	103
Introducción	103
1. La Enfermedad Bajo El Lente	104
1.1 El padecimiento no es tomado en cuenta	104
1.2 La movilidad de los inexistentes	106
1.3 Metodología que detecta e interpreta la enfermedad	109
1.4 Resultados	113
2. Resultados Complementarios	114
2.1 Los efectos de la enfermedad	114
2.2 ¿Cómo es la Enfermedad?	117
2.3 La mediadora del Extraño Padecimiento	120
Reflexiones	122
Capítulo V El tratamiento: Médico-Comunicativo	124
Introducción	124
1 La Célula	125
1.1 Integración de la membrana plasmática y el citoplasma organizacional	125
1.2 La enfermedad como estrategia elemental	134
1.3 Proponiendo el cambio	134
Reflexiones	139
Conclusiones	141
Bibliografía	144
ANEXO 1 Gráficas y Cuestionario	148
ANEXO 2 Lexias	174

Introducción General

Este documento tiene por objetivo tocar la investigación dentro de las Organizaciones para finalmente poder dar diversas propuestas comunicativas que permitan la mejora en este caso del área administrativa de la empresa Bimsa Reports.

En nuestro País no es común encontrar estudios dedicados al comportamiento de nuestras Organizaciones, incluso no hay empresas que realizan diagnósticos organizacionales, casi puedo asegurar que ninguna se preocupa por indagar sobre el funcionamiento de éstas ya que no consideran que son seres humanos quienes las conforman y sobre todo son ellos quienes las hacen funcionar.

Este trabajo pretende también demostrar que la comunicación puede ser una vía para un óptimo desarrollo organizacional, es una nueva opción en la cual basta con mirar a los empleados como seres humanos, seres racionales que tienen capacidad de comunicarse y que sienten.

En el desarrollo del trabajo se hablará de diferentes conceptos importantes que permitirán comprender cada uno de los diagnósticos aquí realizados, tal es el caso del “entorno organizacional” que será el tema central del primer capítulo y que podremos definir como todo aquello que afecta desde afuera hacia adentro a la Organización.

También se hablará sobre la “estructura” de la Organización misma que se deberá entender como el funcionamiento de ésta y sus cambios, todo esto a partir de su “estructura formal” e “informal”, donde la primera es entendida como “lo que debe ser” y la segunda como “lo que en realidad es”.

Así pues un concepto importante será el de “acción”, mismo que será entendido como el resultado de otras acciones y que será necesario para comprender el capítulo 3, el cual está fundamentalmente basado en la Teoría de los Actos de Abraham Moles quien habla precisamente sobre los costos que

generan todas y cada una de las acciones tomadas, en este caso por la Organización. Otro concepto que será necesario revisar es el del “comportamiento organizacional”, ya que trata del estudio de las acciones de los individuos dentro de la organización y será entonces que a partir de ello podamos mirar a Bimsa Reports como un lugar vivo.

Por otro lado el concepto de “actor” será para este trabajo un eje muy importante, porque son estos actores quienes conforman los grupos que le dan movilidad a la Organización y son ellos mismos a quienes durante mucho tiempo no se les ha tomado en cuenta y que son como lo he mencionado en el capítulo cuatro los “inexistentes” que finalmente le dan sentido a lo social.

Siguiendo con la línea conceptual que veremos a lo largo del presente trabajo, “la cultura” forma parte de este interesante y variado esquema; entendiendo a ésta como los significados que los propios individuos comparten entre sí, con el fin de poder darle sentido a las cosas.

Ahora bien, la metodología que se utilizó está manejada de afuera hacia adentro, es decir, de lo macro a lo micro y cada capítulo presenta una descripción y un análisis a detalle que deriva finalmente en un diagnóstico de cómo y por qué es de tal manera la organización.

Aunque ya hice breves referencias es necesario explicar de forma sintética cada capítulo: en el capítulo uno se hablará del entorno que rodea a Bimsa y como éste la afecta, en el capítulo dos se explicó su estructura formal e informal y como ambas son complemento de cada una.

En el tercero identificamos a los grupos y los actores y se hizo una medición cuantitativa que nos permitió identificar la problemática existente misma que no se basó únicamente en uno solo para no dejar muchos otros sin solución. Además sería difícil poder definir las carencias de dicha problemática y a su vez la creación de las propuestas comunicativas. Las gráficas de este capítulo podrán ser consultadas a detalle en el Anexo 1 que se encuentra en la parte final de éste trabajo.

En el cuarto, de la problemática identificada se eligieron aquellos problemas que tuvieran que ver específicamente con lo comunicativo para que finalmente en el quinto se desarrollaran las estrategias comunicativas que ayudaran a la mejora de dicha problemática.

Para explicar cada uno de los capítulos antes mencionados utilicé metáforas con terminología médica a fin de que se comprendiera a la Organización como un paciente que puede ser perturbado por alguna causa ya sea externa o interna y que derive en alguna enfermedad, misma que podrá corregirse y/o sanarse mediante el tratamiento más idóneo, de acuerdo a sus propias características.

Capítulo I Desde el exterior de la enfermedad

Introducción

El objetivo de éste capítulo es, describir de manera específica el entorno en el que se encuentra Bimsa Reports, así como el análisis de ésta misma descripción que nos permitirá tener un acercamiento en cuanto a lo que la empresa es y le espera en el futuro.

Para comprender de mejor manera, el entorno organizacional según Luis Ahumada “es el conjunto de factores generales o específicos, externos a la organización y que son percibidos como especialmente relevantes en el decidir de la misma. Dentro de estos factores externos estarían las condiciones tecnológicas, legales, económicas, políticas, demográficas y culturales, así como los clientes, proveedores, propietarios y competidores, entre otros.” (González y Pérez, 2012, p. 17)

Esta información fue recopilada con base en la experiencia propia de los empleados, así como investigación documental y algunas breves entrevistas tanto al Lic. César Ortega Ortega Gómez, fundador y dueño e la empresa a tratar, como a empleados de la Organización.

La idea principal de desarrollar este primer capítulo es para identificar las partes del entorno que afectan de manera directa a la empresa y así poder analizar el por qué de estas afectaciones a fin de conseguir al final de éste trabajo una propuesta que permita la mejora del área administrativa en cuanto a estrategias comunicativas se refiere.

Así pues hablaremos del nacimiento, desarrollo y crecimiento de la empresa, a través de su ecología, procesos generales, entorno relevante y un análisis

contingente de la empresa, todo lo anterior con el propósito de poder analizarlo al final.

1. Nada ocurre porque si: factores de análisis del entorno organizacional

1.1 En el Marco de la historia clínica.

Aunque muchos pudieran pensar que la investigación de mercados y en concreto la investigación del mercado de la construcción en México es un ramo de la industria poco trabajado, en realidad es un área que tuvo sus inicios durante finales de los 60, época en la que nuestro país se encontraba en un momento importante de industrialización y crecimiento económico, México se inserta en la economía mundial, de tal suerte que la actividad industrial demostró un vigoroso crecimiento aumentando la tasa de crecimiento del PIB, lo que provocó a su vez un aumento en la producción de energía eléctrica, el petróleo, la industria manufacturera y de construcción.

La construcción es un área que se encuentra ligada de manera muy directa al desarrollo económico del país, por ello que este aumento fue el detonante para que el Lic. César Ortega Gómez, tuviera la idea de crear un sistema de investigación en el ramo de la construcción que implementó en la empresa para la que laboraba. Además motivado también por las materias de Análisis de Mercados e Investigación Económica, impartidas en la carrera de Relaciones Industriales de la Universidad Iberoamericana que en ese momento estudiaba.

Debido a una reestructuración provocada por la estabilización que México vivía a causa del dinamismo económico en el que se encontraba nuestro país el Lic. César O. Gómez decidió salir de ahí, para crear a su propia empresa, misma que sería conocida durante los primeros años como BURO y que se basaría en estudios de mercado, la cual comenzó a proporcionar un servicio de Investigación de proyectos a la industria de la Construcción, Ortega, C. (Comunicación personal Mayo 2012).

El primer estudio realizado fue un servicio continuo de investigación de mercado de la industria de la construcción que se creó con la finalidad de conocer el número de obras que se estaban gestando en nuestro país para poder licitar y ganar la contratación de alguna obra.

“Para diciembre de 2000 y con relación a su aportación a la economía, los protagonistas del Producto Interno Bruto (PIB) eran en primer lugar las manufacturas con 22%” (Poo Rubio A., 2003 Cap. 6, Extraído el 02 de Agosto, 2012), quedando el sector la construcción con el 4%, pero a pesar de ello hoy en día este estudio, convertido ahora en un servicio, sobrevivió y se sigue trabajando, siendo de gran utilidad sobre todo para los fabricantes y distribuidores de materiales de construcción como sistema o herramienta que produce información, economizando así el tiempo de búsqueda de obras y proyectos y permitiéndoles ofrecer sus productos anticipándose a su competencia.

Rápidamente la empresa comenzó a incrementar sus ingresos y fue entonces que la empresa expandió su mercado y se extendió a diferentes productos y servicios, que iban desde alimentos, productos de limpieza, transportes, etc. con la finalidad de no limitarse solo a la industria de la construcción.

Bimsa cambió de ubicación varias veces, debido a que la empresa fue creciendo y los inmuebles comenzaban a ser insuficientes, sin embargo, el área que crecía notablemente era la de análisis, ya que la administración se mantenía trabajando con una secretaria y don César.

Situación que fue modificándose hasta conformarse de unas 6 personas que llevaban a cabo tanto el trabajo contable como administrativo, que posteriormente con la afectación de algunas crisis económicas el equipo se fue reduciendo hasta llegar a la mitad de empleados. Hoy en día parecen haber mejorado las cosas y el trabajo es repartido entre 5 personas, considerando que no solo realizan actividades relacionadas con Bimsa, sino también actividades de otras 2 empresas de las que más adelante hablaré.

En lo que a tecnología se refiere Bimsa realizaba el trabajo prácticamente de manera rudimentaria, las computadoras y otros procesadores de información no eran vislumbrados por el momento.

No fue sino hasta la década de los 90's cuando se da el boom de la tecnología en México, es decir el momento en el que la tecnología toma un verdadero sentido de desarrollo, apoyando al crecimiento de las empresas y con ello resurge la Investigación de Mercados, gracias a la utilización de equipo de computo, cámaras de video, entrevistas por internet, etc., consolidándose así como industria.

Así pues, en este contexto César Ortega de la Roquette, primogénito del Lic. César O.Gómez, quien se había incorporado a Bimsa desde el 86, tomó la dirección de la empresa y con este nuevo boom tecnológico decide hacer una reestructuración a la empresa apoyado en el enorme crecimiento que Bimsa había demostrado.

Hoy Bimsa cuenta con especial tecnología que le han permitido evolucionar sus productos, y que van desde la mejora en la calidad de los libros impresos que maneja, hasta plataformas vía internet que permiten la descarga de la información desde cualquier lugar.

El sector gobierno fue un elemento importante para el crecimiento de la empresa, debido a que “la obra pública fue el sostén de la industria de la construcción durante muchos sexenios; el desarrollo económico y social del país implicó la generación de obras de infraestructura para el transporte carretero, aéreo, marítimo y fluvial” (Poo Rubio A., 2003 Cap. 6, Extraído el 02 de Agosto, 2012).

Por tal motivo al servirle a las secretarías significaba realizar proyectos de varios millones de pesos, que se convertían en megaproyectos, “tanto el Gobierno Federal como los estatales habían utilizado a la obra pública como herramienta para la activación de la economía, para el desarrollo regional mediante la inyección de recursos en polos de desarrollo turísticos, industriales

y urbanos y para la generación de fuentes de empleo” (Poo Rubio A., 2003 Cap. 6, Extraído el 02 de Agosto, 2012) por esta razón, de pronto llegó el momento en que Bimsa sirvió de lleno al sector público y éste hecho había provocado dejar de lado a los estudios medianos y pequeños que incluso impedían el desarrollo e implementación de nueva tecnología.

Para el período entre 1982 y 1988 se otorgaron préstamos bancarios con la intención de poder reparar los daños que México había sufrido durante el terremoto del 85 y a raíz de esto, se implementaron programas que estarían enfocados a la reconstrucción de nuestro país y que estaban constituidas tanto por el gobierno, como por instituciones privadas (Poo Rubio A., 2003 Cap. 6, Extraído el 02 de Agosto, 2012).

Derivado de lo anterior y motivado por el incremento de la participación de la obra privada y el aumento de su contribución al PIB de la construcción, se reincorporan a servir de nuevo al sector privado y decide separar la investigación de construcción (Bimsa Consultores) de la investigación de productos de consumo (Buró de Investigación de Mercado), con la intención de poder atender por separado a cada mercado.

Un aspecto importante que destaco después de la separación, se remonta a los años en que México era gobernado por Carlos Salinas de Gortari, cuando el mercado inmobiliario “tuvo un importante auge propiciado por el crecimiento de la economía y por la llegada de inversión privada directa en desarrollos de edificios corporativos, centros comerciales y de vivienda media y de lujo” (Poo Rubio A., 2003 Cap. 6, Extraído el 02 de Agosto, 2012) que permitieron a Bimsa un importante crecimiento, al poder generar mucha mayor información gracias a dichas obras que se gestarían en nuestro país.

Durante la década de los 90's, cuando México abría su economía hacia el extranjero y cuando recientemente se había firmado el TLCAN (Tratado de Libre Comercio entre, México, E.U.A. y Canadá) César O. de la Roquette decide asociarse con Ipsos, (empresa francesa reconocida a nivel mundial dentro del ramo de la investigación de mercado) con la idea de darse a conocer

en otros países lo cual le permitiría tener un crecimiento impresionante y le permitió cumplir el objetivo mencionado.

Finalmente cerca del 2007 César Ortega de la Roquette vende por completo a Ipsos, debido a que en lo acordado con dicha empresa, se había estipulado que esto sucedería una vez que la empresa creciera, quedando vigente únicamente la parte de investigación respecto al sector de la construcción y que hoy en día se conoce como Bimsa Reports.

Años más tarde y con el antecedente del éxito que Bimsa había tenido dentro del ramo de la investigación de mercados y por todo el crecimiento que presentó antes de ser vendida por completo a Ipsos, en 2010 César O. de la Roquette funda una nueva empresa bajo el nombre de Buró de Recolección y Análisis de Datos, S.A. de C.V. (Brad) la cual tiene como giro específico el construir y maquilar los cuestionarios para la realización del levantamiento de los estudios de mercado.

Si bien es cierto, esta empresa comenzó sus actividades con poco personal, buscando primero el darse a conocer con los clientes y conseguir contratos para ponerse a trabajar. Un año más tarde cuando Brad, ya había despuntado, decide crear una tercer empresa, Provokers, S.A. de C.V. que sería la empresa que completaría al grupo O de la Roquette y que hoy es manejado por el área administrativa como en párrafos anteriores mencioné y que será específicamente lo que se describirá para llegar al diagnóstico organizacional..

La administración siempre fue caracterizada por ser un área relativamente pequeña, sin embargo con el paso de los años los puestos fueron cambiado e incluso desapareciendo.

El liderazgo del área se ha ido dividiendo en 2 sub-áreas por llamarlo de algún modo, la parte contable y la parte financiera, sin embargo para los apoyos de ambos líderes no siempre ha sido así, en el pasado además del contador general había 2 contadores que funcionaban como auxiliares y para la facturación y cobranza habían 2 personas que hacían las mismas funciones

pero cada una dedicada a cada unidad de negocio, en la actualidad hay un contador auxiliar, un auxiliar administrativo para ambas direcciones y yo, para la facturación y cobranza en general.

1.2 El paciente y su relación con los demás.

1983 fue un año que abre nuevas puertas de negocio para Bimsa, ya que es en ese año que se promulga “el Procedimiento de Ajuste para los precios Unitarios, relativos a la Contratación y Ejecución de Obras Públicas” y es cuando la organización adquiere personal especializado como arquitectos o ingenieros que se encargaran de la investigación de los costos de materiales en precios unitarios.

Al día de hoy labora en Bimsa este personal especializado conformado por 2 arquitectos únicamente que validan la información que Bimsa investiga, por ello su participación dentro de la empresa es necesaria.

El suprasistema que compone el entorno de Bimsa no es muy extenso sin embargo, las organizaciones que compiten de manera directa con Bimsa son las siguientes: Varela Ingeniería de Costos S.A. de C.V. donde además el dueño y fundador de dicha organización fue empleado de Bimsa en el pasado.

Es una empresa nueva, y con pocos años de experiencia pero que por el manejo de información que comercializan ha llegado sino a desbancar los productos de Bimsa, al menos sí ha provocado la comparación de los mismos.

Bimsa mantiene una estrecha relación con el sector de la construcción, con empresas constructoras, fabricantes o distribuidoras de materiales para construcción, que van desde organismos públicos hasta los privados como CEMEX y APASCO (por mencionar solo algunas grandes empresas), pasando por organizaciones como la CFE, CONAGUA entre otras. *Ver. fig. 1*

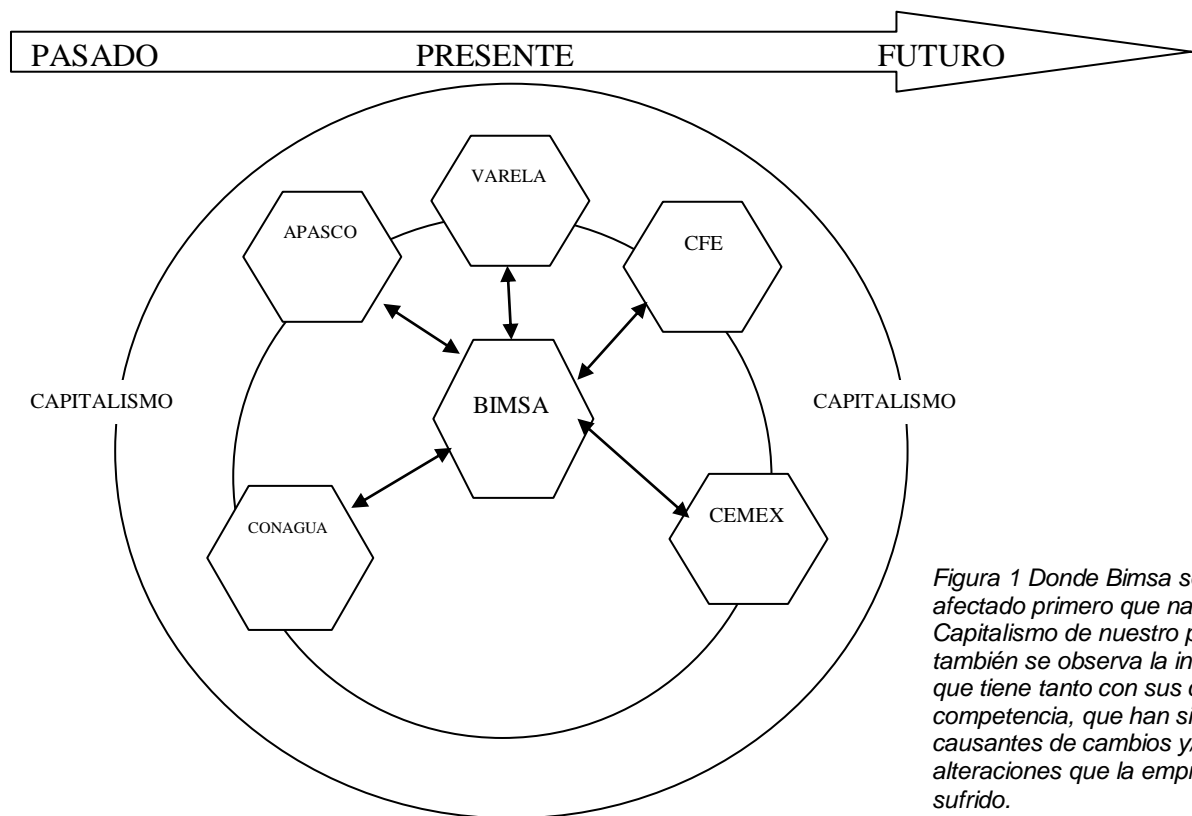


Figura 1 Donde Bimsa se muestra afectado primero que nada por el Capitalismo de nuestro país y también se observa la interacción que tiene tanto con sus clientes y competencia, que han sido los causantes de cambios y/o alteraciones que la empresa ha sufrido.

1.3 Procesos Generales: La Metamorfosis del Paciente

La investigación de Mercados en nuestro país es una fuente de negocio que hoy en día es muy socorrida por cualquier empresa y casi de cualquier giro comercial.

A lo largo de los años las empresas dedicadas a este ramo de la industria han ido creciendo, cambiando y hasta desapareciendo debido principalmente a que empresas de gran tamaño han ido absorbiendo a las empresas que aunque son jóvenes, han tenido un gran crecimiento y para evitar tanta competencia deciden comprarlas, lo cual evidentemente provoca cambios, e incluso se modifica por completo el nombre de dichas organizaciones.

Por lo anterior es conveniente hablar sobre los ciclos de eventos o etapas por las que la organización debe atravesar hasta llegar a una nueva con la intención de poder entender cuál o cuáles son los ciclos de eventos que posee Bimsa, que aún cuando es una empresa de investigación de mercados, su ciclo

de eventos es muy específico y especializado, el cual mantiene un mismo orden y que se repite una y otra vez, donde Bimsa se mira no solo como una organización compleja sino también como un sistema social que crea y se re-crea, en otras palabras que produce y se re-produce.

Rafael Serrano dice “La producción como el conjunto de acciones que el sistema realiza para subsistir y garantizar la existencia humana (...) la reproducción como socialización hominizada de la naturaleza, que no es reiteración o repetición sino incorporación de lo nuevo sobre la experiencia social acumulada” (Terrón, Eloy (1985, citado en Serrano 1988) p. 87), en otras palabras, los ciclos de eventos son todo aquello que ingresa, se transforma y lo que resulta.

Este proceso se conforma por los insumos, transformación y producto:

Insumos

Que se identifica por ser todo aquello que viene del exterior (ambiente) y que son importantes para la organización en su funcionamiento interno. Partiendo de este punto en Bimsa se identifican como insumos a todas las empresas constructoras y dedicadas a la venta de materiales para construcción, que son quienes brindan la información que será comercializada, por otro lado se cuenta con las imprentas que son quienes imprimen en libros dicha información, además, empresas como TELMEX, CFE, TELCEL, brindan los servicios básicos para poder operar como son telefonía, luz y celulares.

También forman parte de estos insumos algunas empresas proveedoras de sistemas ERP, es decir, software que proveen aplicaciones de control, contables, administración de producción y materiales, administración de recursos humanos, administración de proyectos, etc. que vincula a todas las áreas de la organización.

Transformación

Es la energía que “detallará el proceso mediante el cual los insumos que ingresan, en determinado momento a la organización se transforman, en un producto mediante una serie de acciones coordinadas y de control en la organización” (Fernández Collado, C. 1991 p. 14), con base en esta definición la información recabada se conjunta y es analizada por los expertos (Ingenieros y Arquitectos) para el siguiente paso. Donde sus acciones consisten primero en recopilar la información del área de investigación, una vez teniendo esto, dicha información se concentra en hojas de Excel para formar las bases de datos que serán revisadas posteriormente por los expertos para su visto bueno y poder enviar las bases a la imprenta para crear los libros que contendrán la información procesada.

Producto

Es la causa o consecuencia de los pasos anteriores, “es el resultado del ciclo de actividades coordinadas y controladas en la organización que suele reintegrarse al medio ambiente” (Fernández Collado, C., et al., 1991). Así pues el producto obtenido serán las bases de datos y software por internet, así como los libros impresos que recopilan toda la información obtenida y transformada.

La información que tiene cada producto es prácticamente la misma, pero en diferentes presentaciones, las bases de datos son trabajadas en CD's, y los software por Internet, son las bases pero que se cargan en el web site de Bimsa y finalmente los libros, que como su nombre lo indica, es la misma información pero de forma impresa.

Hablando un poco sobre la parte administrativa, tenemos que en términos generales el producto final es la administración de Bimsa y las otras dos empresas que conforman al grupo, esto es entonces que el área debe llevar a cabo los procesos de altas como proveedores con los clientes, realizar pagos de nóminas, pago de impuestos, pagos a clientes, pagos de servicios generales como luz, teléfono , etc., también se maneja la parte de la

facturación y la cobranza y por último la parte de la contabilidad, todo esto para las 3 empresas. Ver fig. 2

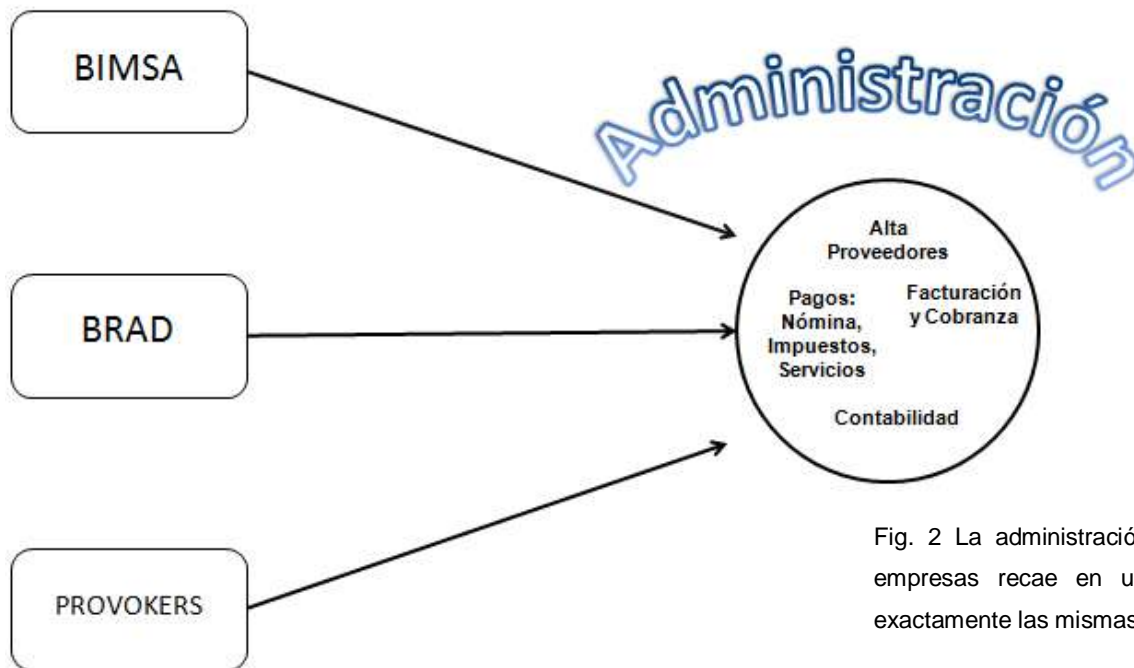


Fig. 2 La administración de las tres empresas recae en una sola, con exactamente las mismas actividades

1.4 El Paciente y su medio: Entorno Relevante

Para definir el entorno relevante basta con mencionar que éste se conforma de los proveedores, el mercado, los clientes, la competencia y /o los socios que la conforman.

Los proveedores principales son las mismas constructoras y fabricantes de materiales, ya que son quienes aportan la información que será transformada en información valiosa primero para la empresa y luego para ellos mismos, y que tienen una relación directa con el área de investigación.

Por otro lado Bimsa cuenta con las imprentas que hacen posible la obtención de ésta información en un producto físico (libros), también trabaja con empresas de desarrollo web que han facilitado el manejo de dicha información tanto para Bimsa como para los clientes y que incluso a logrado reducir costos ya que la misma información que se trabaja de forma impresa se obtiene

también digitalmente, empresas del giro de telefonía también han sido importantes proveedores para Bimsa, porque han ayudado a reducir tiempos eliminando casi por completo el que los informantes se desplacen hacia las obras o con los fabricantes para obtener la información, con la telefonía eso se resuelve en minutos, con relación a los proveedores de equipo tecnológico como computadoras, impresoras, etc. tenemos que al igual que los anteriores han sido vitales para optimizar el trabajo de cada área.

Las organizaciones bancarias son también proveedores importantes, ya que son la parte donde se concentra todo el capital de la empresa y no sólo eso, sino que también ha sido de gran ayuda en momentos de inestabilidad económica aprobando créditos para poder solventar gastos indispensables como pago de nómina principalmente, además las herramientas que actualmente brindan los bancos como el poder consultar saldos y realizar pagos a través de internet son herramientas que han beneficiado principalmente el área administrativa de Bimsa.

En lo que al mercado se refiere, tenemos que a diferencia de cuando Bimsa inició, hoy en día se inclina por un mercado que va dirigido a las empresas dedicadas a la construcción y/o fabricación de materiales para éste sector, digo diferencia porque en sus inicios y durante mucho tiempo además del mercado ya mencionado Bimsa tenía una gran ventaja, que podía atacar prácticamente cualquier mercado.

Sin embargo los clientes que Bimsa ha logrado conservar a lo largo de su trayectoria, son empresas dedicadas a la construcción y que van desde organismos públicos, empresas fabricantes y/o distribuidoras de materiales, hasta pequeñas y grandes constructoras, entre los que destacan por ejemplo: Concretos Apasco, Catterpillar, Nacobre, IUSA, CFE, CONAGUA, etc.

Aunque Bimsa se ha mantenido gracias a clientes de gran tamaño como los arriba mencionados, también cuenta con un importante número de clientes que trabajan de manera independiente, como son ingenieros y arquitectos que aún cuando los montos de sus compras no son comparables con los anteriores, es

importante mencionarlos porque finalmente forman parte del entorno relevante de la empresa.

En lo que a la competencia respecta existen 3 principales empresas que compiten con los productos que Bimsa maneja. Tales empresas son: El Instituto Mexicano de Ingeniería de Costos IMIC, Opus y Varela Ingeniería de Costos que si bien las 3 se basaron en lo que Bimsa desarrolló en un inicio e incluso como en párrafos anteriores comenté el Ing. Leopoldo Varela, quien es ahora director de Varela Ingeniería, trabajó en Bimsa durante muchos años.

Y así como el Ing. Varela, muchas otras personas que trabajaron en Bimsa ahora trabajan en las otras dos empresas mencionadas.

1.5 Los retos que el paciente debe vencer: Análisis contingente

Toda empresa debe pasar por procesos de cambio, modificaciones que si bien son un problema, se pueden convertir en retos a vencer para las organizaciones.

Bimsa siendo una empresa con 50 años de existencia, ha tenido que salir adelante como muchas otras empresas en México sobre todo en la parte económica. “Los problemas financieros del país en 1995 repercutieron profundamente en el sector de la construcción, a principios de la gestión del Dr. Ernesto Zedillo se esperaba un crecimiento del sector de la construcción del 11% para 1995, pero en realidad se presentó una caída del 60%” (Poo Rubio A., 2003 Cap. 6, Extraído el 02 de Agosto, 2012)

Así pues, como muchas otras empresas Bimsa padeció la crisis que se vivió en nuestro país durante los años 1994 a 1995, cuando terminaba el gobierno de Salinas y comenzaba el de Zedillo, en la que muchas empresas mexicanas tuvieron que cerrar al no poderse mantener debido a la devaluación que en aquel entonces sucedió, más adelante se describirá de manera más detallada como afectó este momento a Bimsa, por lo pronto lo interesante de este punto

es decir que debido a este obstáculo de tipo económico es que Bimsa tomó la decisión de integrar a una persona que contribuiría en gran medida al vencimiento de dicho obstáculo.

El Ing. Leopoldo Varela Alonso un personaje que con sus ideas y su gran experiencia en el ámbito de la construcción supo darle un giro y una mejora a la empresa. Incluso fue gracias a sus métodos de trabajo e innovación que Bimsa logró sostenerse durante esta etapa y evitar el quiebre.

“Durante finales del 2008 la caída en la inversión extranjera y la salida de capitales a productos financieros con mejor nivel de riesgo y mayor rentabilidad provocaron un proceso de depreciación del peso mexicano y de repuntes indicadores inflacionarios que sin duda impactaron en todas las actividades más importantes de la economía mexicana tal es el caso de la construcción” (Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública (CESOP)).

Hecho que repercutió de manera importante para la producción de la información en Bimsa, los informantes argumentaban que no había asignación de presupuestos por parte de las dependencias sobre todo de gobierno y en realidad era muy pocas las obras y/o proyectos que se estaban planeando, por tal motivo en ese momento la información era de mala calidad y no 100% real.

En ese momento Bimsa se tuvo que valer de diferentes estrategias como promociones y bajos precios en sus productos con la finalidad de mantener a sus clientes e incluso evitar cancelaciones. Se exigía mayor precisión al personal del área de investigación, e incluso se presionaba con más y mejor calidad en los datos que se recopilaban. Además se implementó una estrategia que obligaba a los investigadores a cubrir su cuota de 160 obras mensuales, la cual consistía en un incentivo más a parte del que tenían ya estipulado.

2. El Análisis

2.1 Implicaciones que definen la historia clínica.

El nacimiento de Bimsa fue producto del crecimiento económico que vivía por aquellos años México, y del conocimiento sobre estudios de mercado que don César adquirió durante su carrera. Sobre todo porque se activó el crecimiento de diferentes industrias, entre ellas el de la construcción, dicha activación se debió porque México tenía la solvencia económica y/o financiera para los presupuestos en lo que a nuevas obras se refería, además por aquellos años nuestro país no estaba tan poblado como hoy en día y había incluso espacios de gran tamaño que permitían estas nuevas construcciones.

Todo lo anterior pudo haber provocado que Bimsa se dirigiera a este sector ya que el sector de la construcción en ese momento estaba generando no solo empleos, sino que también permitía la realización de investigaciones de mercado que las empresas constructoras requerían.

Me inclino a pensar que Bimsa fue en ese momento de gran importancia para ésta activación porque permitía saber cuantas obras y de que tipo se realizarían, y su vez a las empresas fabricantes de materiales, les permitía también colocar sus productos y por ende también incrementar sus ventas y su crecimiento económico.

La dificultad de que los clientes creyeran en la investigación de mercado se debió a la falta de conocimiento del tema, en México no existía una cultura sobre esto. Por otro lado el crecimiento tan repentino de la empresa intuyo que se debió a que el sector privado tenía el mando de las obras grandes, motivo por el cual también Bimsa se dedicó casi de lleno a trabajar para éste sector.

En relación a la asociación que existió entre Bimsa e Ipsos, pudo haber sido por el crecimiento que la industria de la investigación estaba teniendo en ese momento y porque era necesario sobre-pasar las fronteras de nuestro país con

la posible idea de trabajar a nivel mundial, sin embargo “La evolución o declinación de un sistema estaría determinada por su capacidad//incapacidad para admitir los cambios endógenos/exógenos que el aparato productivo exige y por la apertura // cerrazón de un sistema reproductivo para incorporar nuevas formas y significados al proceso socializador” (Serrano, et. al 2001, p.22).

Si Bimsa no se hubiera abierto a la industrialización y a la implementación de nueva tecnología, probablemente la organización no hubiera desaparecido pero la información no sería tan fresca e incluso no sería tan maleable para los clientes, “Innovar es transformar para mejorar el orden, producir para reproducir mejor. Se ubica en la relación transformar-conservar” (Serrano, et. al 2001, p.22).

2.2 Implicaciones que relacionan al paciente con los demás.

El prestigio que logró alcanzar Bimsa considero que se debió en gran medida en el momento en que se crea el AMAI, organización que durante años se ha encargado de regular e informar a las empresas dedicadas a la investigación de mercados.

Es de relevancia hacer mención sobre el impacto que provocó la parte gubernamental sobre Bimsa al ser la principal fuente de ingreso, porque como se mencionó en párrafos anteriores, este sector tiene prácticamente el control sobre los presupuestos que se asignan o no a las empresas constructoras, situación que ha afectado a Bimsa de forma directa, pues sin obras y proyectos por realizarse no habría información que recopilar.

México es un país que a diferencia de otros ha logrado obtener buenas alianzas sociales, culturales, políticas e incluso económicas, como sucedió con el TLC que se celebró entre nuestro país, E.U.A. y Canadá que logró de algún modo equilibrar un poco la economía de nuestro país, además logró en el caso de Bimsa formar una alianza con Ipsos, provocando así un crecimiento que seguramente no era esperado sin embargo habría que tomarse el tiempo de

reflexionar y pensar que tan benéfico resultó al final que prácticamente casi por obligación la empresa se tuvo que vender.

Las organizaciones forman otras organizaciones, como sucedió con Varela y Asociados, hoy uno de los competidores de Bimsa y quien en su momento provocó el que Bimsa tuviera que poner más dedicación y cuidado en el manejo y obtención de la información recabada para así evitar el perder clientes.

2.3 La Coyuntura

Recordemos que Bimsa depende manera directa del sector construcción, es incluso su principal fuente de información para la obtención de datos, por ello las constructoras y las empresas fabricantes de materiales, son vitales para la existencia de Bimsa.

Para obtener el producto final, es necesario contar con empresas impresoras de libros, ya que es esta la forma en que se comercializa la información. Sin embargo cabe hacer notar que una imprenta es necesaria, más no indispensable ya que de no haber implementado nuevos métodos tecnológicos como el CD y la plataforma web Bimsa no hubiera podido crecer tecnológicamente pudiendo haberse quedado estancada y provocando que sus productos se convirtieran en obsoletos, “Todo sistema reproduce–produce negando su invariancia aunque sosteniendo los órdenes útiles y positivos anteriores, des-construyendo-construyendo, incorporando por medio de la sustitución” (Serrano, 2001, p.34).

Bimsa tuvo un momento importante que definió su existencia, ya que a principios de 1994 durante el gobierno al que se le conoce como Salinista, sucedieron hechos importantes que sacudieron al país, tales como el levantamiento en armas del ejército Zapatista contra el gobierno mexicano y la muerte del candidato en aquél entonces a la presidencia por el PRI, Luis Donaldo Colosio y la “consecuente devaluación que afectó gravemente el nivel

de ingreso, el poder adquisitivo y la credibilidad en los mercados financieros del país” (La Crisis de 1994 Copyright Explorando México Recuperado el 19 de julio de 2012).

Lo anterior causó que el país estuviera según un empleado del área de ventas “patas para arriba” (Comunicación personal, julio, 2012), situación que afectó a muchas empresas mexicanas, entre ellas Bimsa, incluso algunas otras empresas como “Varela” competencia de Bimsa, tuvo que cerrar declarándose en quiebra.

Posteriormente, el Ing. Varela ofrece la propuesta de colaborar con Bimsa y lo aceptan, como director de la parte de costos, reorganizando e implementando nueva información en los libros, incluso logra conseguir la creación de nuevos materiales enfocados a la parte de los costos de materiales. También comenzó a dar cursos, seminarios y consultorías sobre temas de construcción.

Es justo en este momento que Bimsa empieza a generar ventas y comienza a levantarse frente al resquebrajamiento que en ese momento vivía el país entero. Sus ventas se incrementan al generar convenios con otras empresas que permitieron mejorar los productos de la empresa.

Entonces con base a lo anterior intuyo que de no haber aceptado la propuesta, quizás Bimsa en ese momento hubiera desaparecido como sucedió con las otras empresas, incluso este momento se vuelve crucial para la empresa al integrar nuevos productos, y servicios que le permitieron no solo mantenerse, sino también crecer.

2.4 Entorno específico. El futuro deseable

Actualmente el ámbito de la construcción, no se ha estabilizado y recuperado del todo, por ello que el nivel de las ventas e ingresos de la empresa no se haya incrementado; de seguir el gobierno escatimando en los presupuestos de

nuevas obras, será complicado para la empresa poder reportar dicha información a sus clientes.

De acuerdo con la Dra. Poo, “cuando la economía crece, la construcción aumenta más que proporcionalmente y viceversa” (Poo Rubio A., 2003 Cap. 6, Extraído el 02 de Agosto, 2012), para que Bimsa tuviera mayores oportunidades de crecimiento, la economía de nuestro país debe crecer de tal forma que el sector de la construcción genere más obras, que a su vez generaran mayor información que Bimsa podrá utilizar para fines de crecimiento.

Sin embargo, Bimsa es una organización que como muchas otras es una sobreviviente de su entorno y esto gracias a que nunca se encuentra estática, siempre está “en marcha” (Stafford Beer, 2009, p.10), pero no es esto lo que la ha detenido, es más bien la dificultad de poder conseguir la información.

La obra pública sería una importante fuente generadora de esta información que incluso podría promover el desarrollo del país, sin embargo en nuestro país no se han presentado ni las condiciones políticas y económicas apropiadas para generar las suficientes obras públicas que contribuirían a un mejor desarrollo de la organización.

.

Por otro lado y retomando al área administrativa como nuestro objeto de estudio, la administración es un área que afectada por las últimas reformas fiscales en lo que a facturación y pago de impuestos se refiere, sin embargo estas modificaciones han permitido que el área sea más eficiente, ya que gracias a la facturación electrónica el área a ahorrado diferentes pasos y haciendo más rápidos los pagos.

Sin embargo es un área saturada por las 3 empresas, por ello sería importante considerar sino el crecimiento de los recursos humanos que conforman al área, si la reimplementación de procesos comunicativos que permitan el desarrollo y funcionamiento de esa área, ya que de seguir trabajando de esta forma aún con las ventajas que hoy en día las reformas fiscales han permitido, el área

administrativa podría caer en una crisis que me atrevería a decir se solucionaría con el despido y sustitución de los elementos que la conforman.

El futuro que busca Bimsa es consolidarse como un corporativo que sea reconocido por lo menos a nivel nacional por sus 3 empresas, sin embargo Bimsa ya es una empresa que se encuentra posicionada y bien reconocida dentro del sector de la construcción por ello se pretende a partir del prestigio que hoy por hoy Bimsa ya tiene incorporar a las demás empresas a este reconocimiento, pero debido a la vulnerabilidad económica que vive nuestro país es posible que una vez consolidadas las otras 2 empresas Bimsa comenzara a tener un proceso de decaimiento hasta llegar al quiebre;”para el mejor desenvolvimiento del sector, se requiere un entorno económico más estable” (Poo Rubio A., 2003 Cap. 6, Extraído el 02 de Agosto, 2012) que permitirá la generación de nuevos proyectos y por ende más información que la organización podrá comercializar.

Reflexiones

Así pues, concluyo que Bimsa es una Organización que surgió en un momento en el que nuestro país se encontraba en desarrollo y evidentemente el aumento del PIB es un factor de gran importancia por el aumento de producción que logró en diferentes industrias.

Este desarrollo económico en conjunto con la experiencia que el Lic. César O. Gómez en este sector y formación profesional lo ayudaron a creer en un proyecto que posteriormente se haría una realidad.

Sin embargo el desarrollo y crecimiento de la Organización no permanecería de esa manera debido a las caídas que durante años ha sufrido nuestro país a nivel económico, por ello que se tomó la decisión de ampliar esa investigación a otros sectores como el de consumo.

Por otro lado esta misma situación afectó al área administrativa porque simplemente va de la mano, es decir, si no había ingresos evidentemente no había para pagar sueldos y si una persona podría realizar el trabajo de 2 o de 3 en definitiva sería la mejor solución para la Organización.

Aunado a esto el alcance tecnológico que Bimsa ha llegado a tener ha permitido no solo este recorte de personal sino incluso eficientar los productos que la Organización ofrece, derivando en una mejora tecnológica, más no de contenido.

Entonces Bimsa ha sido una empresa que gracias a su entorno de apertura de diversos mercados incluido el de la construcción ha podido sobrevivir y mantenerse mediante la re adaptación, incluso sin importar que tan sólida o funcional pueda ser su estructura.

A propósito de estructura, en el siguiente apartado se describirán y analizarán los dos tipos de estructura existentes en una organización y que se compararán a fin de poder entender porque son así y porque funcionan de esa forma.

Capítulo II El Esqueleto del Paciente

Introducción

En el marco de lo que las Organizaciones desean, Bimsa no es la excepción en este sentido. Contiene elementos estructurales que a lo largo de este capítulo describiré con la intención de dar a conocer lo que la Organización quiere proyectar contrastando con lo que en realidad logra proyectar. Lo anterior a partir de observar las relaciones entre los elementos que la constituyen y que en este apartado describiré a detalle.

La estructura de la Organización nos permitirá definir cómo funciona o como pretende funcionar a partir de la división y proceso formal del trabajo, la distribución de puestos, las relaciones y actividades, así como derechos y obligaciones de los miembros que la integran, tomando en consideración la forma en que los miembros son reclutados y los recursos tecnológicos con los que cuenta la Organización.

Entendiendo por estructura “el ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes en un todo. La estructura de una Organización es, por tanto el modelo relativamente estable de la organización; es tan sólo un aspecto del todo y nunca es idéntica al sistema social” (Mayntz R. 1987 p. 105)

El sentido de este diagnóstico estructural es, a partir del análisis de cada elemento estructural dar cuenta del verdadero funcionamiento de Bimsa que como muchas empresas está construida a partir de una “realidad a medias”, y digo a medias porque como se observará en el desarrollo del presente, las intenciones que como Organización pretender mostrar, no son reflexionadas ni si quiera por ella misma, es decir no tiene la conciencia para darse cuenta que la percepción que tiene de sí misma comparado con lo que en realidad es, no coincide.

Finalmente este diagnóstico concluye con la detección de la problemática que a partir del análisis entre lo que debería ser de la Organización y lo que en realidad se percibe se identificó. Dejando claramente visible que la Organización no es como dice ser.

Además para Bimsa la estructura formal no es relevante y no le interesa que se conozca ni de forma externa ni mucho menos internamente, a pesar de tener establecidos sus objetivos, valores y demás políticas, no se conocen y tampoco se ejecutan en un cien por ciento, en definitiva, para Bimsa, la formalidad no es una prioridad.

1. El sistema óseo y su funcionamiento

1.1 La Función

Bimsa Reports, S.A. de C.V., es una empresa dedicada a la “edición publicación y distribución de cartas de negocio, libros, revistas, etc. sobre temas de construcción, economía, administración, finanzas, mercadotecnia y otros similares, así como la edición, publicación y distribución de cartas y planos mercadológicos de ciudades, estados y otras regiones de la República Mexicana y del extranjero,” (Acta Constitutiva Bimsa Reports, 2004, p. 7).

El interés por dedicarse principalmente al sector de la construcción, surge en el Lic. César Ortega Gómez debido a su larga experiencia trabajando para esta industria, y el resto de las áreas arriba mencionadas se establecen con la intención de poder crear negocios en dichos mercados, sin restricción alguna.

En un principio como se dijo en el capítulo anterior Bimsa era una empresa dedicada a los estudios de mercado, donde derivado de los primeros estudios que se realizaron, basados en el sector de la construcción, se crea uno de los principales servicios que brinda la empresa, que consiste en recabar y proporcionar información sobre nuevas obras y proyectos a construirse. Más

tarde, surge otro servicio que brinda información sobre costos de materiales del mismo sector. Dicha información se comenzó a trabajar debido a que los propios clientes fueron quienes lo comenzaron a solicitar, fue entonces que el Lic. César además de proporcionarles la información de las obras que investigaba con los inversionistas también investigaba los costos de dichas obras.

Bimsa es una empresa perteneciente al sector terciario, y se considera como una mediana empresa por conformarse de 50 empleados, de acuerdo con la Secretaría de Economía.

Ahora bien, partiendo de lo anterior y teniendo en cuenta que el interés de este capítulo es conocer como es el funcionamiento de Bimsa y por qué es que funciona de esa manera. Basado en mi observación, experiencia y concepción, caracterizaré los rasgos de la organización para descubrir la identidad Organizacional de Bimsa Reports.

Para ello Etkin y Schvarstein (1989,p.233), definen la identidad de una organización como “una operación de distinción” que en este apartado construiré a partir de la descripción de la organización que voy a realizar, no sin antes tomar en cuenta que el análisis organizacional de este trabajo está basado en el paradigma de la complejidad mismo que pretende aproximarnos a una nueva forma de pensar de la realidad a partir del pensamiento complejo que nos permitirá hacer un análisis más real.

Bajo este planteamiento “toda descripción de una realidad compleja como la de las organizaciones siempre es parcial” (Et al., 1989, p. 234) de ahí que el análisis se enriquecerá de las conexiones que pueda realizar en mi posición de observador y de lo que el interior de la organización arroje.

Por tal motivo, dicho diagnóstico parte de los inicios de la propia Organización y que podrán comenzar a darnos una idea sobre lo que dice ser, contra lo que en realidad es.

1.2 Historia Clínica

En el capítulo anterior se habló de la relación directa entre la organización y su entorno, donde intervino información que nos remontó a los orígenes de la empresa. Con ese antecedente retomaré su trayectoria para perfilar su identidad, es decir cómo funciona Bimsa, y poder decir cómo es.

Recordemos que Bimsa es una organización creada en la década de los 60's, momento en el que la economía a nivel mundial se encontraba en un proceso de reconstrucción y dónde México alcanzó un alto crecimiento económico.

Durante estos años, en nuestro país comenzó a tener un gran impulso la exportación y se crearon diferentes enlaces que permitieron el desarrollo de la industria, haciendo de esta manera a la economía mexicana más dependiente de la economía mundial. Lo anterior provocado por una relativa desnacionalización de nuestra industria cuando empresas trasnacionales y multinacionales comenzaron a expandirse rápidamente en nuestro país.

México como Brasil fueron los dos países que “han atraído más el grueso de la inversión extranjera con más del 70% de la misma durante los sesenta” (Décadas del 60 y 70: Desde la estabilidad relativa a la generación de la deuda externa, 2012). De este modo muchas empresas extranjeras que se instalaron en nuestro país y movidas por el interés de darse a conocer es que Bimsa aprovecha la oportunidad y comienza a darse a conocer.

Y es en este contexto que el Lic. César Ortega G. motivado como se describió en el capítulo uno de este trabajo, por el interés en las materias de Análisis de Mercados e Investigación Económica que funda su empresa con el nombre de Buro de Investigación de Mercados, S.C

1.3 La reumatología se hace presente

Al principio, fue complicado el que Bimsa se diera a conocer, porque los clientes no creían en la investigación de mercados como una herramienta para colocar sus productos, ellos pensaban que con el sólo hecho de anunciarse en revistas como “la sección amarilla” los clientes llegarían a ellos, sin embargo, poco a poco Bimsa se fue posicionando y fue adquiriendo prestigio tanto con empresas privadas como de gobierno, hasta que llegó un momento en que se dedicaron casi de lleno a trabajarle al sector gubernamental.

Aún a pesar de la poca credibilidad que Bimsa transmitía, de manera paulatina la empresa se fue posicionando no sólo en el mercado de la construcción, sino también en la realización de diferentes tipos de estudio, enfocados a diferentes clases de productos y su primer logro se alcanzó con el primer estudio realizado del cual se habló en el capítulo anterior y que actualmente se sigue trabajando pero como un servicio de información.

Poco tiempo después cuando Bimsa se había fusionado con Ipsos, gracias a una convención realizada en años pasados dirigida al sector de la investigación de mercados, durante la transición del cambio de presidente entre Carlos Salinas y Zedillo, Bimsa destaca por haberse acercado más que todas las demás empresas en las encuestas electorales y a partir de este momento la empresa es ya vista como una empresa de calidad y se posiciona en el mercado como una de las mejores.

Los recursos humanos que se reclutaban como entrevistadores y que trabajaban para la realización de los estudios, eran alumnos de la Escuela Bancaria y de la Salle, mismos que fueron contactados, debido a que el lic. César Ortega G. daba también clases en esas universidades, también reclutó colegas y compañeros suyos de la Universidad que se interesaron en el negocio y que formaron parte de la empresa durante varios años. Todos ellos

estudiantes con cierto conocimiento del sector de la investigación de mercado, ya que tomaron las mismas clases que el Lic. César Ortega G. y además era gente que podía moverse con facilidad en la calle investigando la información.

Bimsa comenzó sus operaciones con tan sólo \$ 10,000.00 de aquella época y sus instalaciones eran una pequeña oficina ubicada en Cuauhtémoc que el Lic. César Ortega G. rentaba, su equipo de trabajo estaba conformado por él y una secretaria que le apoyaba en la parte administrativa. Tecnológicamente hablando solo contaba con un teléfono que en la misma oficina le prestaban.

Recordemos también que Bimsa creció en muy poco tiempo, gracias a que el propio trabajo que la organización iba realizando para diferentes clientes hablaba por sí sola de su calidad y compromiso para con los clientes y al medio año de haber iniciado actividades, el Lic. César Ortega G. notó que sus ingresos estaban alcanzando el triple de lo que él promediaba en su empleo anterior pues cada vez le pedían más y más estudios.

Fue en ese momento cuando se dio cuenta que podía ampliar su mercado y extenderlo a diferentes productos y servicios que iban desde alimentos, productos de limpieza, transportes, entre otros. Lo anterior provocó un crecimiento importante de la empresa sobre todo en el área de análisis y tuvo la necesidad de incrementar sus empleados y cambiar varias veces de oficinas para poder adaptarse a dicho crecimiento.

1.4 Adaptación y enfrentamiento al cambio

Bimsa, como le sucede a todas las organizaciones no tuvo opción más que enfrentarse a diversos cambios que ocurrieron a partir de su crecimiento, situación que la fue complejizando cada vez más. Así pues uno de los componentes del paradigma de la complejidad que Etkin y Schvarstein, (1989, p.111) contemplan, es el de la *adaptación* y que definen como un proceso que ocurre a nivel estructural y “que resulta de la conjunción o acople de los factores ambientales y las capacidades internas pero consideradas a partir de

la realización de la autonomía...”, es decir son los ajustes o reajustes que se manifiestan en la organización que bajo la necesidad de mejorar o sobrevivir la estructura debe ser modificada.

Bimsa es una empresa que aunque se ha dedicado casi al 100% al ramo de la investigación, gracias a las características que tiene estipuladas en su acta constitutiva, puede realizar casi cualquier tipo de actividad, además es importante señalar que es una organización que ha sufrido diferentes cambios a lo largo de su vida organizacional.

En 1976, el contador que en aquel entonces trabajaba con el Lic. César en relación a la contabilización de la empresa , le aconseja que para la deducción de impuestos sería conveniente que separara la parte de la investigación de construcción de la investigación de mercados en general, y es así como se separa Buro de Investigación de Mercados, S.C. y se crea Bimsa Comunicaciones. (Ortega, C. comunicación personal Junio 2012).

Dicha separación provocó entre los empleados que trabajaban en Bimsa Comunicaciones un sentimiento de menosprecio, ya que Buro estaba teniendo una mayor importancia tanto económico como de prestigio y pensaban que la gente de Buró era más importante que ellos

Posteriormente el Lic. César Ortega G. decide y pretende internacionalizar a Bimsa Comunicaciones con el fin de que lograra despuntar como ya lo había logrado Buró, asociándose con una empresa estadounidense cambiando de nombre a Bimsa Southam, S.A. de C.V., (Acta constitutiva 65,959, 1994) empresa que tenía el mismo giro que Bimsa. La fusión no funciona debido a que las actividades del sector de la construcción en México no eran iguales que en EUA y por lo mismo los ingresos no fueron los mismos tampoco.

Es entonces que Southam, opta por retirarse como socio, sin embargo una de las personas pertenecientes a dicha empresa extranjera decide quedarse como socio y para 1997 vuelve a cambiar su razón social convirtiéndose ahora en Bimsa CMDG, (Construction Market Data Group) S. A. de C.V. (Acta

Constitutiva 69,707, 1997) Finalmente la Organización jamás logra colocarse en el extranjero como lo hizo Buró en su momento, ni mucho menos logra tener el mismo crecimiento, así que decide comprar la parte que como socio tenía CMDG y ser una empresa totalmente mexicana y enfocada al sector mexicano, convirtiéndose entonces en 2004 en Bimsa Reports, S.A. de C.V. (Acta Constitutiva libro 1482, 2004).

1.5 Momento de Crisis: artritis reumatoide

Bimsa, por ser una organización dependiente del sector de la construcción tuvo una importante caída en sus ventas durante finales de 2008 y 2009, ya que en esta etapa tanto el PIB como este sector tuvieron varias caídas, provocando que para abril de 2009 la afectación fuera mayor, cayendo la construcción en un 11.6% (Roldán Magali, 2010, Año 2 Boletín 15).

Lo anterior provocado por la crisis del 2008 de la que se habló en el capítulo pasado y que como se mencionó en dicho apartado, causó el despido de muchas personas en diferentes áreas de la organización como medida de contingencia para evitar el quiebre de la empresa. Las principales áreas afectadas fueron ventas, investigación y administración, ésta última quedando saturada de trabajo, porque el número de despidos de las otras áreas no se comparaba con los de la parte administrativa, destacando que siempre ha sido un área pequeña, integrada por no más de 6 o 7 personas.

Los que se iban quedando como “sobrevivientes”, trabajaban en un ambiente lleno de miedo y de incertidumbre por saber que podían ser los siguientes, la gente se notaba desconcertada, preocupada y molesta por lo que estaba sucediendo, porque además consideraban que los despidos eran para ellos equivocados, porque despidieron a mucha gente que llevaban incluso varios años en la empresa, dejando a los más inexpertos y que poco hacían.

Algunas de las personas que fueron despedidas, al poco tiempo levantaron demandas contra la empresa y aunque esta información se ha mantenido en

silencio, se sabe de un par de casos que ganaron dicha demanda y Bimsa sin tener alguna opción les terminó pagando, incluso uno de esos casos logró crear su propia empresa con lo que obtuvo al haber ganado el pleito.

Actualmente Bimsa es una empresa que se está direccionando para formar un corporativo con otras 2 empresas (Buro Recolección y Análisis de Datos y Provokers), al que se le ha llamado Grupo O. de la Roquette. La idea de haber creado este corporativo es con la intención de crecer y desarrollarse en otros países ya que el lic. César Ortega de la Roquette es una persona que prácticamente toda su vida se ha dedicado a la industria de la investigación de mercados, por ello que después de haber vendido Buró a Ipsos, decisión de la cual después se arrepintió, decide comenzar de nuevo con el negocio que le dejaba mejores ganancias que Bimsa Reports y comienza a trabajar en estas 2 empresas.

Debido a su trayectoria en el medio de la investigación de mercado el lic. César O. de la Roquette ha tenido la oportunidad de formar muchas relaciones con otras agencias de investigación incluso fuera del país, tal es el caso con Provokers, una empresa que ya existía en Argentina y Brasil y que decide asociarse con el Lic. César O. de la Roquette para intervenir ahora en nuestro país.

El corporativo como tal ya existe, fue a principios de este 2012 que se dio el aviso de manera formal y tanto Buro de Recolección como Provokers ya están operando. El reto ahora es que las 2 empresas mencionadas crezcan y Bimsa por lo menos se mantenga ya que al menos en los últimos 2 años el nivel de ingresos se ha mantenido bajo, gracias a que el número de ventas aunque se ha recuperado después de la crisis del 2009, ciertamente no se ha terminado de reponer.

En repetidas ocasiones los empleados han llegado a comentar que la dedicación y la paciencia del Lic. César es lo que le ha permitido a la empresa existir durante tanto tiempo y no solo eso, se cree que gracias a la forma de ser y el trato que el Lic. ha tenido para con sus empleados a propiciado que

durante años se haya mantenido productiva y sea una de las empresas de información del sector de la construcción más reconocida.

Como ya he comentado el lic. César Ortega G. comenzó prácticamente sin nada, comenzó como dicen “desde cero” y él mismo hacía el trabajo, es una persona que creció y se formó junto con la misma organización y conoce muy bien como se hace el trabajo en campo, por ello siempre se le ha reconocido como una persona muy sencilla y preocupada por el bienestar de sus empleados, por ello que durante todo el tiempo en que estuvo al frente de la empresa, la gente trabajaba más a gusto y se sentían hasta orgullosos de pertenecer a Bimsa.

Por otro lado, es importante mencionar también que a partir de la llegada del Lic. Ortega de la Roquette como director, la gente comenzó a sentirse con temor y ya no tan a gusto con su trabajo, retiró muchos beneficios que tenían los empleados. Es una persona muy impositiva y de carácter muy fuerte, interactúa con los empleados pero con mucha distancia y reserva, es tajante con sus decisiones pero sobre todo es un hombre que agrede de manera verbal el trabajo de los demás cuando a él no le ha parecido correcto

A partir de este momento, Bimsa comenzó a tener varios cambios, uno de los primeros que se comentó en el capítulo pasado, fue la creación de un área llamada “Contact Center”, que fue creado con la finalidad de incrementar las ventas a través de llamadas telefónicas, donde las expectativas de la creación de ésta área eran muy grandes, parecía que con esto Bimsa se repondría de la importante crisis que se vivía en esos momentos.

Se invirtió mucho en lo que a tecnología se refiere, personal, tiempo de capacitación y por ende se invirtió mucho dinero, pero dicha área tuvo una duración de aproximadamente un año, las ventas no incrementaron y el “Contact Center” desapareció y se despidió a mucha gente, provocando mucha inseguridad e inestabilidad entre el resto del personal.

Durante la crisis que se vivía en 2008 y con la intención de poder levantar a la empresa Bimsa comienza a invertir importantes recursos económicos en términos de tecnología, adquiriendo varios equipos de cómputo, implementando un software de alta calidad que soporta toda clase de información útil para la empresa con el fin de poder concebirla como una organización moderna, innovadora y eficiente.

Con base en lo anterior Bimsa, se considera a sí misma como moderna, innovadora y confiable, ya que la idea es que el cliente sepa que la información que se le vende es verídica, y por lo tanto confiable para el beneficio de sus propias ventas.

La idea de que con la información de los costos de materiales en precios unitarios, le permite a las empresas constructoras realizar con mayor eficacia y precisión la elaboración de presupuestos, así como la idea de que la información de las obras y proyectos que están en proceso de realizarse permiten a las empresas dedicadas a la venta de materiales colocar sus productos, es lo que ha justificado su existencia durante años.

1.6 Fracturas Repetidas

Bimsa es una organización que como todas o la mayoría de las organizaciones tiene un pensamiento sobre cómo quiere verse, cuál es su objetivo y bajo qué valores los pretende conseguir. A esto se le ha denominado como ideario organizacional, concepto que se define como “el conjunto de ideas (valores, normas, símbolos) que animan la vida de una Organización” (Silva I., Comunicación Personal, 02 de junio de 2012)

Es importante conocer dicho ideario, con la finalidad de conocer como se percibe a sí misma la Organización y a partir de ello proceder al análisis comparativo entre lo que realmente se cumple y lo que no.

El ideario que Bimsa maneja es el siguiente:

Su **visión** es continuar siendo la empresa más confiable en México, proveyendo información que sirva a la Industria de la Construcción como su mejor instrumento para la toma de decisiones.

Su **misión** es la de proveer la información más confiable y oportuna del mercado de la Industria de la Construcción sobre proyectos contratados y proyectos de inversión, así como de costos y precios unitarios de construcción.

Y maneja 2 tipos de valores, hacia el cliente y hacia la organización misma:

Valores orientados al cliente

- Experiencia
- Información confiable
- Información oportuna
- Calidad en la información
- Servicio
- Innovación

Valores Corporativos

Pasión: por satisfacer al cliente

Excelencia: Buscar la mejora continua

Trabajo en equipo: Visión y objetivos comunes

Personales: Altos estándares éticos y morales, capacidad de adaptación al cambio, actitud positiva

Capital Humano: Oportunidades de progreso, promover la comunicación abierta y positiva, reconocer la contribución de todos los miembros.

Ahora bien, toda organización tiene un objetivo, donde Mayntz (1987, p.75) señala que el objetivo es la finalidad que se plantea una organización. Para

Bimsa, es claro que aunque tiene un objetivo principal, complementa esta parte de su estructura con algunos otros particulares:

Objetivo: Toda organización tiene como lo define Mayntz (1987) como la finalidad que se plantea una organización que en el caso de Bimsa y según lo descrito en su acta constitutiva es la edición, publicación y distribución de cartas de negocios, libros, manuales, directorios, folletos, revistas sobre temas de construcción, economía, administración, finanzas, mercadotecnia y otros similares, así como la edición, publicación y distribución de cartas y planos mercadológicos de ciudades, estados y otras regiones de la República Mexicana y del extranjero.

2.- Obtener y otorgar préstamos de dinero y en general celebrar operaciones de crédito ya sea en calidad de acreditada o el acreditante, avalar operaciones de terceros (endoso en garantía), otorgar, fianzas, prendas, hipotecas y constituir fideicomisos para garantizar sus propias obligaciones o aquellas de terceras personas, con o sin contraprestación.

3.- Prestar y recibir toda clase de servicios técnicos profesionales, de consultoría o asesoría en las áreas de administración, planeación y desarrollo, producción, ventas y relaciones industriales, procesamiento de datos y otras áreas relacionadas con la Sociedad, ya sean de naturaleza técnica, económica, legal, contable o de cualquier otra naturaleza.

4.- Recibir y prestar servicios de asesoría y consultoría de y a personas físicas o morales mexicanas o extranjeras.

5.- La celebración de toda clase de actos, convenios y contratos, incluyendo de manera enunciativa más no limitativa, de compraventa, hipoteca, comodato, permuta, arrendamiento, subarrendamiento, administración, servicios, asistencia técnica, consultoría, comercialización, asociación en participación, asociación y otros, según sea necesario o conveniente para el desarrollo de los objetos de la Sociedad.

La idea de que las Organizaciones se manejen de acuerdo a los elementos que arriba se plantean es con la finalidad de hacerlas más formales tanto de adentro hacia afuera como internamente para lograr que sus miembros adopten dichos elementos como propios y entonces se logren cumplir los cometidos, sin embargo más adelante retomaré esta parte para analizar la pertinencia o no de todos estos elementos que Bimsa tiene establecidos.

1.7 “La Postura Correcta”

Las Organizaciones como ya vimos en el capítulo anterior no existen por sí solas, ciertos elementos las conforman, transforman y hacen que existan. Uno de esos elementos ya fue descrito y analizado (en entorno) y en este capítulo hablaremos sobre la Estructura que la conforma y que al igual que el Entorno es parte de ella.

Para comprender mejor de lo que en este apartado hablaremos, se debe comprender que “la estructura establecida para el logro de los objetivos organizacionales es la que especifica formalmente la conducta que los individuos deben llevar dentro...” (Ruiz Olabuenaga, 1995, p.182), además “...estipula, el reparto de tareas, los modos y ámbitos de comunicación entre unos y otros miembros...”, en otras palabras la estructura está regulada por la conducta de los individuos de acuerdo a sus propios objetivos dentro de la propia organización y que además tiene por función repartir las tareas de acuerdo a sus aptitudes.

1.8 Las Vértebras de la Organización

Ahora bien, para lograr la permanencia de los miembros de la Organización, en este caso de Bimsa describiré los métodos o medidas que toma la empresa. De entrada debe haber un reclutamiento que como lo plantea Mayntz (1987), dependerá de la combinación de actitudes, frente al objetivo. Para lograr esto se deben considerar los puestos que se ocuparán.

En Bimsa se maneja una bolsa de trabajo por medio de su sitio web, además se tiene contratado un servicio de reclutamiento a través una página web dedicada a brindar este tipo de servicios, pero sobre todo el reclutamiento se ha basado en las recomendaciones que los mismos miembros que ya forman parte de la organización han hecho cada vez que saben que hay una vacante.

Se les ofrecen las prestaciones que en nuestro país son por ley, y que van desde el seguro social, vacaciones, prima vacacional, etc., también algunos incentivos extra como vales de despensa y a algunos, dependiendo del puesto para el que se es estén reclutando les ofrecen incluso lugar de estacionamiento y en varios casos hasta carro, destaque de esta última parte que dichas prestaciones solo se le dan a los miembros que encabezan las diferentes áreas de la empresa.

Aún cuando no existe un área de Recursos Humanos que desempeñe el papel del reclutamiento como tal, cada área de Bimsa maneja sus perfiles de manera implícita, por ejemplo: el área de investigación y ventas recluta miembros con carreras cortas, técnicas o inconclusas, la mayoría es gente madura y su antigüedad varía entre los 4 y 20 años, de hecho los coordinadores de dichas áreas mantienen este mismo perfil, salvo el coordinador del área de investigación de materiales que por la necesidad de conocer conceptos técnicos sobre construcción para generar las matrices que se requieren por ejemplo para realizar valuaciones o presupuestos, es Ingeniero,

Por lo que respecta al área de TI o sistemas, son personas que cuentan con carreras técnicas o licenciaturas de Ingeniería en informática, donde los más jóvenes laboralmente son los que tienen mayor jerarquía.

Para el área de dirección conformada por la asistente tanto del Lic. César Ortega G. como para el Lic. César O. de la Roquette y la recepcionista, el perfil actual se conforma de personas del sexo femenino con carrera secretarial e inglés y con carrera trunca respectivamente, destacando que la asistente ha

trabajado durante 15 años con el Lic. César O. de la Roquette, mientras que la recepcionista tiene solo 4 meses de estar trabajando en la empresa.

Finalmente el área administrativa está conformada por contadores, incluso la gerente y el director con maestrías y / o diplomados. La antigüedad de los miembros oscila entre los 8 años y algunos meses o días, ya que recientemente se integraron al equipo 3 persona 2 que apoyan en la contabilidad y facturación de bimsa y el tercero que llegó para el puesto de Director de Finanzas. Destaco de ésta área que la única persona que no encaja en el perfil de los contadores soy yo.

Sobre el reclutamiento del personal operativo propiamente dicho, los métodos ya se mencionaron en párrafos anteriores remarcando que el coordinador o gerente del área en donde se encuentra el puesto vacante realiza las respectivas entrevistas y decide. Es importante mencionar que el reclutamiento de los puestos jerárquicos, como direcciones o gerencias, únicamente los decide el Lic. César O. de la Roquette, incluso él personalmente los busca y entrevista.

Por otro lado es relevante hacer mención que además de los miembros, las Organizaciones, cuentan con ciertas herramientas que les permiten realizar el trabajo de tal o cual manera, que es importante mencionar para tener mayor detalle en cuanto al funcionamiento de la Organización.

Entrando en materia Bimsa en términos económicos cuenta con las siguientes cantidades de elementos tecnológicos:

Maquinaria: \$ 1,815.00

Equipo de Oficina: \$ 363,642.00

Equipo de Computo: \$ 74,751.00

Equipo de Transporte: \$ 18,132.00

Total: \$ 458,341.00

Clasificando lo anterior de la siguiente manera: Cerca de 50 equipos de computo (considerando lap tops y equipo de escritorio), 2 multifuncionales y 6 impresoras, Entre 60 y 65 escritorios, alrededor de 4 libreros y 30 cajoneras.

Aunado a lo anterior la empresa cuenta con un sistema del cual ya he hablado anteriormente y al que me he referido como SAP que tiene realmente poco tiempo desde su implementación, ya que hace aproximadamente cinco años que se puso en marcha y es utilizado por un 80% de los miembros que laboran en la empresa (administración, ventas y atención a clientes).

2. La Mala Postura

2.1 Enfermedades del Sistema Esquelético

De acuerdo a lo que se describió como la estructura formal de Bimsa, dentro de lo que identificamos como ideario Organizacional, podemos decir que en principio la **visión y misión** de la empresa no es como la empresa misma lo plantea, ya que han existido diversas quejas por parte de los clientes en cuanto a la información que Bimsa les ofrece, ya que la empresa manifiesta brindarles información “oportuna” de obras y proyectos que no han comenzado o tienen un porcentaje mínimo de avance, sin embargo esto no ha ocurrido ya que según las quejas de los clientes, cuando llegan a ofrecer sus productos, muchas veces la obra ya hasta se concluyó.

Por lo anterior, es claro que la visión no se cumple y esto ha impactado al área administrativa teniendo que resolver de manera económica, ofreciendo descuentos o más grave aún cancelando la compra y por ende la factura, perdiendo obviamente clientes y dinero.

Por otro lado han surgido nuevas empresas que aún cuando son nuevas y no cuentan con la experiencia que Bimsa ha adquirido, es cierto que han logrado ser una opción más para las empresas constructoras y/o dedicadas a la fabricación de materiales y ya no son el “mejor instrumento para la toma de decisiones”.

En lo que a los valores tanto del cliente como los corporativos se refiere, tenemos que la experiencia y la innovación se cumplen, sería imposible quitarle

a Bimsa los 50 años de experiencia que tiene trabajando en la investigación de mercados del sector de la construcción, y sin duda aunque la esencia de la información es la misma desde entonces, la empresa ha buscado nuevas formas de trabajarla que son como ya he mencionado las bases de datos tanto en CD, como en electrónico a través de la web, resaltando con esto la parte innovadora.

Pero hablando de la información confiable, oportuna, la calidad y el servicio queda demostrado con el incumplimiento de la visión y la misión que ni son vigentes, ni se cumplen. Lo mismo para los valores corporativos, ya que a ninguno de los miembros que laboran para la empresa les produce “pasión” por obtener la satisfacción de los clientes, más bien están en Bimsa o, por la cercanía de sus casas, porque llevan ya muchos años trabajando y no piensan renunciar y desechar tantos años de trabajo.

Sobre el trabajo en equipo y el valor que la dan al capital humano, creo que es lo que menos sucede ya en Bimsa, tal vez años atrás la gente si trabajaba bajo estos valores, pero hoy en día la gente solo se ocupa de lo suyo sin importarle si su trabajo es importante para al otro o no.

El valor al capital humano, no tiene nada que ver con lo que dice la Organización, las oportunidades de progreso si llegaran a existir son muy lentas, además el reconocimiento de la contribución de los miembros se dejó de hacer desde hace ya tiempo y se hacía mediante diplomas otorgados en las fiestas de fin de año, de esa manera es como Bimsa reconocía el trabajo de sus miembros.

Y qué decir de la promoción de una comunicación “abierta” y “positiva”, cuando todo en Bimsa es prácticamente a escondidas, y la información se conoce como “radiopasillo”.

El objetivo de la organización es bastante claro, y se comprende, sin embargo Bimsa es una Organización que prácticamente puede hacer lo que quiera, el negocio que se le presente lo realiza sin mayor problema, ya que de manera legal así es como está constituida.

Siguiendo con el análisis de lo que una Organización debe contener de manera formal es importante mencionar en este punto que, Bimsa no cuenta con un organigrama reglamentado que sea el que la organización maneja de manera formal, simplemente no existe. No es algo que por el momento necesite, ya que nadie, hablando tanto de clientes como legalmente lo ha solicitado, entonces no es un documento que realmente requiera la empresa para poder funcionar, sin embargo y con base en mí observación respecto a cada área y funciones lo desarrollé de la siguiente manera: (Véase fig. 1)

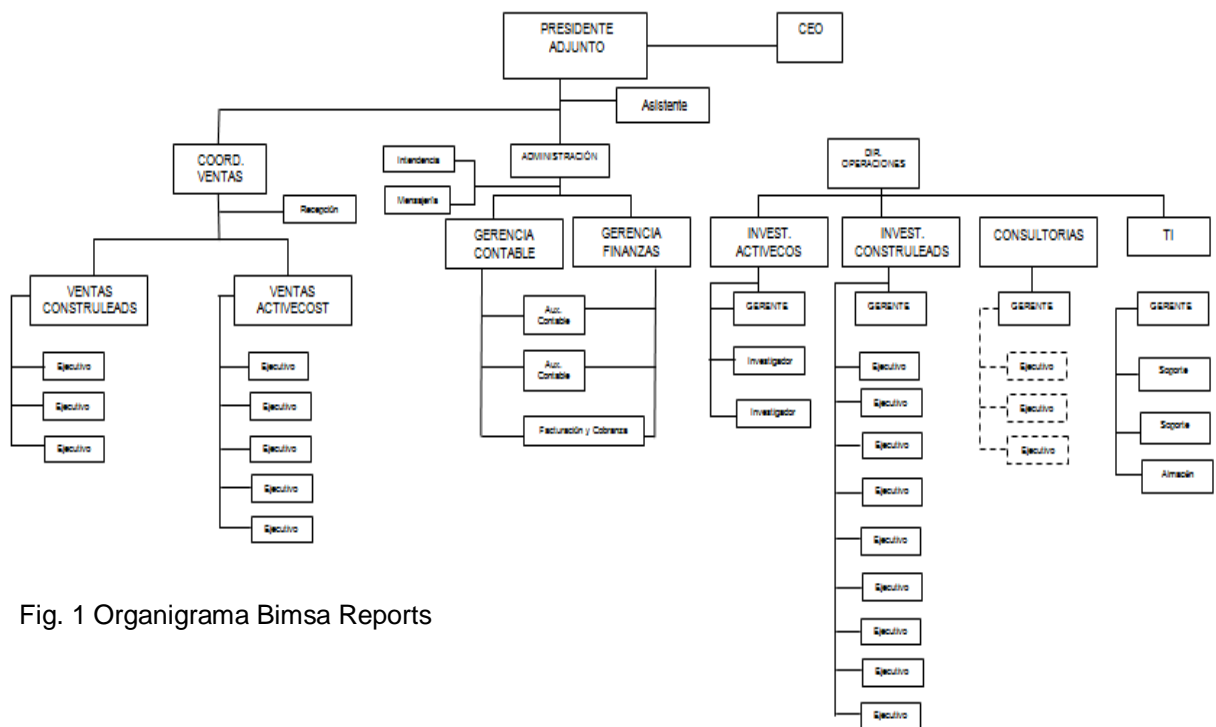


Fig. 1 Organigrama Bimsa Reports

En donde de manera directa la parte administrativa reporta a la Dirección y es, sin temor a equivocarme el área que le da soporte informativo por así decirlo. Le mantiene enterado sobre la entrada y salida de dinero, el ingreso de las ventas, realiza los movimientos pertinentes que están relacionados con la parte legal como son el pago de impuestos por ejemplo.

Es también un área estratégica para los intereses de la dirección ya que es en donde se realizan movimientos que procuran el bienestar y los intereses de la empresa, más no de los miembros. Dejo muy en claro esto último porque también la administración es un área que ha estado encargada del retiro de muchos miembros y en este proceso más que preocuparse por el empleado, se

busca la manera de pagarle menos de lo que en realidad por ley le toca y gracias a que los empleados no están informados es que la Organización, a través del área de administración logra su objetivo y se ahorra mucho dinero en los despidos.

Por otro lado el departamento de administración es un área en la que repercuten prácticamente todas las demás, sin embargo la que interactúa de manera directa además de la dirección es la parte de ventas ya que es justamente ahí donde se generan los ingresos y por ello, es un área que impacta mucho sobre las demás.

Los miembros que la conforman deben lograr vender los productos y servicios que Bimsa ofrece a través de la vía telefónica. Una de sus principales características es que existe una lucha constante, una pelea interminable por alcanzar el mayor número de ventas, pero sobre todo por alcanzar los bonos que la misma Organización les da como incentivo, es un área que depende casi al 100% de la administración porque es ahí donde se concentran documentos oficiales de la Organización que muchos clientes solicitan para poder dar de alta a la empresa como proveedor, además un miembro de la administración es quién también funge como Representante Legal y siempre se requiere que esta persona firme documentos.

Si consideramos que las ventas generan ingresos y la administración concluye el proceso al realizar los trámites administrativos como son; papeles oficiales para altas de proveedores, facturación y el registro de las entradas y salidas de dinero, en definitiva la administración depende en gran medida del área de ventas, y viceversa.

Sin embargo, el área administrativa se ha convertido en un “hospital organizacional” por llamarlo de alguna forma, ya que en muchas ocasiones cuando envían un pedido solicitando la elaboración de una factura los ejecutivos de ventas lo solicitan en calidad de urgente, situación que ha provocado cargas de trabajo y presión constante sobre la parte de facturación y cobranza.

Aunado a esto y en consecuencia de que el área de ventas compromete el envío de los materiales de manera inmediata, muchos clientes se han quejado porque el mensajero no termina de repartir el material y termina recibéndolo 2 o 3 días después.

Poca es la formalidad que Bimsa tiene de manera impresa ya que para fortuna quizás de la organización no ha sido necesario “formalizar” y “reglamentar” de manera impresa el organigrama, como ya comenté en párrafos anteriores y no es la excepción en lo que a procesos de trabajo como los flujogramas se refiere, sin embargo, en mi búsqueda logré encontrar uno pequeño que a continuación muestro (Ver Fig. 2) (Curso de capacitación, 2008) y que además no utiliza los símbolos correctos.

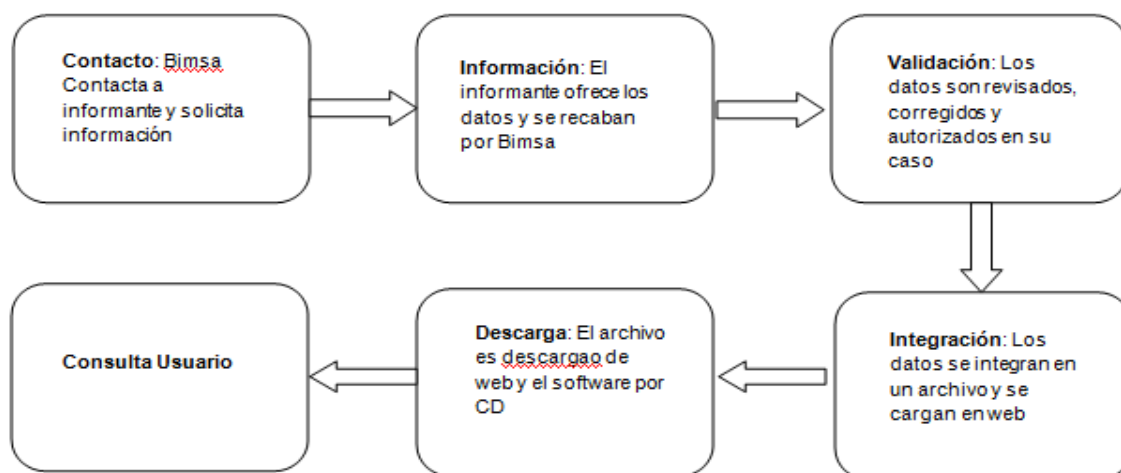
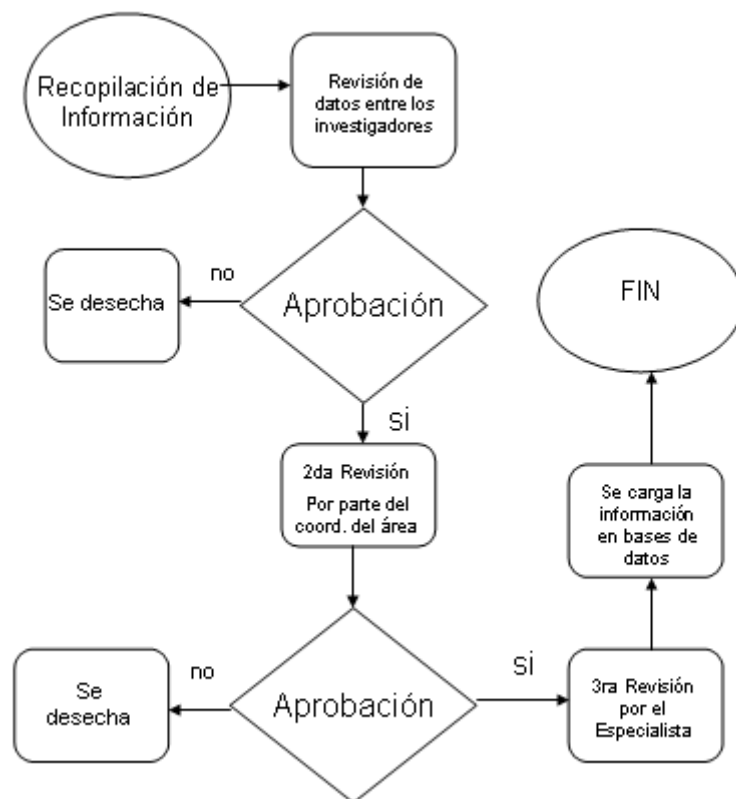


Fig. 2 Flujograma Proceso de Investigación

Flujograma localizado en un documento de 2008 para un curso de capacitación que se impartió a personas de nuevo ingreso que se unirían al área de ventas.

Donde se observa un proceso demasiado general que difícilmente podría ayudar a la detección de problemas y cuellos de botella. Además dificulta incluso el poder entender cómo y porqué el trabajo funciona de esa manera, por tal motivo, con base en mi observación y la experiencia laboral que tengo en la organización, construí los siguientes flujogramas, que básicamente muestran el proceso de realización y salida del producto, (Ver Fig. 3.)

Fig. 3 Flujograma Investigación

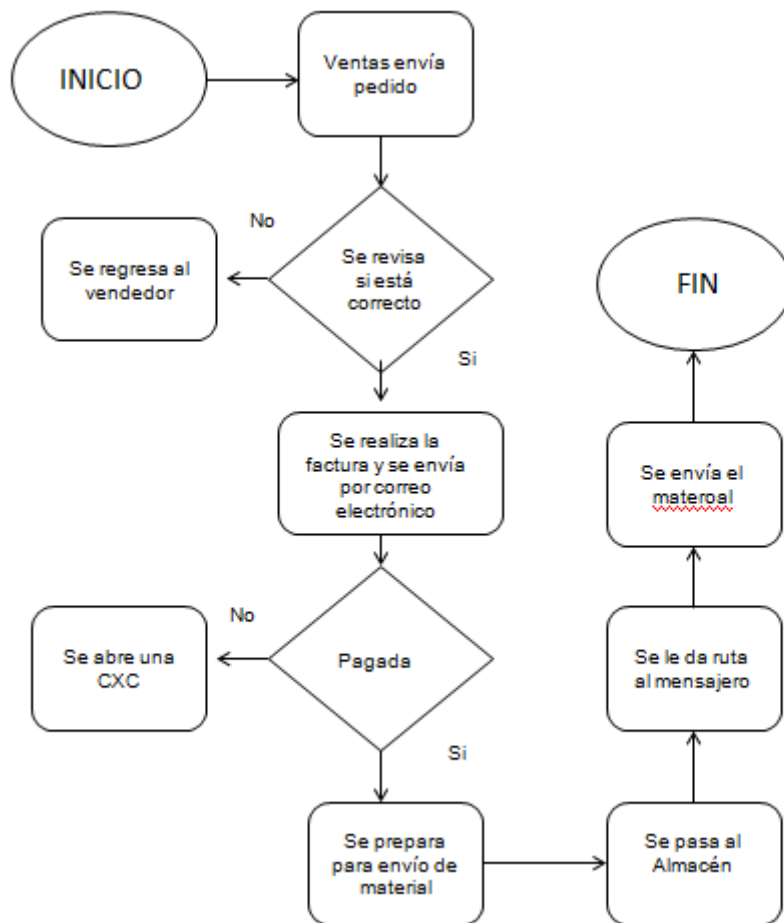


Donde se observan tres revisiones que pudieran parecer exhaustivas, y en donde además participan los mismos investigadores, y su coordinador, sin embargo creo que este proceso podría ser menos extenso si en lugar de que pasara a revisión con los investigadores y el coordinador, se fuera directo con el arquitecto quien funge como el especialista.

Cabe mencionar que aún y con estas múltiples revisiones, ha habido quejas por parte del cliente con respecto a que la información ya no está vigente.

También realicé un diagrama de flujo que relaciona al área administrativa con el área de ventas (Ver Fig. 4)

Fig. 4 Flujograma Administración-Ventas



En donde podemos observar que el proceso es, en apariencia sencillo, sin embargo el primer cuello de botella que detecté es casi al inicio del proceso, en donde al recibirse el pedido en facturación, no de inmediato se realiza la factura, eso depende de si se está realizando un pedido anterior, o si se están realizando algunas otras actividades como la labor de cobranza, por ejemplo, así que de entrada eso retrasa un poco la facturación.

Por otro lado, al recibirse la factura ya pagada en almacén, el encargado debe formar la ruta del mensajero tratando de que los envíos más o menos sean por la misma zona, es por ello que muchos de los envíos se retrasan.

Así pues, observo que no hay un margen de tiempos ni en cuanto a la realización de las facturas, ni en lo que a envíos de materiales se refiere. El vendedor solo se preocupa por vender y deja en segundo término el envío del material.

2.2 El Sostén Dinámico

En términos de quien ocupa o integra a la Organización, Bimsa maneja una bolsa de reclutamiento a través de la web sin embargo, no lo utiliza. Incluso, el servicio, lo factura Bimsa, pero lo utiliza Brad.

El reclutamiento real se realiza a través de conocidos siempre y cuando la contratación sea especialmente necesaria, ya que la empresa ha procurado invertir lo menos posible en recursos humanos.

En muchos casos Bimsa recluta, sin tomar en cuenta si se cubre o no con el perfil para el puesto requerido. Lo anterior ha provocado en innumerables ocasiones que la gente no funcione, no realice bien el trabajo e incluso terminan por despedirla y se contrata a alguien más o desaparece el puesto.

No cuenta con un área especial que se dedique exclusivamente al reclutamiento del personal, porque al parecer los miembros como un elemento la Organización no son importantes para ella.

Incluso les dicen que durante los 3 primeros meses estarán a prueba y no serán incorporados a la nómina hasta después de este período, pero la mayoría de las ocasiones pasan 3, 4, 6 meses o hasta el año y siguen sin ingresarlos a la nómina, lo que provoca el que no tengan seguro social, ni vales de despensa como los demás miembros.

Por otro lado como se mencionó en el apartado 1.7 hay miembros que aunque no tienen un perfil enfocado al giro de la Organización han durado muchos años dentro de ella. Es un fenómeno que atribuyo a la experiencia que durante

esos años adquirieron durante la práctica y que de una forma u otra le ha funcionado a la Organización y evidentemente a dichos miembros.

Al contrario de esto, los miembros que se ubican en puestos directivos, no pasan por este proceso de espera, de inmediato, desde el primer día son ingresados a la nómina y gozan de sus prestaciones. Concluyo que esta situación se debe a que dichos miembros son reclutados a través de la decisión del director.

Aunado a lo anterior veo pertinente hacer mención sobre una característica particular que mencioné también en el apartado 1.7 y que tiene que ver con el área de TI. Mencioné que es un área donde las jerarquías están repartidas entre los miembros con menos años laborales dentro de la Organización, situación que atribuyo a que estas personas están más preparadas académicamente y experimentadamente que el resto, en ésta área el perfil si está bien definido y el que se cubra debidamente si es importante.

De la misma manera sucede con el área administrativa, que si bien ya he comentado es un área que está conformada por gente con licenciatura en contabilidad y que por ser considerada, no solo por la propia organización sino por los propios miembros que integran esta área como la que más trabaja, tiene aunque de forma implícita, ciertos beneficios que implican en ocasiones más horas de comida, o permisos (aunque no muy frecuentes) para salir temprano, y nunca tienen un descuento por retardos.

Aunque algunos lo ven como beneficios yo más bien considero que es el precio que paga la Organización y por supuesto el empleado al darse cuenta de que su jornada de trabajo siempre excede en ocasiones por mucho de las 8 horas, situación que es causada por la carga de trabajo. Esta área se ha concebido no solo como necesaria, sino también como indispensable para la Organización, debido a los diferentes procesos que realiza no solo para Bimsa, sino también para Brad y Provokers.

2.3 El Soporte mecánico

Indispensable también se ha vuelto el invertir o gastar en recursos tecnológicos y digo gastar porque algunos de ellos no se han aprovechado como debiera, tal es el caso de la herramienta SAP que aunque ya es manejada por varias áreas de la Organización, no se utiliza ni siquiera en un 50%.

Es una herramienta tecnológica que ha representado un costo elevado y que se ha tenido que aprender a manejar sobre la marcha, porque las capacitaciones que se han dado han sido escasas y de manera parcial, sin embargo me queda claro que es una herramienta bastante útil que puede en algún momento facilitar el trabajo, aquí el punto es que se sepa manejar.

Por lo que respecta a equipo de cómputo y equipo complementario como impresoras, escáners, etc. La Organización está bien abastecida, lo malo es que mucho del equipo ya es obsoleto y aunque se ha adaptado, su funcionamiento no es igual de óptimo que si se trabajara por mencionar algo con computadoras más recientes.

Muchos son los miembros de diferentes áreas que valoran la utilidad que tiene la herramienta SAP, sin embargo de la misma forma se quejan de no poder trabajar más rápido porque los equipos son muy lentos. Quizá si se renovaran dichos equipos habría más pedidos de venta, y / o las facturas tardarían menos tiempo en realizarse.

Lo anterior se puede resumir en el siguiente listado de problemas que se detectaron mediante la observación apoyado en algunas herramientas que me permitieron definir con mayor precisión dichos problemas:

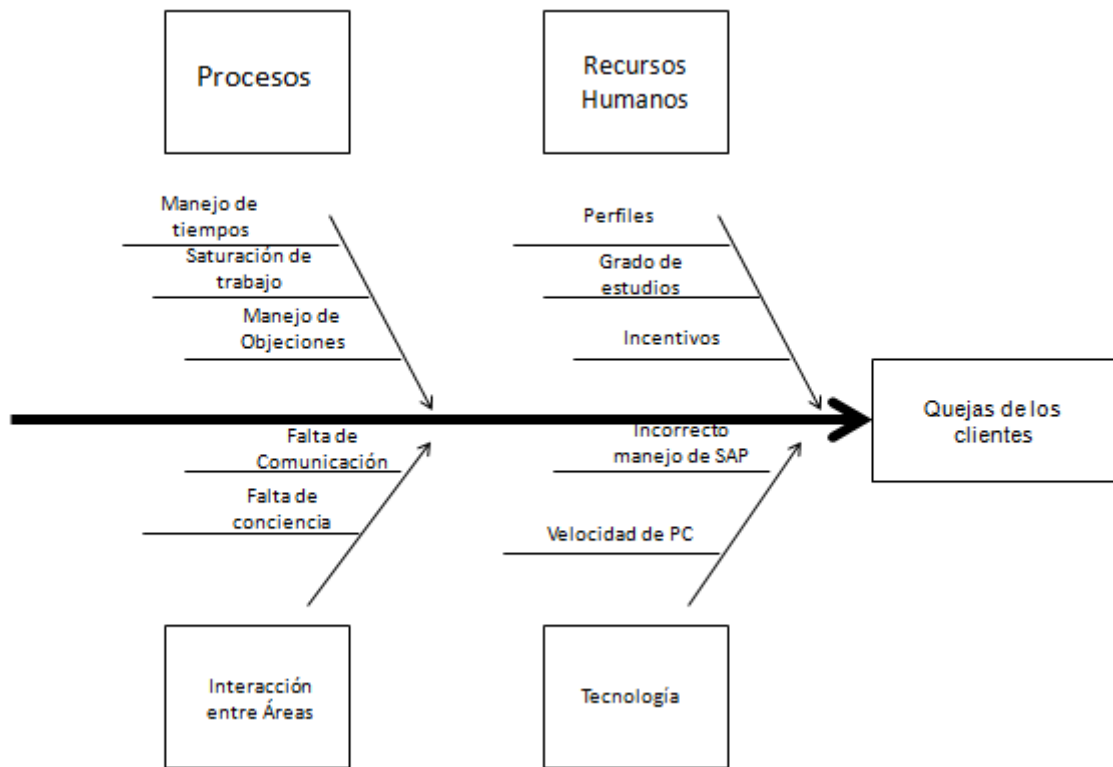
- Quejas por parte de los clientes en cuanto a la mala información que se les ofrece, que al menos es una por semana.
- De acuerdo a los valores que maneja la Organización, no hay compromiso para con los clientes ni mucho menos “pasión por satisfacerlos”.

- La gente solo se ocupa de sí mismos, no hay relación de compañerismo.
- No existe ningún tipo de reconocimiento al empleado.
- La comunicación no es abierta y solo algunos son privilegiados de poseer información.
- En cuanto a la formalidad de su estructura, no existe un organigrama.
- La administración solo se preocupa por los intereses de la Organización y se olvida de los intereses del empleado.
- No existe un respeto por el trabajo administrativo.
- No hay reglas ni procesos de trabajo para el área de ventas.
- Quejas por parte de los clientes por no recibir su material en el tiempo que se les indicó, al menos dos veces por semana.

Si observamos el listado anterior, notaremos que las quejas por parte de los clientes es el problema más notorio y repetitivo, ya que no solo se quejan de la información que Bimsa proporciona, sino además del retraso en el envío de sus materiales, por ello intuyo que derivado de éste, se han ocasionado el resto o por lo menos existe una relación muy estrecha.

Así pues a partir de la construcción de un diagrama causa-efecto, se puede visualizar con mayor claridad, lo antes dicho como lo muestra la figura 5. (Ver Fig. 5)

Fig. 5 Diagrama Causa-Efecto Bimsa Reports



Cabe mencionar que de los problemas detectados en el diagrama causa-efecto, los que posiblemente podrían solucionarse desde la Comunicación son los relacionados con los procesos y la visible falta de interacción entre las Áreas, donde además se detectó que hay un problema importante de Comunicación en lo que a facturación y envío de materiales se refiere, esto quiere decir que el vendedor solo se limita a cerrar su venta y no indaga, sobre el tiempo en que el material que el cliente ya pagó se le enviará.

Para el trabajo de la mensajería local (D.F.), se utiliza un solo mensajero y para el resto de los envíos se trabaja por medio de una empresa de mensajería. Con este antecedente, el problema de saturación tanto de facturas, como de material por enviar surge y los clientes comienzan a tener molestias al no recibir su material como el vendedor le aseguró.

Durante una semana laboral se observó y se recopiló información relacionada con el proceso de facturación y envíos de materiales, que se vació en una hoja

de inspección (Ver Fig. 6) que me permitió detectar la frecuencia con la que un suceso se repite.

Fig. 6 Hoja de Inspección

En donde se concentró la información observada.

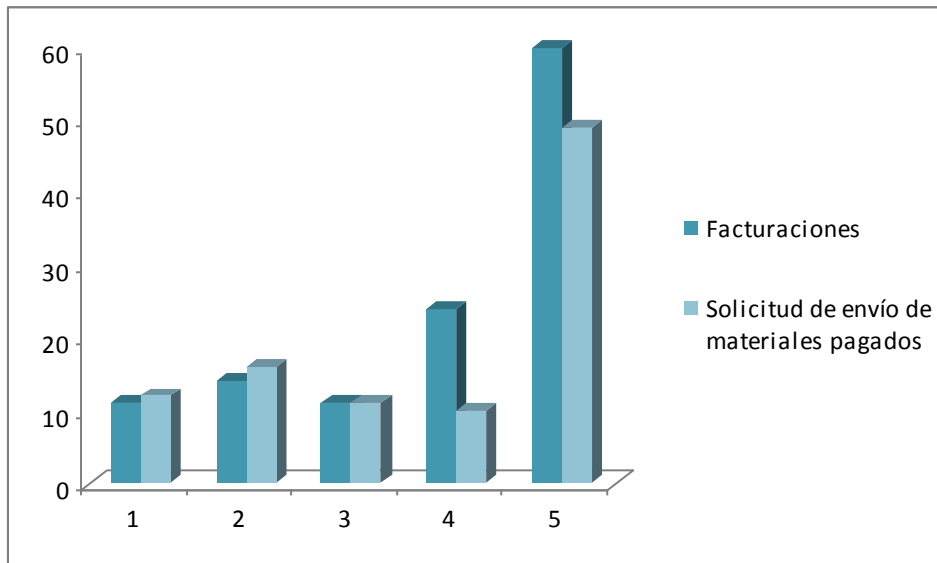
PROBLEMAS	SEMANA				
	1	2	3	4	TOTAL
Quejas por retraso de materiales	2	1	0	0	3
Cancelaciones de compra	0	0	0	3	3
Facturaciones	11	14	11	24	60
Error de Agente de ventas en pedido	3	1	2	1	7
Solicitud de envío de materiales pagados	12	16	11	10	49
TOTAL	28	32	24	38	122

Así pues, con la finalidad de poder observar de forma gráfica la problemática que vive a diario Bimsa e identificar posteriormente las posibles mejoras, con base en la hoja de inspección anterior decidí construir un Diagrama de Pareto (Ver fig. 7).

Dicho diagrama permite hacer una comparación entre lo que se facturó durante esa semana y los materiales que se entregaron con respecto a esas mismas facturaciones, observando que el número de facturación es más elevado que el de los envíos en todos los días.

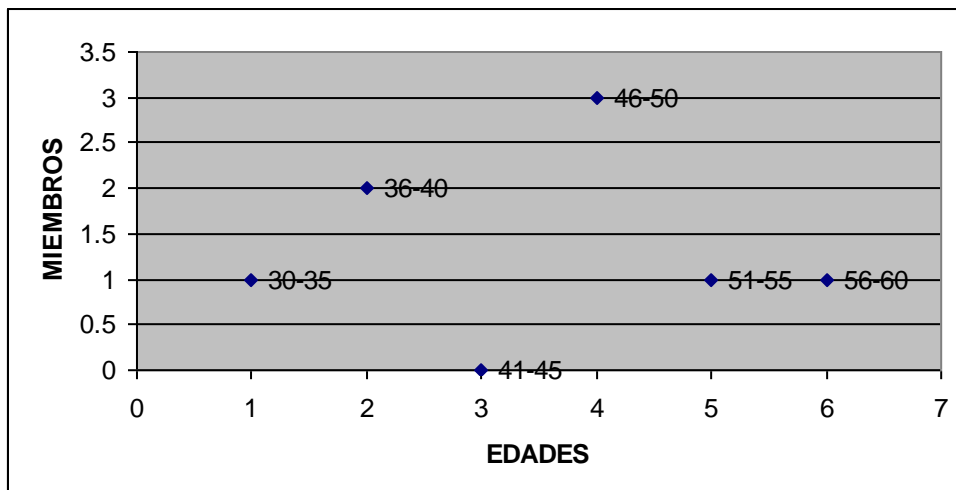
Fig. 7 Diagrama de Pareto

Que muestra la saturación entre las facturas que se realizan y las facturas que se van pagando



Por otro lado el área de ventas maneja un patrón peculiar en cuanto al rango de edades, ya que como lo muestra el diagrama de dispersión mismo que consiste en mostrar la relación que existe entre dos variables, en este caso se trata de los miembros del área de ventas y sus edades (Ver Fig. 7), en donde las edades que predominan oscilan entre los 46 y 50 años, lo cual indica que es un área conformada básicamente por gente madura, situación que me inclina a pensar que son personas que evidentemente deben tener familias que mantener y que además difícilmente podrían encontrar otro empleo.

Fig. 7 Diagrama de Dispersión Rango de Edades



Reflexiones

En definitiva la estructura de las Organizaciones son un espejismo y Bimsa evidentemente no es la excepción. Durante poco más de 50 años ha funcionado con una estructura “a medias” por así decirlo en donde por la falta de difusión de fines y objetivos, la gente en realidad no conoce cuales son los objetivos de la empresa y por ende tampoco siente un verdadero compromiso para con la empresa ni mucho menos para el cliente.

Por otro lado las funciones de los empleados no son claras, no existen flujogramas que establezcan las funciones de cada área y de cada empleado lo cual provoca que en ocasiones el trabajo termine haciéndose con errores. Además considero que en muchos casos no se cuenta con las personas indicadas para algunos puestos, aún cuando les ha funcionado durante años evitando pagar costos más elevados, lo ideal debería ser tener los perfiles adecuados para cada puesto.

Bimsa dice ser de una forma en el ideario organizacional que maneja, sin embargo la estructura funcional indica que es todo lo contrario, porque ni se preocupa por sus empleados, ni por sus clientes, ni existe un crecimiento y desarrollo y mucho menos se trabaja a partir de una comunicación abierta, por solo mencionar algunos puntos.

Es importante mencionar que Bimsa es una organización que ha sufrido diferentes cambios que la obligó a adaptarse en repetidas ocasiones, desde cambiarse de oficinas pasando por el despido de mucha gente, hasta cambiar la razón social, sin cambiar claro está su giro comercial.

Con respecto a la tecnología utilizada en Bimsa, considero que se ha desaprovechado en gran medida, ya que se ha invertido mucho en esta parte pero ni los software ni los sistemas de cómputo se aprovechan en un cien por

ciento y es que es muy contradictorio que quieran utilizar sistemas de punta en equipos computacionales obsoletos, y aún así es como se ha trabajado.

Finalmente detecté que prácticamente toda la problemática encontrada se relaciona entre sí e incluso se llevan de la mano, por lo que en el siguiente apartado los abordaré englobándolos en 3 o quizá 5 puntos a fin de poder comenzar a darles una solución desde el punto de vista comunicativo.

En el siguiente capítulo se expondrán los problemas aquí encontrados con la intención de poder medirlos de forma cuantitativa y poder reconocer la incidencia de los actores y grupos dentro de dichos problemas a partir de todas aquellas acciones que generan un costo y que podrían en un momento dado resolverse a través de diferentes estrategias comunicativas que más adelante se definirán.

Capítulo III Endoscopia Organizacional

Introducción

Toda Organización manifiesta cierta problemática en su interior que tendrá que ver con las acciones y reacciones generadas por individuos integrados en grupos e incluso por la toma de decisiones que serán causadas por la problemática vivida, y que a su vez generaran otras acciones que terminarán por recaer en el o los problemas iniciales y que finalmente serán causantes de un costo.

Pagar un precio por algo que para las Organizaciones no es novedad, sin embargo en muchas ocasiones no son ellas quienes terminan pagando y devienen una serie acciones como son excesos de trabajo hasta despidos injustificados.

Por todo lo anterior es que este capítulo se basa principalmente en la Teoría de los Actos de Abraham Moles, en donde se proponen 4 tipos de costos: El Económico, El Energético El Temporal y El Psicológico, dichos costos serán descritos a mayor profundidad para entender cómo y de que forma cada uno de ellos provocan el costo mencionado.

También definiremos a los grupos y los detectaremos a fin de poder entender el Comportamiento Organizacional de Bimsa Reports y, a partir de ello describiré la problemática que en el capítulo anterior se detectó.

A veces un problema puede ser la causa de otro problema, es decir en mi interpretación como comunicóloga y como seminarista comprendo la problemática comunicativa como efectos en cadena, por este motivo es que no se eligió solo un problema sino que se observaran nueve que serán englobados en cinco grandes grupos y de los cuales se logró hacer un

esquema denominado “escarabajo organizacional”, mismo que ayudó a la creación del instrumento utilizado para la aplicación del instrumento comunicativo.

El instrumento utilizado para éste diagnóstico fue el Diagnóstico de Clima Comunicativo, el cual nos arrojó ciertos resultados que permitieron hacer el análisis y concluir sobre el funcionamiento y la intervención de los grupos y actores en la Organización.

1. Los Padecimientos

1.1 El Costo que Genera un Padecimiento

Si partimos de la idea de que cualquier problema puede generar más conflictos y a su vez esos conflictos pueden alterar aún más el problema que lo causó, tenemos que evidentemente no solo las acciones generan reacciones, sino que además esas reacciones generan otras reacciones y más acciones, tomando en consideración que una acción es para Moles “algo visible, objetivable y que deja huella por lo menos en la imagen misma que nosotros mismos inscribimos en nuestra memoria” (Moles, 1983, pp.15-16) de manera cotidiana.

Por ello que este diagnóstico es entonces el resultado o las reacciones que los problemas que han afectado el área administrativa y las acciones que se han establecido como soluciones han generado reacciones que se vuelven en contra del problema inicial y finalmente estas acciones / reacciones impactan en la Organización generando un costo que se quiera o no hay que pagar.

En Bimsa como en muchas Organizaciones la toma de decisiones (las que sean), son una forma de solucionar problemas, sin embargo hay que considerar que estas decisiones siempre estarán sujetas a pagar un precio, y sin duda lo pagan, porque a veces para ellas puede ser la única forma para dar salida al problema que les aqueja, no obstante que estas decisiones no son las

mejores, la problemática no mejora, se mantiene o incluso empeora, repercutiendo entonces dichos conflictos sobre dichas decisiones.

Como ejemplo, tenemos que en 2009 cuando se decidió trabajar en el área de ventas bajo el modelo de “call center”, la inversión fue alta, considerando que no solo se contrató nuevo personal, sino que además se contrató un piso para establecer la nueva área. También se compró mobiliario, equipos de cómputo y se pagó capacitación para los nuevos miembros.

Al final (aproximadamente un año más tarde), las ventas no incrementaron y se decidió desaparecer el “call center”, provocando así el despido de casi todos los miembros que eran parte de esa área. El equipo y mobiliario adquirido aunque no fueron desechados se almacenaron hasta que pudieran volver a ser utilizados.

Otro caso pertinente de mencionar fue la creación de un nuevo software, que para su realización se invirtió no sólo dinero sino mucho tiempo, incluso haciendo trabajar de noche a la gente, y al final no fue una herramienta útil para los clientes y no se vendía, provocando que se sacara del mercado y ni el tiempo ni el dinero invertido fueron recuperados.

Además la falta de compromiso por parte de Bimsa para con el cliente reflejado en la mala calidad de la información, ha derivado en quejas e incluso pérdidas desde el punto de vista económico, ya que gracias a la cancelación de los servicios por parte de los clientes la cartera de Bimsa ha disminuido.

Lo anterior puede ser también una derivación de la falta de reconocimiento y de compañerismo entre los empleados, ya que si bien es cierto cuando la organización no se compromete con sus empleados, evidentemente los empleados tampoco se comprometerán con ella y por añadidura con los clientes.

El presente apartado está basado en la Teoría de los Actos, de Abraham Moles que, plantea 4 diferentes tipos de costos: Económico, Energético, Temporal y Psicológico.

El *Económico* destaca una importante diferencia entre precio y valor, resaltando el costo que tienen las cosas. El *Energético* resalta el desgaste físico del ser humano. Por su parte el costo *Temporal* maneja la premisa de todo implica tiempo y que además el tiempo es un recurso no renovable y, finalmente el Costo *Cognoscitivo* que permite el paso de la inercia a la acción.

La tipología antes mencionada da como resultado un Costo Generalizado que no necesariamente lo tiene que pagar la Organización (Moles, 1983), es decir que en muchas ocasiones son los empleados quienes lo pagan, a través de despidos (muchas veces injustificados), excesivas cargas de trabajo que evidentemente se generan a partir de los despidos, horarios que podrían afectar incluso de manera personal al individuo como son horarios nocturnos por ejemplo, etc.

Estas afectaciones se trasladan incluso a ser de tipo personales, que van desde el rendimiento de su trabajo, pasando por fatiga, mal humor y estrés hasta llegar a conflictos familiares, con amigos o con otras personas fuera o dentro de sus labores y/o de su departamento u organización

Ahora bien, es importante destacar que dichas decisiones generadoras de costos, emergen a partir de un Comportamiento Organizacional que nace de los individuos y de los grupos, entendiéndose entonces que “El Comportamiento Organizacional es el estudio sistemático de los actos y las actitudes que la gente muestra en las organizaciones” (Robbins, 1998, p.4).

Por su parte *grupo* según Robbins, es definido como “dos o más individuos interdependientes que interactúan y se reúnen para alcanzar objetivos particulares” y que no necesariamente deberán estar conformados por los miembros de su área, es decir que dentro de las Organizaciones existen los grupos de carácter formal o de mando, que de acuerdo con Robbins (1998, p.

101) “son los que se vinculan con base a la estructura formal y los grupos informales, integrados por individuos con características similares y que tienen como finalidad satisfacer las necesidades sociales de sus miembros”.

Bajo este esquema conceptual en Bimsa los grupos formales se integran de acuerdo a los miembros de cada área, según lo marcado en el Organigrama (Ver fig.1) y algunos de ellos han sido afectados por las decisiones que en párrafos anteriores mencioné, tal es el caso con el grupo de ventas y de investigación que debido a la baja productividad que han manifestado se decidió solucionar con despidos que no solo afectaron a estas dos áreas sino que impacto en el resto de las áreas incluso al grupo que conforma el área administrativa.

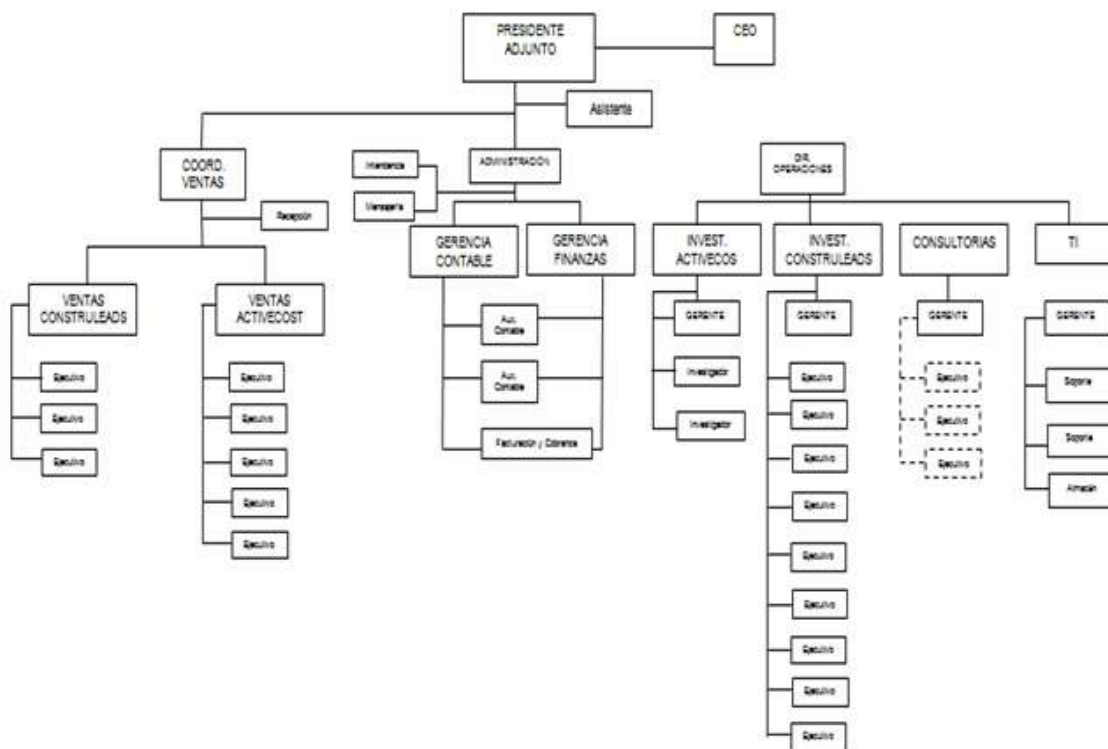


Fig. 1 Organigrama Bimsa Reports.

Representa la estructura formal de la Organización (elaboración propia).

El área de Investigación se quedó con menos personal, el trabajo y las metas se incrementaron para los que quedaron y la Organización tuvo que pagar las liquidaciones de estas personas, pero lo relevante de este punto es que la decisión de los despidos no mejoró en nada la baja productividad y se volvió a contratar personal.

Es importante hacer mención que estas decisiones han sido tomadas por el director general (César O. de la Roquette), ya que en la Organización no se realiza ninguna modificación ni se toma ninguna decisión si antes él no lo aprueba.

Por otro lado y vinculando de manera más específica al grupo que conforma el área administrativa con el de ventas, es importante hacer mención que entre ambos grupos se han generado una serie de problemas que más adelante expondré con mayor precisión.

Aunque la mayoría de los grupos en Bimsa se han integrado bajo el esquema de grupo formal existe uno que se ha integrado de manera informal y se conforma de 4 miembros. 2 del área administrativa, la recepcionista que formalmente pertenece al área de ventas y la coordinadora de esa misma área.

Dicho grupo ha mediado de algún modo la problemática que se vive entre estas dos áreas, sin embargo infiero también que ha sido el causante de los mismos al utilizar en muchas ocasiones la buena relación que existe entre estos individuos como medio para evadir reglas, procesos e incluso respeto para con el trabajo de todos, como más adelante profundizaré, es decir que por la buena relación que existe en este grupo, como favores se solicitan las cosas y entonces cuando el favor se vuelve casi una exigencia, surge el conflicto y hasta se genera molestia en este grupo.

1.2 El Tejido Organizacional

Los grupos se manifiestan a través de diversos canales de comunicación, entendiendo éstos como un “conjunto de condiciones materiales que permite que “A” se pueda dirigir a “B” (Flament, C., 1977), como ejemplo tenemos el sonido que generamos al hablar, los gestos, las cartas, el teléfono, los correos electrónicos, etc.

Estos canales forman de forma natural redes de comunicación que no son más que “el conjunto de canales de comunicación existentes en un grupo, es entonces un conjunto de posibilidades materiales de comunicación” (Flament, C., 1977). Así pues nos dice Flament, que “la red es una posibilidad de comunicación”, mientras que “la estructura es una realidad de comunicación”

Es así como la red de comunicación de Bimsa se define con base en su organigrama (Ver fig. 2) y se define como una red centralizada a partir de la definición que Flament (1977) hace donde explica que un miembro o área del grupo se encuentra al centro de toda la red, enviando ordenes a los demás directores de área y éstos a su vez a sus subordinados.

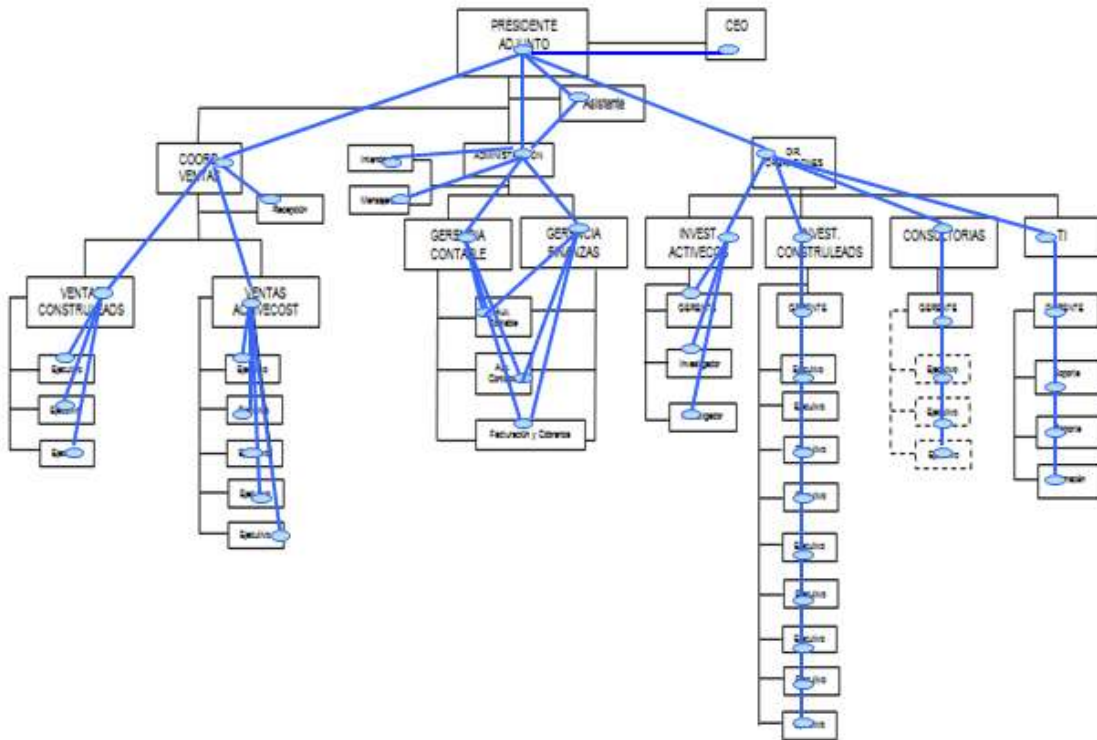


Fig. 2 Red de Comunicación Centralizada.

Esta figura representa una red de comunicación centralizada que indica la forma en cómo debería darse la comunicación en Bimsa Reports y que se basa en la estructura formal de la Organización.

Ahora bien, el grupo en el cual se centraliza esta investigación es el área administrativa, donde también existe su propia red de comunicación (ver fig. 3).

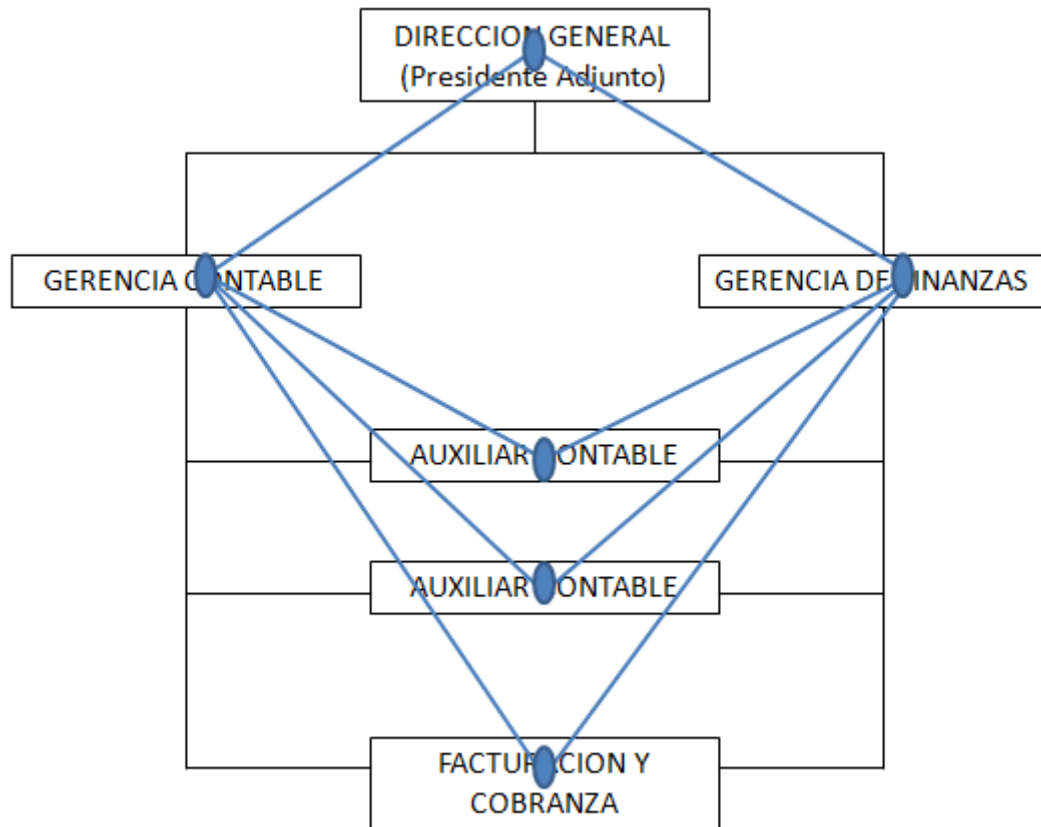


Fig. 3 Red de Comunicación Centralizada en el área de Administración.

Esta Donde también podemos observar una red de tipo centralizada en donde solamente las 2 gerencias pueden tener comunicación con el director general.

Sin embargo la estructura de Comunicación no necesariamente debe ser así, ya que de acuerdo con el planteamiento de Flament fluye de forma “real”. Desde esta perspectiva la figura 4 nos dará un panorama más claro de esta realidad (Ver fig. 4).

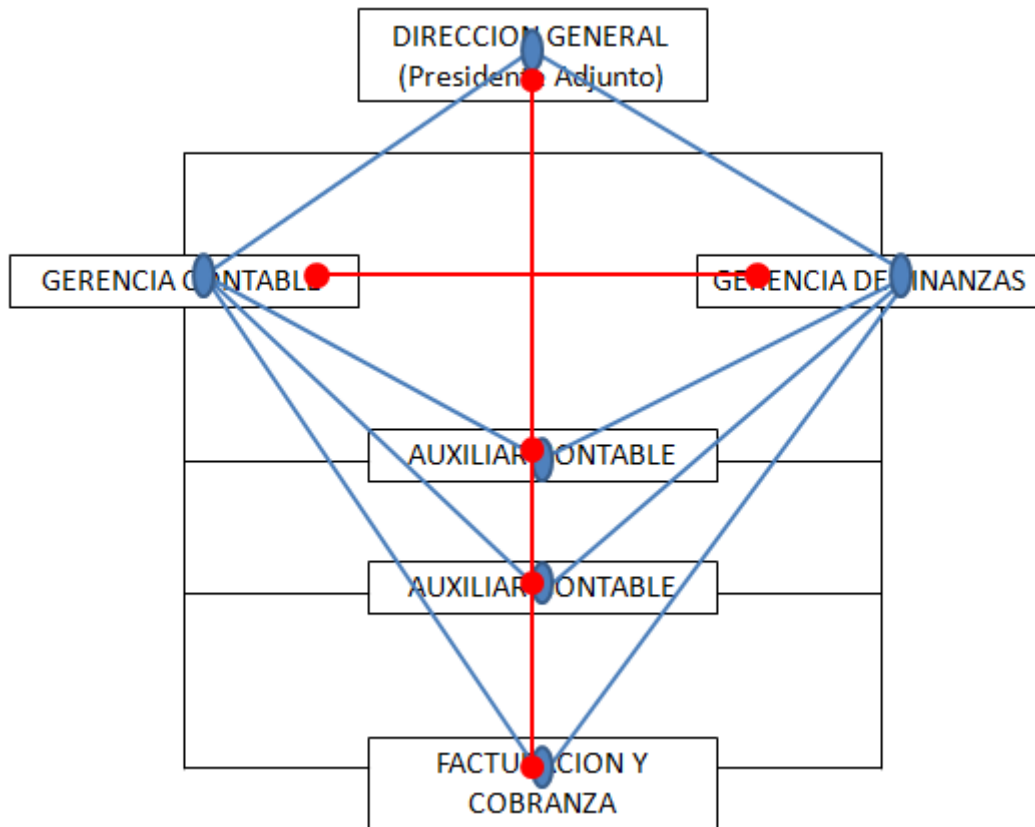


Fig. 4 Estructura de Comunicación Centralizada en el área de Administración.

Donde se observan todos los canales comunicativos que se utilizan y que van desde la dirección general hasta los auxiliares.

La estructura de Comunicación se identifica como una estructura completa u homogénea en donde todos los canales de comunicación logran visualizarse; se manejan los canales de la red de comunicación donde intervienen la dirección general con las gerencias y éstas a su vez con sus subordinados pero se integran otros más, que se manejan incluso entre gerencias y desde dirección general hasta los auxiliares.

1.3 Sintomatología Detallada de la Enfermedad

Este apartado se plantearán los problemas que fueron detectados en el capítulo anterior a fin de identificar él o los más pertinentes para solucionar desde el punto de vista comunicativo. El cual implicará un análisis cuantitativo comunicativo que a continuación describiré.

Recordemos que los problemas detectados son:

1.- Las quejas por mala información: En donde los clientes se quejan constantemente sobre la mala calidad de la información que Bimsa les ofrece. En muchos o la mayoría de los casos la información ya es obsoleta y deja de ser útil para los clientes.

2.-La falta de compromiso para con los clientes: Lo cual se manifiesta a través de los retrasos en sus envíos y la velocidad (que en este caso sería lenta) en cuanto a la resolución de sus dudas o problemas.

3.- No existe relación de compañerismo: Cada área, cada individuo tiene tareas especiales que deben realizar, sin embargo en Bimsa sucede constantemente que nadie tiene interés por el trabajo de los demás, sólo se limitan al suyo propio. Incluso para que algunos de estas tareas continúen es necesario que se cierren otras pero muchas veces no es así y se va deteniendo el trabajo de los demás.

4.- La comunicación es muy restringida: Dentro del ideario de la Organización, Bimsa plantea en uno de sus valores que la comunicación debe ser abierta y positiva, sin embargo sucede prácticamente todo lo contrario. No existe ni siquiera algún nivel de confianza que le permita al empleado acercarse a la empresa y poder comunicarse. Además la obtención de información es un privilegio del área administrativa y la dirección general.

5.- Hay poca formalidad en su estructura: Bimsa no cuenta con un organigrama que describa y/o formalice los puestos de cada área; tampoco cuenta con flujogramas que indiquen la forma en que deben realizarse las operaciones.

6.- El área administrativa no tiene interés por los empleados: La administración está siempre más preocupada por los intereses de la Organización que por las necesidades que puedan tener los empleados.

7.- No hay respeto o entendimiento hacia el trabajo administrativo: Los empleados, solicitan apoyo por parte del área administrativa de forma urgente, sin importarles si tienen o no más ocupaciones.

8.- No existen reglas ni procesos de trabajo para ventas: En general no hay procesos bien establecidos de trabajo, sin embargo el área de ventas es una de las áreas en la que esta ausencia se hace más notoria, no se respetan en ocasiones los precios “establecidos”, no hay tiempos ni formas en hacer solicitudes de venta, e incluso no se respetan ni a los clientes.

9.- Quejas por retraso en envío de materiales: Como el único interés que existe para los ejecutivos de ventas es vender, el envío de los materiales pasa a segundo grado, motivo por el cual comprometen dichos envíos sin tener conocimiento sobre la ruta que el mensajero llevará.

Desde mi punto de vista varios son los problemas que podríamos medir comunicativamente hablando, sin embargo trabajaré con los puntos 6, 7 y 9, que finalmente engloban al resto, desde el entendido de que el punto 1 relacionado con la mala información tiene que ver con el punto 2 argumentando que por la falta de interés para con el cliente, la mala calidad en el servicio que brindan es un reflejo de ello y a su vez con el punto 9 que enfatiza esta falta incluso de compromiso.

Ahora bien, el punto 1 se integra al punto 4 desde la perspectiva de que la comunicación es restringida e impide tener información completa y pertinente de actividades y procesos, que a su vez se relaciona con el punto 3, donde al existir información dudosa, es un indicativo de que no hay buena relación entre los miembros o simplemente no se caen bien y entonces surge la vinculación con el punto 7, donde esta mala relación genera entonces un completo desinterés por el trabajo de los otros.

Finalmente el punto 6 está relacionado con el 7, en el entendido que la falta de interés entre ambas áreas, hace evidente el hecho de que si el área

administrativa no se preocupa o se interesa por el bienestar de los empleados, éstos lo perciben y su actitud será la misma para con dicha área.

Ahora bien, partiendo de la breve explicación de la problemática que aqueja a la Organización, lo que en este apartado se diagnosticará será: *a) La falta de interés por parte de la administración hacia el empleado, b) la falta de respeto o entendimiento hacia el trabajo administrativo, c) el retraso de el envío de materiales, d) la falta de compañerismo y compromiso con los colaboradores y los clientes y e) la falta de formalidad en su estructura y procesos de trabajo.*

¿Porque estos problemas?. Finalmente son éstos como ya lo explique arriba los que engloban a los demás, por ello considero que la información que este diagnóstico nos arroje a partir de dichos problemas nos permitirá dar salida a los demás, y aunque no necesariamente deberá ser así, en definitiva no descarto esa posibilidad.

1.3.1 La manifestación de la enfermedad

Si bien estos problemas comunicativos son generados por grupos que componen a toda Organización mismos, que a su vez están conformados por individuos, y por este tan simple pero complejo planteamiento es que surgen o se manifiestan estos conflictos.

En Bimsa como ya comenté en párrafos anteriores la mayoría de los grupos están integrados por individuos que conforman cada área de la Organización, por ejemplo en el área de investigación existe un grupo pequeño de 3 personas que es dominado o dirigido por una mujer que es divorciada, con un hijo y que tiene no solo mucha experiencia en el área, sino que además es de los miembros de toda la Organización con mayor antigüedad, es una persona que siempre de algún modo se entera de lo que sucede en las demás áreas.

Los otros 2 miembros son mujeres también, pero con menos tiempo y que suelen llevarse bien con los demás miembros de la Organización, a diferencia de su líder.

En el caso de ventas la mayoría de los individuos son muy aislados de su equipo de trabajo e incluso del resto de la Organización, no obstante existe un grupo de 3 miembros, conformado por 2 hombres y una mujer, los 3 rebasan los 40 años de edad, son personas aparentemente pasivas, sin embargo uno de ellos, el mayor (62 años) funge de alguna manera como el líder, ya que cuando se trata de algún cambio o cualquier situación que a él no le parece, de inmediato moviliza a los otros dos para contrarrestar el cambio por venir.

El área de sistemas prácticamente solo se agrupa de manera formal gracias a que su trabajo los obliga a tener que convivir, son personas muy aislados, y generalmente solitarios.

En el área administrativa existe un equipo de trabajo que como ya he comentado anteriormente está conformado de 6 personas considerando que 2 de esos miembros tienen poco tiempo. En ésta área existe un grupo del que ya hice alguna mención en párrafos anteriores, integrado por 4 individuos, 2 miembros del área administrativa (incluida yo), la recepcionista y la coordinadora de ventas, en donde no se ve marcado un líder como tal.

Es importante mencionar que son estos individuos y grupos quienes se encargan de gestar esta información a través de una comunicación, para ello Olabuenaga plantea que para que una Organización funcione adecuadamente es necesario que se “sepa con certidumbre y precisión qué, quién, cómo y porqué se puede y debe o no se puede o no se debe saber” (Olabuenaga, 1995, p. 445).

Cabe mencionar y recordar que aunque la intención de este trabajo es, de manera muy específica el área administrativa, para poder tener un mejor enfoque, será necesario extender este diagnóstico al resto de las áreas, con la

finalidad de tener una visión más clara sobre cómo los demás miran a la administración.

¿Entonces qué, cómo y porqué deben saber el área administrativa del área de ventas y viceversa? En ambas áreas no hay ningún interés por conocer que funciones tiene cada área y se agrava más la situación cuando incluso el respeto por sus actividades se pierde, aún cuando una depende de la otra.

Por otro lado las quejas que los clientes manifiestan al no recibir su material son causadas también por la falta de comunicación entre los ejecutivos de venta y la mensajería, es decir se tiene la información de que hay que enviar materiales una vez que los clientes han pagado, pero no se informa correctamente sobre el tiempo que tardará en recibir su material, y se omite el hecho de que la Organización cuenta con un solo mensajero al que se le programan envíos de acuerdo a los domicilios que visitará.

A continuación muestro un modelo comunicativo que representa la forma de comunicación entre éstas 3 áreas (ventas-administración-mensajería)

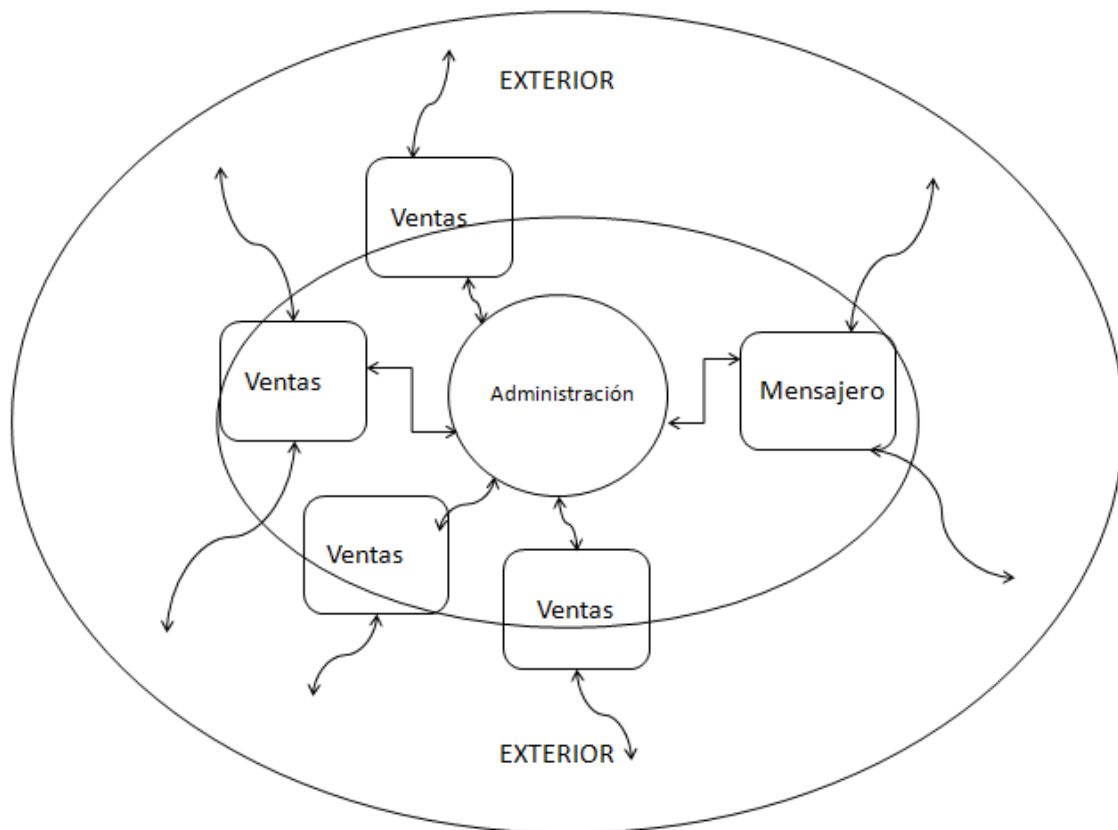


Fig. 5 Modelo Comunicativo entre ventas-administración-mensajería.

Este modelo explica la forma y la dirección en que la comunicación fluye en Bimsa. Los cuadros simbolizan a los ejecutivos de ventas y al único mensajero con el que cuenta la empresa, por otro lado la administración está ubicada al centro de toda la figura, porque finalmente es un área que asiste incluso a toda la Organización que aquí tenemos representada como los 2 círculos que la envuelven. Las flechas como se observa no tienen una dirección recta, lo cual representa que la comunicación no es directa y más bien es distorsionada, tanto de manera interna como externa.

En definitiva tanto en las comunicaciones *internas* que son “por las que los sujetos y grupos de la Organización se comunican entre sí” (Olabuenaga, 1995, p. 452) como las externas “en las que los elementos de la Organización se comunican con los de su entorno” (Olabuenaga et al.), no hay correlación alguna, es decir la información no se comunica de forma directa como se muestra en la fig. 5.

1.3.2 Sintomatología Específica

Lo anterior es la manifestación de un problema que comunicativamente hablando afecta tanto al área administrativa, como a mi propio desempeño. Es

un círculo vicioso que se ha creado a lo largo del tiempo, es decir al no existir un interés por el trabajo de ambas áreas difícilmente podrá existir un ambiente de compañerismo que permita la realización del trabajo en grupo.

Por un lado cargan el trabajo al área administrativa por esa falta de interés, es decir, su esquema comunicativo de ventas-administración está justificado por “a mi me pagan por trabajar y no me interesan los demás” y a su vez el esquema comunicativo de administración-ventas es “a ti te pagan para vender, vende todo lo que puedas y no molestes”.

Y finalmente, sucede una situación similar para con la mensajería, su proceso comunicativo es prácticamente nulo, es decir, no hay retroalimentación. Los ejecutivos se limitan a vender y comprometen los envíos sin conocer por lo menos a groso modo cual es la ruta que el mensajero llevará.

Así pues, está problemática impacta seriamente a toda la Organización, de tal suerte que las ventas no se incrementan, y de las pocas que se concluyen, muchas terminan por caerse gracias a los retrasos de sus envíos. Por su parte la administración con mucha dificultad da salida a toda la carga de trabajo a la que día a día se enfrenta.

Las soluciones que en el pasado la Organización ha dado, van desde condicionantes o amenazas para los empleados hasta despidos injustificados, que han generado un clima de incertidumbre, tensión, estrés y mucha hostilidad, incluso los empleados han externado entre ellos mismos el miedo a ser despedidos también, o peor aún, que les aumenten más el trabajo.

Por mi parte como integrante del área administrativa, mi sentir al respecto de estos sucesos es, que de alguna manera mi lugar de trabajo es más estable que el de los demás, debido a que 1.- somos pocos miembros y 2.-el hecho de atender a las otras 2 empresas me hace sentir esa estabilidad, pero también genera más trabajo.

Por ello que la finalidad de este diagnóstico es medir de manera cuantitativa las comunicaciones entre los miembros de dichas áreas a fin de observar cómo es su funcionamiento, su comportamiento y entender porqué a pesar de esos problemas comunicativos funciona a través de una auditoría comunicativa, la cual puede realizarse por medio de diferentes técnicas cuantitativas como son:

- ❖ **Diagnóstico general de análisis de Comunicación:** Su intención es investigar la comunicación quebrantada a través de los incidentes críticos, es decir a través de “reportes o descripciones que la gente hace de sus propios comportamientos, los cuales son grabados y clasificados de acuerdo a su efectividad para alcanzar el desempeño deseado”(Timm Paul, citado en Pérez J. p. 17).
- ❖ **Diagnóstico del uso de Herramientas y mediciones comunicativas:** Esta técnica consiste principalmente en la observación, donde se contabilizarán durante 2 o 3 horas las actividades comunicativas que se realizan en los miembros de la Organización
- ❖ **Diagnóstico de clima comunicativo:** Para esta técnica se pueden considerar 2 acercamientos; satisfacción o insatisfacción y percepción o aceptación de la comunicación (medidas de discrepancia) a través de cuestionarios que medirán dichos acercamientos.
- ❖ **Diagnóstico del flujo de información en la Organización:** Se trata de predecir la fluidez con la que se movilizan los mensajes, identificando también problemas de distorsión, sobrecarga y aislamiento de comunicación; incluso los potenciales de los líderes.
- ❖ **Diagnóstico de la Comunicación persona a persona:** Se refiere a la observación de nuestro propio comportamiento, es analizar nuestras propias interacciones con otros.

- ❖ **Diagnóstico de calidad de juntas y conferencias:** Esta técnica intenta hacer una evaluación o retroalimentación sobre la actividad comunicativa del o los expositores.
- ❖ **Diagnóstico de la elaboración de resúmenes y presentación oral:** Diagnostica la habilidad oratoria y la facilidad de palabra.
- ❖ **Diagnóstico de la habilidad de escuchar:** Se trata de hacer una comparación entre lo que oímos contra el mensaje que fue enviado para determinar el grado de exactitud de lo escuchado.
- ❖ **Diagnóstico de cartas memorándums y otros documentos:** Es determinar los propósitos de lo que el escritor quiere dar a entender, a partir de la evaluación de los mensajes escritos.

Un aspecto importante que debo mencionar es que debido a la obtusa condición comunicativa que Bimsa maneja, este trabajo se ha venido realizando de manera silenciosa, es decir la Organización no está enterada de este trabajo, sin embargo para los fines del presente es necesario aplicar al menos una de las técnicas arriba mencionadas, que en este caso será el Diagnóstico de Clima Comunicativo y que más adelante se describirá con mayor profundidad.

1.4 Biopsia Organizacional

Para la aplicación de dicha técnica será necesario tomar una muestra representativa de la Organización que nos permita realizar la medición comunicativa, entendiendo como muestra, la selección de un grupo de personas que serán partícipes en la aplicación de una técnica cuantitativa.

Para tales efectos decidí utilizar una muestra, basada en el principio del holograma que plantea seccionar a la organización y a partir de ello hacer el análisis. Por tal motivo decidí trabajar con las células del cuerpo, es decir con

partes que la conforman y así poder definir la representación celular del cuerpo (organización), a fin de poder obtener una figura micro de la estructura completa.

Así pues, participan todas las áreas, eligiendo al azar, de la lista nominal, a dos sujetos de cada área con la intención de que todos tengan la misma oportunidad de participar y porque considero que de esa manera el diagnóstico podrá en efecto abarcar una mayor parte de toda la Organización.

Al segundo sujeto se escogió tomando como criterio el nivel jerárquico, es decir quien tenga un rango gerencial en cada área, a fin de no solo cuantificar los resultados, sino también hacer una comparación entre jefes y subordinados, ya que al final ellos también deberán darnos información desde su postura gerencial que será pertinente analizar.

Ahora bien, es importante mencionar que se eligieron a 15 participantes de los 50 con los que cuenta la Organización, ya que representa el 30% de la totalidad y preciso decir que es una muestra bastante representativa que podrá darnos datos suficientes para este diagnóstico.

Si bien es importante e interesante conocer quiénes serán los participantes, y cuáles sus puestos, ya que esta información nos ayudará a comprender más a detalle pero sin llegar al psicoanálisis del porqué de sus respuestas. A continuación enlisto a los participantes:

AREA	NOMBRE	PUESTO
Administración	Hayde Méndez	Cuentas por Pagar
Limpieza	Rosa Carmona	Limpieza
Marketing	Tatiana Klein	Publicidad
Sistemas	Cándido Pérez	Sistemas
Investigación Proyectos	Liliana Zavala	Investigador
Investigación Costos	Irma Martínez	Investigador
Ventas Proyectos	Pablo Berrocal	Ejecutivo de Ventas
Ventas Costos	Oscar Zarazúa	Ejecutivo de Ventas
Dirección	Mercedes del Castillo	Asistente de Dirección
Atención a Clientes	Guadalupe Tenorio	Atención a Clientes
Investigación Proyectos	José Luis Monroy	Director Analista de Construcción
Ventas	Adriana Osorio	Coordinador de Ventas
Administración	Martha Ibarra	Gerente
Investigación Costos	Gustavo Martínez	Gerente
Sistemas	Sergio Ramírez	Director

- Hayde Méndez ubicada en el área administrativa tiene trabajando en la Organización 4 meses y sus actividades consisten en llevar las cuentas por pagar y realizar la proyección de presupuesto.
- Rosa Carmona, encargada de la limpieza de las oficinas, con cerca de 4 años como empleada de la Organización.
- Tatiana Klein, dedicada a la realización de la publicidad de la Organización y mantenimiento de la página web con 3 años y medio dentro de la empresa.
- Cándido Pérez, con cerca de 4 años laborando en el área de “Tecnología de la Información” (sistemas) y está encargado de dar soporte tanto al personal de toda la Organización como a los clientes.
- Liliana Zavala, ubicada en Investigación obras y proyectos, con también casi 4 años y su actividad en recabar información sobre construcciones futuras.
- Irma Martínez, ubicada en el área de investigación de costos de materiales, con más de 20 años de antigüedad y se encarga de solicitar cotizaciones a las casa de materiales de construcción.

- Pablo Berrocal perteneciente al área de ventas Construleads, donde su actividad consiste en ofrecer el servicio a los clientes, con una antigüedad de aproximadamente 4 años.
- Oscar Zarazua, con casi 5 años como miembro de la fuerza de ventas pero en el área de Activecost y su función es ofrecer la información sobre costos de materiales.
- Mercedes del Castillo, con aproximadamente 3 años laborando en la empresa, sin embargo ha trabajado con el director durante muchos años y su función es atender las necesidades de ambos directores.
- Guadalupe Tenorio, perteneciente al área de ventas es la persona encargada de dar atención a las necesidades del cliente, con una antigüedad de 4 años.
- José Luis Monroy, quien tiene 20 años de laborar en Bimsa y su función es la de coordinar y supervisar el área de Investigación de obras y proyectos.
- Adriana Osorio, encargada de coordinar y supervisar el área de ventas tanto de Activecost como de Construleads y con 10 años laborando en Bimsa.
- Martha Ibarra, encargada de la tesorería y la administración de Bimsa, con cerca de 12 años de antigüedad.
- Gustavo Martínez, quien se encarga de la coordinación y supervisión del área de investigación de costos de materiales y que tiene trabajando en Bimsa aproximadamente 11 años.
- Sergio Ramírez, quién además de dirigir el área de sistemas, funge como director de operaciones de toda la Organización y que lleva laborando en Bimsa 8 años aproximadamente.

Cada uno de estos participantes será medido de manera cualitativa a través de una herramienta técnica que a continuación describiré.

1.5 El Procedimiento Quirúrgico

La información por sí sola no llegará, es por eso que aplicar una técnica, será la herramienta o el instrumento que le dará vida a este diagnóstico, entendiendo *técnica* como el procedimiento o conjunto de reglas que tiene como objetivo obtener un resultado.

Así pues, con base en lo anterior, la técnica que se utilizará será un Diagnóstico de Clima Comunicativo, el cual consiste en formular una serie de preguntas a partir de las diferentes variables que manifiestan los problemas enlistados en el punto 1.1. Dichas variables se enfocan hacia la información que puede o no transmitirse, el liderazgo, el poder, el respeto y reconocimiento al trabajo de los demás, los procesos de trabajo y el compañerismo, representado en la fig. 6, como un *escarabajo Organizacional*.

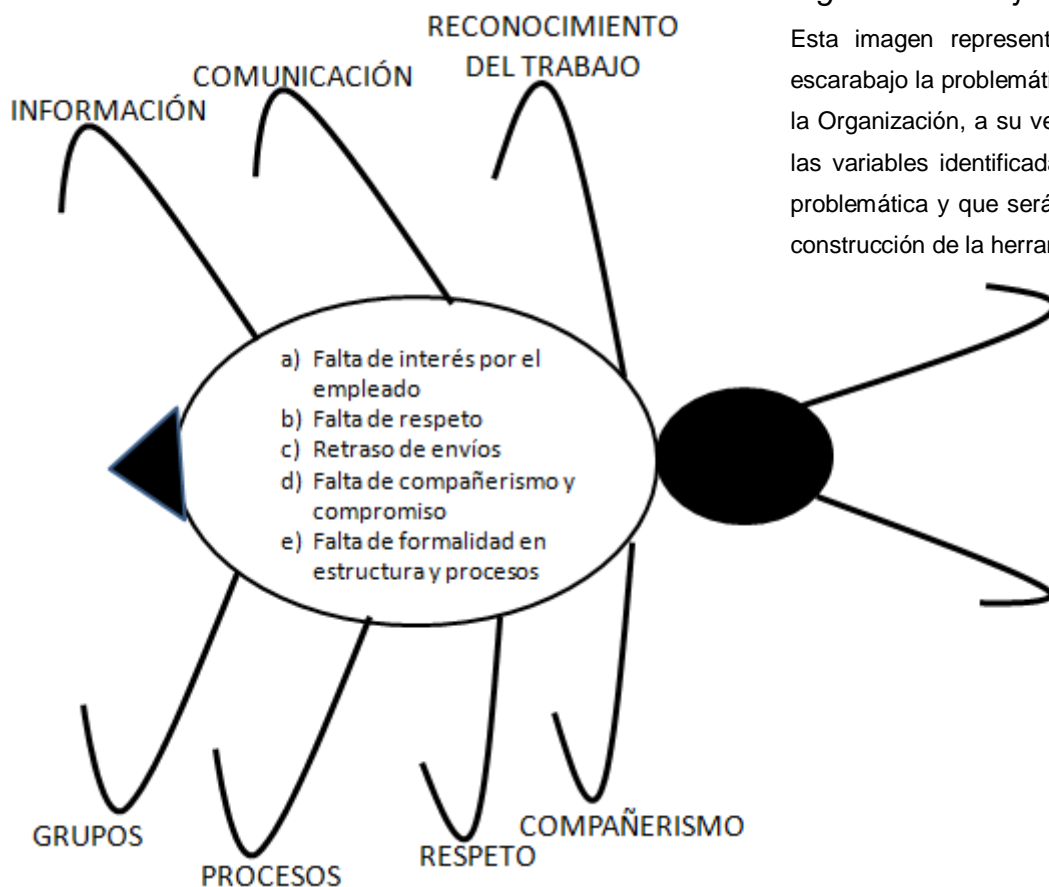


Fig. 6 Escarabajo Organizacional

Esta imagen representa como cuerpo del escarabajo la problemática que se detectó en la Organización, a su vez cada pata muestra las variables identificadas con base a dicha problemática y que serán necesarias para la construcción de la herramienta.

Esta herramienta consta de “un procedimiento común para precisar los instrumentos y las mediaciones” (Pérez Gómez J., p.19) en el cual se utilizan escalas Likert-tape, es decir, se redacta un enunciado que es seguido por una escala de 5 puntos en el cual se contestará si se está de acuerdo o no. (Ver instrumento en Anexo 1 p. 173)

Por ser El Diagnóstico de Clima Comunicativo una herramienta que brinda un acercamiento no solo a nivel de satisfacción o insatisfacción, sino también a nivel de la percepción o aceptación de la comunicación, consideré apropiado trabajarla desde lo segundo, ya que de esta manera se cuantificará lo que se piensa se está comunicando y lo que realmente perciben los demás a partir de las variables antes mencionadas, finalizando con un análisis comparativo entre estos resultados.

La aplicación tuvo lugar entre los días miércoles 29 de agosto y 31 de agosto de 2012, esto se realizó entre las 09:00 a.m. y las 6:00 p.m. (horario laboral) y fué dentro de las instalaciones de la Organización, porque considero que es más sencillo abordarlos de forma breve y aplicarles el cuestionario. El instrumento se aplicó de forma auto administrada, es decir dejado en sus manos la encuesta y en un lapso de 15 a 20 minutos regresaré por ella, esto debido a que como lo mencioné anteriormente la Organización no tiene conocimiento de la realización de éste trabajo y para evitar levantar sospechas decidí hacerlo de ésta manera.

Para la interpretación de los resultados se acomodarán de acuerdo a la sentencia que haya resultado con un porcentaje más alto y a partir de ahí, haré el análisis de cada una de ellas. Posteriormente cada sentencia será representada en una gráfica de pastel, para tener mayor precisión sobre dicho análisis.

2. Resultados

De acuerdo a las 33 respuestas obtenidas de los empleados, la aplicación del instrumento arrojó los siguientes resultados:

En relación a la importancia que los empleados le dan a la Comunicación para poder establecer una buena relación laboral el 80% está totalmente de acuerdo, sin embargo un 20% consideran estar solo de acuerdo.

Entonces aún cuando su situación es básicamente de interés económico, estos resultados dejan ver que existe un interés por mejorar su comunicación a fin de poder mejorar también sus relaciones laborales. (Ver Anexo 1 fig.1)

Con respecto al conocimiento y dominio de las funciones del área administrativa como patrón importante para la mejora del trabajo de los empleados tenemos que el 40% dice estar totalmente de acuerdo, mientras que otro 40% está solo de acuerdo y finalmente un 20% manifiesta no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Estos resultados me permiten comprender que en general las áreas si necesitan tener un conocimiento pleno de las funciones administrativas porque consideran que de esa manera ellos también mejorarían su trabajo. (Ver Anexo 1 fig. 2)

Por otro lado se reflejó que la mayoría de los empleados conocen las funciones administrativas representados en un 40% (de acuerdo) y 30% (totalmente de acuerdo), mientras que el 20% ni si quiera tienen el interés por conocer sus funciones y sólo un 10% desconocen esta información. (Ver Anexo 1 Fig. 3)

Además se identificó que los empleados no tienen interés por conocer la ruta del mensajero antes de enviar el material, representado por el 40% que no están en desacuerdo ni de acuerdo, por otro lado también hay un 20% que está en desacuerdo de conocer ésta información y por ello tampoco les preocupa los retrasos en el envío del material, lo cual refleja la falta de información. Sin

embargo un 30% (totalmente de acuerdo) y un 40% (de acuerdo) de esos empleados piensa que si es necesario conocer dicha información. (Ver Anexo 1 Fig. 4)

Un 60% dice estar de acuerdo en compartir sus conocimientos, y un 30% están totalmente de acuerdo, pero hay un 10% al que no le interesa compartirlo (Ver Anexo 1 Fig. 5) .

Es evidente que a los empleados no les interesa tener calidad en cuanto a lo que comunican, ya que un 30% se manifiesta en la indiferencia y el desacuerdo, incluso un 1% dice estar en total desacuerdo. Entonces aquí hay una incongruencia, la Comunicación es importante para ellos, como se mostró en la pregunta 1, pero la calidad de ésta no es importante. (Ver Anexo 1 Fig. 6)

Para los empleados es de interés saber lo que el área administrativa les comunica, sin embargo un 10% de la muestra se encuentra en desacuerdo, y no es de su interés saber esta información. (Ver Anexo 1 Fig. 7)

En cuanto a la forma de comunicarse, se refleja una importante división. Por un lado hay un 30% a los que les da prácticamente lo mismo pero hay otro 30% a los que la comunicación cara a cara les parece una buena forma de comunicarse, incluso un 20% contestó estar totalmente de acuerdo, sin embargo otro 20% está en desacuerdo y preferirían otra forma de comunicarse. (Ver Anexo 1 Fig. 8)

Tener el conocimiento en cuanto a la ruta del mensajero para garantizar que los envíos lleguen en tiempo y forma a sus destinos es algo que para los empleados no es relevante. Claramente se ve reflejado el nulo compromiso que existe para con el cliente en el 50% que contestó no estar de acuerdo ni en desacuerdo. (Ver Anexo 1 Fig. 9)

Para los empleados la Comunicación informal no es la mejor forma de poder comunicarse con sus jefes, tan es así que el 50% dijo estar en desacuerdo, sin embargo un 30% lo considera viable. (Ver Anexo 1 Fig. 10)

Un 60% de los empleados considera que sus jefes aprecian el trabajo que realizan, mientras que un 30% al parecer ni siquiera lo saben y un 10% considera que no es así. (Ver Anexo 1 Fig. 11)

También se observó que el 40% de la muestra de empleados considera estar de acuerdo y el 20% está totalmente de acuerdo con tener completa libertad para poder expresar sus ideas de trabajo para con su jefe, mientras que el 10% opina estar en total desacuerdo. (Ver Anexo 1 Fig. 12)

En definitiva para los empleados el recibir un incentivo extra hace sentir que su trabajo verdaderamente es valorado al haber obtenido el 60% en total acuerdo. Sin embargo a un 30% le da lo mismo. (Ver Anexo 1 Fig. 13)

En general, para los empleados de Bimsa el área administrativa cubre sus necesidades, ya que el 70% dice estar de acuerdo en ello. Por otro lado también se muestra cierta indiferencia el 20% que contestó ni de acuerdo ni en desacuerdo, y por último un 10% incluso dice estar en desacuerdo (Ver Anexo 1 Fig. 14).

Para la gente de Bimsa el que su trabajo sea reconocido de manera pública les hace sentir bien e incluso los incita a querer realizarlo mejor, esto representado en el 40% que dijo estar en total acuerdo. Mientras que para el 30% les da lo mismo y para el 10% no tiene la mayor importancia (Ver Anexo 1 Fig. 15).

Con respecto al conocimiento y comprensión que los empleados tienen sobre los objetivos y valores de la empresa, éstos dicen tener dicho conocimiento al reflejarse en las respuestas del 40% y 20% de acuerdo y totalmente de acuerdo, respectivamente. Sin embargo hay un 10% que refleja su indiferencia sobre ésta información y otro 10% que dice no tener éste conocimiento (Ver Anexo 1 Fig. 16).

Ahora bien, tenemos que el 40% dice estar totalmente de acuerdo en que el área administrativa es un área necesaria para la realización de su trabajo y un

30% dice solo estar de acuerdo, lo que me permite deducir que en términos generales la administración si es necesaria para la Organización aun cuando un 20% son indiferentes y un 10% está en desacuerdo (Ver Anexo 1 Fig. 17).

En cuanto al conocimiento que tienen los empleados respecto a sus procesos de trabajo, el 70% dijo estar totalmente de acuerdo en ello, lo cual significa que el conocimiento sobre sus funciones existe en los miembros (Ver Anexo 1 Fig. 18).

Los empleados están totalmente de acuerdo en que el área administrativa debe conocer los procesos de trabajo de cada área (Ver Anexo 1 Fig. 19).

En relación a los procesos, el 60% de los empleados indican estar de acuerdo y el 10% indican estar totalmente de acuerdo en la necesidad de que el área administrativa genere nuevos procesos de trabajo que les permita mejorar en los suyos, mientras que al 30% le es indiferente y solo un 10% indica que no es necesario (Ver Anexo 1 Fig. 20).

En esta parte hay una división notoria con respecto a lo que los empleados piensan sobre el papel de la administración con relación al cumplimiento de los objetivos de la Organización y de su área, ya que como podemos ver un 40% indica estar de acuerdo y un 10% totalmente de acuerdo, Sin embargo el otro 40% manifiesta indiferencia ante ello y el otro 10% incluso considera que no es así (Ver Anexo 1 Fig. 21).

Para los empleados de Bimsa es de gran importancia el respeto que los demás tengan para con su trabajo, tan es así que el 60% dijo estar de acuerdo y el 40% totalmente de acuerdo (Ver Anexo 1 Fig. 22).

En cuanto a la comprensión por las actividades que el área administrativa realiza en relación a poder mejorar sus relaciones y los resultados, la gente manifestó ser indiferente al haber contestado ni de acuerdo ni en desacuerdo el 50% de la muestra, sin embargo hubo un 40% y un 50% que consideran estarlo

al haber contestado estar de acuerdo y estar totalmente de acuerdo (Ver Anexo 1 Fig. 23).

Según el 70% de los encuestados considera que el trabajo en equipo hace más sencillo su trabajo, y el 20% incluso estuvo totalmente de acuerdo, pero hubo un 10% al que no parece afectarle si trabaja o no en equipo (Ver Anexo 1 Fig. 24).

El dedicarse solo a su trabajo sin preocuparse por el de los demás es algo que para la mayoría de los empleados funciona para cumplir sus objetivos laborales, con lo cual se comprueba el individualismo del que anteriormente hablé, esto se refleja en el 30% que contestó estar totalmente de acuerdo y otro 30% que dijo estar de acuerdo. Por otro lado un 30% se mantiene en una postura neutral y finalmente el otro 20% está en desacuerdo (Ver Anexo 1 Fig. 25).

Además existe una comprensión por el hecho de que del trabajo de los empleados depende en muchas ocasiones el de los demás. Indicando el 50% estar en total acuerdo y un 30% estar de acuerdo, mientras que solo un 20% muestra indiferencia por este hecho (Ver Anexo 1 Fig. 26).

Sobre el reconocimiento de errores propios los resultados muestran es que todos los entrevistados lo hacen o al menos dicen hacerlo, mostrando un 50% que están totalmente de acuerdo y el otro 50% de acuerdo (Ver Anexo 1 Fig. 27).

También se muestra una división bastante marcada en cuanto a que los empleados conozcan lo que la Organización prospecta a futuro, ya que un 30% consideró estar en total acuerdo y otro 30% de acuerdo, sin embargo para un 20% esta situación es indiferente para ellos y el 20% restante dijo estar en desacuerdo (Ver Anexo 1 Fig. 28).

En cuanto a los grupos y su relación para con otras áreas como punto de apoyo para la realización de los trabajos de los empleados, un 60% dijo estar de acuerdo y un 10% totalmente de acuerdo, mientras que el 20% refleja

indiferencia sobre estoy y el otro 10% incluso está en desacuerdo (Ver Anexo 1 Fig. 29).

Si bien, existe una indiferencia en cuanto a la forma de trabajar, es decir que el 50% de los encuestados manifestaron su neutralidad al contestar no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, al parecer les da lo mismo si trabajan en equipo que de forma individual. Por otro lado un 40% que dijo estar de acuerdo en trabajar mejor de manera grupal que de forma individual y por último solo un 10% manifestó estar en total desacuerdo y prefieren entonces su trabajo de forma individual (Ver Anexo 1 Fig. 30).

Continuando en la línea de los grupos tenemos que la mayoría de los empleados sienten mayor seguridad al juntarse con personas de su misma área para poder relacionarse con personas de las demás áreas el 30% que están de acuerdo y el 20% que se manifiestan totalmente de acuerdo. Pero no dejamos de lado al 30% que manifiesta ser neutrales y no se manifiestan ni a favor ni en contra, como es el caso del 20% restante que indica su total desacuerdo (Ver Anexo 1 Fig. 31).

En lo que se refiere a la pertenencia de un grupo como líder de este para tener un mejor desarrollo en la productividad del trabajo de los empleados, tenemos que el 40% dice estar en desacuerdo apoyado en el 20% que incluso se muestra en total desacuerdo, sin embargo un 30% se muestra imparcial y el 10% restante lo aprueba al manifestarse de acuerdo (Ver Anexo 1 Fig. 32).

Para los empleados el tener una buena relación con otras áreas que les permita evadir reglas y lineamientos muestra su total desacuerdo en el 40% de la muestra encuestada y otro 20% que se manifiesta sólo en desacuerdo. Sin embargo un 30% indica no tener opinión al respecto y por último el 10% lo aprueba en su totalidad (Ver Anexo 1 Fig. 33).

Por otro lado los resultados que arrojaron las encuestas aplicadas a los jefes son los siguientes:

Según las respuestas de los jefes de cada área, el 80% dijo estar totalmente de acuerdo en que la Comunicación debe ser necesaria para establecer buenas relaciones laborales (Ver Anexo 1 Fig. 34).

Para el 80% de los jefes encuestados el conocer las funciones del área administrativa les permite realizar su trabajo, incluso el 20% restante dio estar totalmente de acuerdo (Ver Anexo 1 Fig. 35).

En lo que respecta respecto al conocimiento que los jefes tienen sobre las funciones del área administrativa, el 80% dijo estar de acuerdo, y un 5% totalmente de acuerdo, que debieron ser los miembros que integran dicha área (Ver Anexo 1 Fig. 36).

Para los jefes de área resulta prácticamente imparcial si se conoce o no la ruta del mensajero, con el fin de evitar retrasos en los envíos, lo que denota una evidente carencia de compromiso para con el cliente (Ver Anexo 1 Fig. 37).

En relación al tema de compartir el conocimiento con los demás, los jefes dicen hacerlo, dicho razonamiento se observa en los resultados arrojados, donde un 60% contestó estar de acuerdo y el 40% restante totalmente de acuerdo (Ver Anexo 1 Fig. 38).

La cantidad de comunicación es para los jefes de áreas menos importante que la calidad de ésta, ya que el 80% dijo estar en desacuerdo, sin embargo hubo un 20% que tiene una postura opuesta al haber contestado estar de acuerdo (Ver Anexo 1 Fig. 39).

En relación a lo que el área administrativa comunica, el 80% dijo estar interesados en ello, sin embargo para el 20% restante es irrelevante al haber contestado no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo (Ver Anexo 1 Fig. 40).

La comunicación cara a cara es preferible para un 40% de los jefes, mientras que para otro 40% no lo es. Y el 20% restante opina no tener ninguna preferencia (Ver Anexo 1 Fig. 41).

En cuanto el conocimiento sobre la ruta del mensajero para garantizar que los envíos de los materiales lleguen en tiempo y forma, el 60% de los jefes encuestados lo aprueba, mientras que el 40% restante se muestra indiferente ante esta acción (Ver Anexo 1 Fig. 42).

Sobre la mejor forma de comunicación entre jefe y subordinado, el 40% prácticamente no tiene una preferencia, sin embargo para el 20% la comunicación informal es la mejor forma de comunicación, pero para otro 20% no lo es, e incluso el 20% restante lo desaprueba rotundamente (Ver Anexo 1 Fig. 43).

En esta gráfica se observa que el 60% de los jefes encuestados considera que su superior aprecia el trabajo que ellos realizan (Ver Anexo 1 Fig. 44).

En cuanto a la libertad que tiene para poder expresar sus ideas libremente frente a su jefe el resultado es a favor de ellos, considerando que el 80% respondió estar de acuerdo y el 20% totalmente de acuerdo (Ver Anexo 1 Fig. 45).

Recibir un incentivo extra es para los jefes un reconocimiento de que su trabajo es valorado y reconocido, aún cuando un 20% dice ser imparcial a ello, el 60% está de acuerdo y el 20% restante en total acuerdo (Ver Anexo Fig. 46).

Por otro lado el 100% de los jefes considera que la administración cubre casi en su totalidad sus necesidades como empleados de la Organización (Ver Anexo 1 Fig. 47).

Tenemos que existe una notable imparcialidad en cuanto al reconocimiento de su trabajo de forma pública, sin embargo el 40% dijo estar de acuerdo y totalmente de acuerdo (Ver Anexo 1 Fig. 48).

Con respecto al conocimiento que los jefes tienen sobre los objetivos y valores de la empresa, el 50% dijo tener clara y comprendida esta información al haber respondido estar totalmente de acuerdo y el 40% restante dijo estar de acuerdo (Ver Anexo 1 Fig. 49).

Para el 60% de los jefes, el área administrativa es un área necesaria para la realización de su trabajo, incluso un 20% considera estar totalmente de acuerdo con ello, sin embargo existe un 20% que opina no tener alguna opinión al respecto (Ver Anexo 1 Fig. 50).

Sobre los procesos de trabajo, los jefes encuestados afirman conocer los suyos y llevarlos a cabo, incluso el 20% lo hace en su totalidad (Ver Anexo 1 Fig. 51).

Los jefes, opinan que el área administrativa debe conocer los procesos de trabajo de las demás áreas, ya que como la gráfica lo muestra, un 60% respondió estar de acuerdo y el 40% totalmente de acuerdo con ello (Ver Anexo 1 Fig. 52).

La administración debe generar nuevos procesos de trabajo para mejorar los de ellos, según el 60% de los jefes encuestados opina estar de acuerdo con dicho planteamiento, sin embargo el 40% restante muestra una notable apatía ante ello (Ver Anexo 1 Fig. 53).

De acuerdo a las respuestas obtenidas de los jefes, el 60% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo en que el trabajo administrativo les permita cumplir con los objetivos de su área y de la Organización, incluso hubo un 20% que dijo tener la postura de en desacuerdo. Por último el 20% restante dijo estar de acuerdo (Ver Anexo 1 Fig. 54).

En términos de respeto por el trabajo, notoriamente es un aspecto de importancia, ya que el 80% dijo estar de acuerdo y el 20% totalmente de acuerdo (Ver Anexo 1 Fig. 55).

En contraste el 100% de los jefes está de acuerdo en que la comprensión por el trabajo administrativo permitirá una mejor relación y mejores resultados (Ver Anexo 1 Fig. 56).

El trabajar en equipo hace más sencillo el trabajo de los jefes, el 80% dijo estar de acuerdo y el 20% totalmente de acuerdo (Ver Anexo 1 Fig. 57).

En esta gráfica se puede observar que el 80% de los jefes encuestados opina estar en desacuerdo con respecto a la idea de ocuparse solo de sus funciones y despreocuparse de las funciones de las demás áreas, sin embargo un 20% aprobó dicha idea (Ver Anexo 1 Fig. 58).

La comprensión de los jefes con respecto a la idea de que en ocasiones de su trabajo depende el de los demás es aceptada al mostrar que el 100% respondieron estar de acuerdo (Ver Anexo 1 Fig. 59).

Para los jefes el reconocer sus propios errores es una situación aceptada por el 80% que respondieron estar de acuerdo y 20% totalmente de acuerdo (Ver Anexo 1 Fig. 60).

Ahora bien, el 60% de los jefes mantiene una posición imparcial en cuanto la falta de valoración y aprecio hacia el empleado con relación a lo que la Organización prospecta a futuro, sin embargo hubo un 40% que dijo estar de acuerdo con esta postura (Ver Anexo 1 Fig. 61).

Sobre los grupos, el 80% dicen estar de acuerdo en que la relación con otras áreas es conveniente para la realización de su trabajo, mientras que el otro 20% denota imparcialidad en este aspecto (Ver Anexo 1 Fig. 62).

El 60% de los jefes opina que su desempeño es mejor estando integrado a un grupo de trabajo que de forma individual, mientras que el 40% restante, opina no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo (Ver Anexo 1 Fig. 63).

Los jefes se manifiestan estar en desacuerdo sobre el hecho de que el juntarse con personas de su equipo de trabajo les brinda mayor seguridad para poder relacionarse con los demás (Ver Anexo 1 Fig. 64).

La pertenencia en un grupo y encabezarlo como su líder no es para los jefes una situación que les permita desarrollarse y producir más, como lo muestra la gráfica donde el 60% respondió estar en desacuerdo (Ver Anexo 1 Fig. 65).

Para los jefes el hecho de tener una buena relación con las demás áreas no debe ser motivo para que se evadan reglas ni lineamientos, según lo que esta gráfica muestra, al representar que un 60% dijo estar en desacuerdo (Ver Anexo 1 Fig. 66).

Reflexiones

Retomando el escarabajo Organizacional es necesario resaltar que como resultados más significativos se detectó que con respecto a la información y comunicación de Bimsa, tanto los empleados como los jefes de área consideran que es de importancia para poder establecer buenas relaciones laborales. En cuanto al dominio y conocimiento de las funciones administrativas para la obtención de una mejor productividad, tanto empleados como jefes aprueban esta idea.

Pero por otro lado el desinterés en general que existe por conocer la ruta del mensajero a fin de poder evitar retrasos en los envíos de los materiales e incluso la molestia de los clientes hasta provocar la cancelación de los productos es algo que tanto a empleados como a jefes no le toman mayor importancia, hecho que remarca la falta de compromiso para con los clientes en ambos niveles y que además genera un costo económico perdiendo cartera de clientes y por ende, ventas.

En relación a la cantidad de comunicación que se comunica en Bimsa es, de acuerdo a las respuestas de los empleados y de los jefes más importante que la calidad de lo que se comunica, lo cual deja entre ver que el interés por comunicar existe, pero no existe el interés porque el otro comprenda lo que se comunica,

Es importante mencionar que según los resultados que las encuestas arrojaron, existe un gran interés por parte de empleados y jefes en cuanto a lo que el área administrativa comunica y esto se debe entonces a que finalmente es un área de la que el resto de los departamentos depende y es incluso necesaria para la realización de su trabajo.

Para los empleados y jefes la comunicación cara a cara es la mejor opción de poder establecer relaciones personales, sin embargo en lo que respecta a tener una comunicación de forma informal entre jefes y subordinados, los empleados

no lo consideran la mejor opción, sin embargo para los jefes es una situación neutral.

Ahora bien, lo que resulta del reconocimiento o no del trabajo en Bimsa a pesar de que en los pasillos han existido una serie de quejas y murmuraciones en relación a la falta de reconocimiento, el diagnóstico indica que tanto para empleados como para jefes su trabajo si es apreciado por sus superiores, incluso manifiestan tener mucha libertad para poder expresar sus ideas ante sus superiores.

Supongo que muchas veces el miedo a perder sus trabajos es lo que en ocasiones influye en este tipo de cuestionamientos, ya que en el tiempo que llevo como empleada de la Organización la realidad es otra.

A pesar de lo anterior los empleados manifestaron su necesidad por obtener un incentivo extra que les haga sentir que su trabajo realmente es valorado, lo cual me indica que en efecto la gente no se siente valorada.

Los procesos de trabajo son el medio por el cual la Organización trabaja, es decir es la forma en que se hacen las cosas para poder llegar a los objetivos, sin embargo para que esto suceda, se deben conocer los objetivos y valores de la empresa y los procesos de trabajo por área y por miembro. En general tanto empleados como jefes dijeron conocer y comprender los valores de la empresa, sin embargo podría asegurar que si se les preguntaran y explicarían de manera breve no podrían responder.

Ahora bien, el papel del área administrativa en la Organización es de gran importancia para empleados y jefes, ya que ambos consideran que ésta área en efecto debería conocer los procesos de todas las áreas, además creen que si se generarán nuevos procesos de trabajo, los demás podrían mejorar también y por ende la productividad aumentaría.

Por último cabe mencionar que según los encuestados el trabajo que desempeña la administración les permite realizar su trabajo para cumplir sus objetivos.

En lo que respecta al respeto y comprensión del trabajo, los jefes y algunos empleados indicaron que estos valores individuales son necesarios para poder realizarlo de manera eficaz, sin embargo a otra parte de los empleados parece no interesarles.

El trabajo en equipo puede resultar en muchas ocasiones productivo, pero en algunas otras puede incluso causar conflictos, en el caso de Bimsa, se detectó que tanto para los empleados como para sus superiores, trabajar bajo este esquema hace más sencillo la realización de sus funciones, no obstante para los empleados el ocuparse de sus funciones sin tener interés en las funciones de las demás áreas denota lo que ya se comentó anteriormente sobre la falta de compañerismo.

Sin embargo para los jefes esta forma de pensar es muy distinta ya que consideran estar en desacuerdo con esta postura. Aún a pesar de lo anterior ambos grupos de encuestados coinciden en la comprensión de que el trabajo de todos generalmente depende de todos y tienen la responsabilidad de afrontar y asumir sus errores.

Los empleados dicen sentirse desvalorizados y no tomados en consideración cuando la Organización no proporciona la información en relación a sus proyecciones a futuro, pero no es el caso de los jefes, ya que éstos no se sienten afectados por tal situación. Intuyo que esto sucede de esta manera porque generalmente los jefes si están informados de dichas proyecciones a diferencia de los empleados.

Por último se detectó que tanto los empleados como los jefes no tienen inconveniente en trabajar en grupo o de forma individual. Además a algunos empleados les da igual si se juntan con personas de sus áreas para poder relacionarse con los demás y otros aceptan que efectivamente les permite

mayor apertura. Sin embargo pasa lo contrario con los jefes ya que ellos dicen no necesitar de otras personas para poder lograr esta relación.

Para poder comprender de mejor forma, como es el funcionamiento de Bimsa es pertinente retomar a Gareth Morgan y las imágenes o metáforas que maneja de la Organización.

La *máquina* es una de las primeras metáforas que plantea, donde se explica que el funcionamiento debe ser de forma rutinaria y organizada. Su diseño es como una máquina y se espera entonces que los empleados funcionen como las piezas de dicha máquina. Además retoma a Fayol, Mooney y Urwick en cuanto a la existencia de una evidente burocracia en la Organización, definiendo éste último concepto como una “idea de planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar” (Morgan, 1998, p.15)

Bimsa en parte, se encuentra ubicada dentro de este primer planteamiento cuando no permite un buen flujo de información y de comunicación, cuando no tiene interés en los miembros que la forman y solo se centra en la necesidad de que la organización funcione, justo como una máquina.

Por otro lado también existe cierta flexibilidad y cierta libertad que aunque es solo privilegio de algunos, lo cierto es que la hay. Estoy hablando en concreto de las cabezas, es decir los jefes, que si bien aun cuando mantengan cierta posición dentro de Bimsa, son parte también de su funcionamiento, por ello que la identifiqué con ciertas reservas con la metáfora de la Organización como *organismos*, que plantea un pensamiento de la Organización como sistemas vivos (porque están conformadas por seres vivos) además plantea la idea de poder satisfacer las necesidades no solo de la empresa, sino también del individuo, en este caso solo las necesidades de los jefes.

En el siguiente apartado se realizaron una serie de técnicas cualitativas sobre la problemática aquí trabajada y que permitieron no solo comprender de algún modo cuál es el sentir de los que integran a Bimsa sino además dio pie a un pequeño bosquejo sobre las técnicas que podrán ser propuestas más adelante.

Capítulo IV Un Bypass Organizacional

Introducción

Si bien las Organizaciones son sistemas complejos que pueden definirse a partir de una metáfora, como en el capítulo pasado se vio, también se debe comprender no solo su complejidad a nivel de la formalidad sino también es necesario revisar la parte in100formal que conlleva a la realización de éste cuarto capítulo.

Por lo anterior se revisará de nueva cuenta la problemática que ya fue medida de forma cuantitativa a fin de conocer las principales problemáticas y la incidencia que ésta tiene dentro de la Organización y que además vincula al área administrativa como parte fundamental de este trabajo.

Dicha problemática será retomada para definirla nuevamente pero a partir de métodos cualitativos que nos permitirán conocer la división de los grupos, la cultura y las subculturas de Bimsa Reports, en otras palabras la Organización estará bajo un microscopio que nos permitirá acercarnos aún más a la realidad.

Las técnicas cualitativas que se trabajó durante el presente apartado fue la Entrevista, técnica que nos permitió recabar información y tener una idea de las necesidades que los empleados tienen.

Finalmente se realizó un análisis en relación a los resultados que la técnica arrojó a fin de poder ir encontrando algunas propuestas que nos permitan darle solución a la problemática de ésta Organización.

1. La Enfermedad Bajo El Lente

1.1 El padecimiento no es tomado en cuenta

Para Bimsa resulta ser demasiado complicado poder reconocer que sobre su estructura formal de manera fantasmal existe una estructura informal que produce un efecto de solidaridad entre los miembros, que con frecuencia es lo que sostiene a la Organización, y que podría incluso beneficiarla, sin embargo este reconocimiento también puede ser peligroso para ella, por la existencia también de conflictos con los que no está dispuesta a lidiar y mucho menos a resolver, tal es el caso de la falta de interés por conocer la ruta del mensajero que evita el retraso de los envíos y que la mayoría no considera por mencionar alguna caso.

Bimsa pretende regirse bajo el esquema de la negociación, lo malo es que para ella negociar es nunca perder el poder y no se da cuenta que ese poder se lo dan los miembros que la integran, es más, ni si quiera los miembros tienen conciencia de ésto y por ello fácilmente logran ejercer dicho poder sobre ellos al ocultarles información que podría incluso mejorar y beneficiar su desempeño.

Bimsa, como muchas otras Organizaciones, en la actualidad emiten un discurso bastante contradictorio que habla sobre los miembros de ésta como parte de ella y en pro de un objetivo en común, pero habría que reflexionar para comprender si realmente es un objetivo en común o más bien se trata de una imposición que más allá de beneficiarnos produce un sacrificio innecesario para los empleados.

En realidad no son tomados en cuenta, no se comprende que las organizaciones son humanas, por el simple hecho de estar conformadas por humanos y el único crecimiento es el de la organización y de quienes la dirigen.

A propósito de ello y para conveniencia de Bimsa en este caso Niklas Luhmann (1993) propone entender un sistema organizacional como deshabitado, un sistema evacuado en donde los individuos no tienen cabida alguna, entonces, evidentemente no son tomados en cuenta y define a éstos como “sistemas psíquicos que son observados por otros sistemas psíquicos o sociales” (N. Luhmann et al. P. 124).

Por ello N. Luhmann (1993) considera que el ser humano no es más que el entorno de la Organización en donde ésta, es entendida como una red comunicativa de roles. Simplemente Bimsa no está interesada en lo que sus empleados puedan o no sentir, para ella lo único importante es que el trabajo se cumpla, sin importarle tampoco quién ocupe cada puesto, como ejemplo, retomo el hecho de que no se realiza una elección de personal que vaya de acuerdo con sus características y habilidades, mucho menos con sus preferencias y/o gustos, que se mencionó en capítulos anteriores.

Así pues la comunicación es para este autor el eje central que permite la explicación de sistemas sociales que a su vez persuade a los sistemas psíquicos con la finalidad de que asuman el rol que dichos sistemas deciden de acuerdo a sus necesidades, evitando así la conciencia sobre el poder y evitando las relaciones con los demás, siendo su única finalidad el seguir mantenerse como sistema.

Este planteamiento indica entonces que no importa quien ocupe los roles, sino que éstos roles se cumplan, porque de lo que se trata es de reproducir el sistema sin importar quien ocupe el rol.

N. Luhmann plantea también la teoría de la doble contingencia con respecto a lo anterior, porque primero, para él, un individuo es una caja negra que la Organización no puede descifrar ni le interesa y segundo, la Organización no tiene capacidad de predecir lo que sucede en el entorno, porque lo que sucede en el entorno es más complejo que lo que sucede en la Organización, situación que las obliga a ser reactivas y a no tener una estrategia de planeación y que

sin duda Bimsa ha manifestado en múltiples ocasiones, resolviendo constantemente en beneficio siempre de ella.

No percibe lo que sucede dentro ni fuera y sugiere que la comunicación es imposible y lo único que se genera es una cadena infinita de malos entendidos, que podría evitarse a través de la Comunicación. Este planteamiento se manifiesta de cierta forma en la falta de comunicación que existe en Bimsa, aún cuando se dijo en el capítulo anterior que ésta era de importancia, sin embargo se deja de lado la calidad de lo que se comunica.

Así pues lo que realmente pretende la Organización es desnaturalizarnos, reprimiendo nuestra satisfacción de nuestras necesidades con el fin de conseguir ser aceptados en el grupo, suponiendo así como resultado una gratificación que normalmente no viene de la propia Organización sino de la interacción con los demás. Se construye una identidad por la que el individuo renuncia a sí mismo y donde finalmente se le limita.

1.2 La movilidad de los inexistentes

El ser humano es la parte de la Organización que no se considera, que no es visto por nadie, sin embargo algunos filósofos decidieron estudiarlos partiendo de la idea que el conocimiento humano es producto de los propios seres humanos quienes trabajan con representaciones de la realidad, según el espacio-tiempo en el que se encuentren ubicados, es decir, a partir de la realización de un trabajo expresivo y de su capacidad de poder diferenciar qué papel tiene la materia o de la forma y/o función que ésta adquiere.

Retomando un poco la tesis kantiana que plantea la subjetividad del conocimiento, tenemos entonces que dicha subjetividad participa en la construcción del conocimiento, permitiendo así que sea el sujeto quien construya las realidades y más allá de esto, el sujeto tiene la gran capacidad de poder razonar como tuvo a bien aportar Descartes y no solo de creer como hasta el siglo XVI se pensaba, sin embargo como en muchas organizaciones

Bimsa somete de cierta forma este razonamiento al mostrar una libertad parcial en cuanto a lo que sus miembros comunican.

Por lo anterior Moles afirma que las cosas adquieren sentido de acuerdo a lo que los seres humanos perciben; “el individuo, el ser humano, es el átomo de la ciencia social, y que los sistemas o instituciones sociales, están contruidos por combinaciones de estos átomos, por lo que el método, para rendir cuentas de las propiedades de su acción, pasa por el análisis de las reacciones del individuo (Moles & Rohmer, 1983), por ello que sus miembros no se sienten reconocidos ni mucho menos valorados en cuanto a sus trabajos.

La Organización no se preocupa por las necesidades de los empleados, como sucede en Bimsa, no se da cuenta de que son ellos quienes como lo plantea A. Moles “constituyen los comportamientos de organismos globales” (1983) y finalmente son quienes le dan la movilidad necesaria para que ésta funcione.

En este caso los miembros manifestaron cierta necesidad de recibir algunos incentivos que motiven de algún modo su trabajo y por ende el propio crecimiento de Bimsa, pero al parecer la ausencia de éste elemento básico mitiga y limita su buen desempeño.

Lo único que al parecer pudiera mediar tal situación es la Comunicación, misma que funciona pues como una acción alternativa que coordina acciones, pero que al igual que al individuo no se le da la importancia que debiera y que repercute de forma tal que afecta en términos de procesos de trabajo su ejecución, tal es el caso que en Bimsa no se conocen dichos procesos, esto a partir de algo tan fundamental que es el ideario organizacional, simplemente no se trasmite, no se comunica.

Desde la visión de Kant quien plantea que a pesar de que el actor o individuo es un ser consciente que tiene intercambios comunicativos con otros, se reservan su estudio, considerando más importante el análisis de las representaciones que guían el comportamiento, “entendiendo las representaciones como una actividad codificadora en la que se descubre el

funcionamiento del sistema cognitivo que comparten los miembros de una misma cultura” (Martín Serrano, 1982, p. 181).

Por lo anterior es de suma importancia establecer las representaciones que los individuos se han formado de Bimsa y que son afectados por los cambios cualitativos de la estructura, originando que el individuo socialice a través de la comunicación, como herramienta fundamental (M. Serrano, 1982) con la intención de observar cuáles son sus representaciones sobre la Organización.

Por todo lo anterior hemos visto que la mayoría de los modelos “están contruidos desde una lógica de poder y no de cooperación” (X. Ávila, V. Mimeo) que permea el funcionamiento de la Organización afectando su interacción comunicativa y aunque los miembros de Bimsa deseen comunicarse, esta lógica se encarga de limitarla o hasta impedirla, sin embargo una de las propuestas de la cibernética como lo plantea Xavier Ávila se sustenta en que “la información comunicada se convierte en programa se constituye en ordenes o instrucciones que ponen en funcionamiento, inhiben o coordinan las acciones-operaciones de la organización” (X. Ávila, 1997, p. 1).

Entonces las Organizaciones no se retroalimentan, solo se encargan de dar órdenes y adaptar la información de acuerdo a lo que a ellas les convenga, entendiendo a la información, como la capacidad de distinguir de un observador entre orden y desorden.

Dentro de la organización existe una dialéctica interesante que se basa justamente en este orden-desorden donde gracias a ésta correlación se logra mantener cierto equilibrio, sin embargo, al final si no hay retroalimentación entonces no hay comunicación.

Es importante entonces observar también como son las relaciones que existen en Bimsa y de qué manera se podrán abordar, tomando en cuenta que de acuerdo con los planteamientos que la escuela de Palo Alto realiza sobre la comunicación, el individuo no es quien posee la enfermedad por así decirlo, más bien lo que está enfermo es la relación. Por ello que entonces es

necesario aplicar un método cualitativo que nos permita entender el por qué de la problemática comunicativa.

1.3 Metodología que detecta e interpreta la enfermedad

Es conveniente e importante identificar las representaciones que los miembros se han formado durante su estancia. En el capítulo anterior se midieron y analizaron los problemas comunicativos que pudieron detectarse, dichos problemas dieron como resultado un dato específico que nos permite dar cuenta cómo estos problemas por muy sencillos que parezcan pueden producir un serio desequilibrio dentro de la Organización evidenciando costos que afectan no solo Bimsa de forma económica, sino que además impactan fuertemente sobre los miembros que la integran.

Las técnicas aplicadas para la medición arriba mencionada, se basaron en técnicas cuantitativas, que de acuerdo con Augusto Comte, se entiende como una ciencia objetiva que arroja datos que podrán ser interpretados y graficados, es pues a través de encuestas o censos y de mi propia observación que se logró dar una explicación a lo que ocurre, de acuerdo con A. Ortí “lo que la gente me dijo me ayudó a explicar lo que había sucedido...y lo que yo observé me ayudó a explicar lo que yo había observado” (A. Ortí, 1986, p. 171).

De este modo podemos entender que una técnica cuantitativa es una técnica de superficie que identifica el grado de aceptación o reconocimiento. Responde a ¿con cuál estereotipo se identifica la gente?, o bien “destinada a la cuantificación de los hechos” (A. Ortí, 1986, p.172)

Por otro lado, para Descartes el ser humano es concebido como una cosa que tiene capacidad de conocer y que razona pero que no se pregunta cómo razona, para Kant como ya se mencionó en párrafos anteriores, el conocimiento se basa en la subjetividad de éste. Por tal motivo entonces la subjetividad participa en la construcción del conocimiento, de esta forma se integra lo cualitativo, que finalmente es la técnica que responde a ¿por qué? de

lo identificado en la parte cuantitativa, o bien “nacidas para la producción e interpretación de los discursos” (A. Ortí, 1986, p.172) y que es la razón de ser de éste apartado.

Las técnicas que se pueden trabajar para una interpretación de tipo cualitativo son básicamente 3: Entrevistas abiertas, Grupo de discusión y Flash Estnography. Para este apartado se trabajó con la aplicación de entrevistas abiertas debido a que por ser una Organización no tan grande, decidí elegir a los entrevistados de acuerdo a los comentarios que en pasillos les he escuchado decir, y que representan algún grupo dentro de Bimsa.

La entrevista abierta es una herramienta que permite hablar al entrevistado a gusto suyo y que facilita “la comprensión previa de las desviaciones ideológicas... y que pueden desentrañar con mayor profundidad” (A. Ortí, 1986, p.173) lo que el entrevistado realmente quiere decir. Se debe elegir al entrevistado de acuerdo a la cantidad de información que éste posea, que tenga disposición para hablar y que el ambiente en donde se desarrolle la técnica sea cómodo para él.

Esta técnica debe, además de lo anterior componerse por una batería de preguntas que de manera paulatina vayan generando una pauta para el siguiente tema que evidentemente debe tener relación con lo que estamos buscando. En ocasiones el entrevistado llega a salirse de los lineamientos, entonces será necesario que el investigador lo retome utilizando sus habilidades comunicativas.

Ahora daré paso a explicar la forma en que se desarrolló y se aplicó esta técnica, para lo cual se diseñó una guía de tópicos que nos permitió abarcar los diferentes puntos en los que se detectaron problemas comunicativos.

GUÍA DE TÓPICOS

La guía

La presente guía se elaboró con la finalidad de indagar acerca de la problemática comunicativa que se detectó en el capítulo anterior y que está relacionada con la falta de información, así como la falta de claridad e incluso la ausencia de comunicación que afecta en los procesos de trabajo, al no cumplirse éstos y al mismo tiempo influye en la falta de compañerismo.

Por otro lado incluye también tópicos que tienen que ver con la falta de valoración y reconocimiento del trabajo y que conlleva a la falta de respeto del mismo.

Cabe mencionar que ésta guía deberá mirarse como un instrumento que tentativamente muestra un camino que puede tomar una dirección un tanto distinta con las respuestas que el entrevistado vaya dando y que seguramente enriquecerán el análisis final del presente.

Rapport

Además de considerar los temas que se plantearán es importante considerar cuáles serán las condiciones que se establecerán para la realización de cada entrevista, mismas que son de gran importancia para que ambos sujetos se sientan en confianza y la entrevista se de lo más fluida posible.

Así pues, los aspectos importantes para poder establecer dichas condiciones son:

- 1) Indicar el objetivo de la entrevista.
- 2) Informar al entrevistado que su participación es muy importante y que no se le calificará evaluando si la información proporcionada es correcta o errónea.
- 3) Se debe crear un ambiente estable y de confort que posibilite el desarrollo de la entrevista a través de una charla común previa a la entrevista.

Categorías y Conceptos a dialogar con el entrevistado

En esta parte se concentran los temas y conceptos que se tratan de indagar.

CATEGORÍA I. CONCEPTO DE COMUNICACIÓN

- Qué se entiende por Comunicación y cuál es la necesidad de ésta dentro de la Organización

CATEGORÍA II: COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN, EN LOS DEPARTAMENTOS DE TRABAJO Y LA ADMINISTRACIÓN

- Sobre el interés por lo que las áreas se comunican entre sí y la comprensión de los mensajes.
- Sobre el interés por lo que el área administrativa comunica. La comprensión de sus mensajes. Lo que yo le comunico.
- Importancia entre lo que se comunican jefes y subordinados.

CATEGORÍA III: LA RELACIÓN DE COMUNICACIÓN CON LOS PROCESOS DE TRABAJO

- Cómo llega la información, que medios se utilizan
- Sobre el intercambio de información y conocimiento.
- Flexibilidad en cuanto a lo que se comunica, qué se permite y que no se permite.
- Sobre el conocimiento de los procesos de trabajo

CATEGORÍA IV : LA RELACIÓN DE COMUNICACIÓN CON LOS VÍNCULOS PERSONALES Y PROFESIONALES EN LAS ÁREAS

- Sobre el reconocimiento y valoración del trabajo.
- Sobre sus relaciones con los demás. Con quién hay mejor relación.
- Sobre el trabajo en equipo y el apoyo entre áreas.
- Sobre el respeto hacia el trabajo.

CATEGORÍA V: LA RELACIÓN DE COMUNICACIÓN Y EL DESARROLLO PROFESIONAL

- Sobre su estancia en la organización, su visión dentro o fuera de ella.
- En general su opinión sobre la organización, su percepción. Cubre sus necesidades.
Sobre oportunidades de desarrollo y crecimiento.
- Sobre cómo se establecen formas de comunicación entre miembros, los canales.

CATEGORÍA VI: PROPUESTAS DE COMUNICACIÓN

- Sobre la mejora de su desempeño con relación a sus necesidades. (Propuestas)
- Sobre los procesos de trabajo. (Propuestas)
- Sobre los medios de comunicación e información. (Propuestas)

Finalmente las entrevistas se realizaron a 5 miembros de la Organización en un período del 08 al 12 de octubre de 2012, sin embargo se realizaron de manera discreta, y en un par de ocasiones, fueron grabados sin su consentimiento, reconociendo por mi parte haber actuado de forma indebida, sin embargo el hecho de que la Organización no tenga conocimiento de la realización de éste trabajo y que no tenga incluso el interés en ello, me motivó a tener que hacerlo de ésta manera con la finalidad de no levantar sospechas y evitar conflictos incluso para los miembros que me apoyaron en esta investigación.

1.4 Resultados

Una vez aplicadas las entrevistas, la información se procesó de la siguiente manera:

- 1) Se realizó la transcripción completa de cada entrevista.
- 2) Se hicieron tres lecturas de cada entrevista. En la primera se detectaron las categorías, en la segunda se identificaron frases y oraciones significativas

(lexias) que fueron vaciadas en un primer cuadro y finalmente en la tercera se realizó un ajuste en cada categoría a fin de agrupar las similitudes y detectar las diferencias que también se vaciaron en un segundo cuadro y que permitió manipular la información con mayor facilidad. (Ver Anexo 2)

2. Resultados Complementarios

2.1 Los efectos de la enfermedad

Después de haber aplicado la técnica de entrevista las lexias identificadas son:

- Interpretación de Comunicación
- La organización y los empleados
- Percepción de la Administración
- Condiciones comunicativas
- Relaciones / Conflictos
- Procesos
- Medios de Comunicación
- Proyectos personales
- Propuestas

Así pues y con base a las lexias arriba mencionadas los resultados fueron los siguientes.

Existen un grupo que coincide en que la comunicación tiene como finalidad informar y que sin duda es importante, sin embargo en Bimsa se da por hecho que la gente se entiende, lo cual provoca que la información llegue tarde, por el contrario existe otro grupo que piensa que la comunicación es elemental pero solo es vista como un accesorio e incluso se cree que hay que ejercer cierta presión en los empleados para que la comunicación sea eficiente y eficaz.

Cómo se puede observar para dichos grupos la comunicación es de suma importancia no solo dentro de la organización, sino también en todos los aspectos de nuestra vida diaria ya que sirve para informar, sin embargo

consideran que en términos de Organización ésta es prácticamente muy escasa y aunque se considera que de forma personal si funciona, al final es afectada por el valor de la amistad, esto detonado principalmente por la falta de procesos bien establecidos y claros.

En contraste a lo anterior, también se detectó que otro grupo piensa totalmente de forma opuesta, es decir que para ellos la comunicación es un accesorio y que el “apretar” es la mejor forma de poder comunicarse, pero ¿cómo comunicar digamos, a la fuerza?, simplemente no quieren que comuniquen.

Otro grupo piensa que como personas no son reconocidos, no son tomados en cuenta, muchos menos escuchados e incluso ya se han acostumbrado aún cuando son ellos quienes construyen la organización y consideran que si no fuera por ellos, ésta no podría funcionar pero lamentablemente no existe el trabajo en equipo, la gente según comentaron ya no está acostumbrada a ello y más bien se manifiesta un ambiente de envidias propiciado por las preferencias y competencias de trabajo (Feed Back Negativo).

También se detectó que los grados de comunicación están en función del organigrama y que el tener una buena comunicación con los jefes es vital para que se les indique si lo que están haciendo es correcto o no, sin embargo también está el caso de que la comunicación con la dirección está prácticamente bloqueada; para los empleados es muy difícil poder acercarse porque de inmediato se piensa mal o los gerentes de área lo toman a mal.

Existe otra posición totalmente opuesta a lo anterior que manifiesta considerar a los empleados como simples herramientas de producción a quien se les debe presionar, para poder lograr los objetivos establecidos es más, las relaciones interpersonales deben ser a parte, es decir no deben existir en la organización.

La Organización tiene a través de sus grupos una percepción específica sobre la Administración como parte central de la misma y en este caso hubo una coincidencia que me llamó la atención. Se percibe a ésta como una concentradora de información que la oculta y maneja de forma discreta, sin

embargo se mira también como un área esencial de trabajo que la organiza pero que mantiene constantemente sus puertas cerradas.

Para la mayoría; la información que se trasmite dentro de Bimsa no es clara y no se comparte con los demás, incluso la ausencia de comunicación en ocasiones trunca la realización del trabajo y pierde calidad.

Las envidias y las competencias son una manifestación muy evidente para los empleados de Bimsa y definitivamente no trabajan bajo el esquema de "equipo". Además la propia organización no permite el acercamiento entre ellos y prohíbe las relaciones interpersonales, como los romances entre los empleados.

Retomando nuevamente la parte de los procesos y el desempeño del trabajo, de los empleados, un grupo ubicado en el área de investigación y que oscilan entre los 40 y 50 manifestó la falta de capacitaciones que bien podrían mejorar su desempeño.

Por otro lado y de manera general, los grupos manifiestan tener establecidos como medios de comunicación ciertas herramientas como son el teléfono, el correo electrónico, juntas que por cierto no son muy periódicas y radio pasillo, sobre todo cuando la información se trata de ocultar pero de algún modo ésta se filtra.

Con respecto a los intereses y las proyecciones personales en general se piensa que en Bimsa no hay más crecimiento laboral. En contraste a lo anterior un grupo (perteneciente a la administración), considera que si tiene posibilidades de desarrollarse y crecer.

Finalmente lo que la mayoría de los empleados propones es recibir capacitación en lo que a nuevos sistemas o actualizaciones se refiere, pero más importante, quieren ser reconocidos y tomados en cuenta.

Los resultados arriba mencionados han venido produciendo todo tipo de afectación en la organización, es difícil poder verlos a simple vista y mucho menos es de interés para la organización hacerlo y cuando lo hace piensa en todo tipo de solución menos en algún tipo de mediación que ayude a resolver e incluso prevenir conflictos, siendo ésta una de las razones de ser de la comunicación; “la comunicación se muestra como una tarea comunicativa, cuyo cumplimiento requiere que se organicen sujetos, instituciones y recursos en el cumplimiento del objetivo comunicativo” (M. Serrano, 1982, p. 102).

Entendamos entonces que la comunicación es un modelo mediador que nos explica la realidad en un modelo de orden y que nos dirá que es lo que está pasando, explicándolo en función de las necesidades de cada quien o de cada grupo, hay que escuchar al otro. Esto implica que se debe administrar la comunicación y a su vez comunicar la administración, lo que se busca es pasar de un modelo de poder a un modelo de confianza.

2.2 ¿Cómo es la Enfermedad?

Gracias a la realización de las entrevistas, es que se obtiene información que con dificultad puede ser prejuizada, lo que permite tener datos informativos objetivos y que buscan la diversidad de posturas, que los mismos entrevistados fueron proponiendo a lo largo de la aplicación de la técnica.

Comunicar sin comunicación

Un tema que de algún modo se tornó controversial y polémico, del cuál realmente se quería decir algo, es el de la falta de reconocimiento y la falta de comunicación.

Las posturas fueron claras al describir a la comunicación como una necesidad no solo de estar informados sino también de poder ser escuchados, hacerlos participes del lo que sucede en Bimsa, pero también proponiendo, porque finalmente son ellos quienes la conocen perfectamente, no solo desde dentro sino también desde fuera. Y más importante, la Organización es de ellos.

Aunque de manera formal, la comunicación no existe, la informal (que evidentemente es inevitable) ha funcionado en cierta medida, no obstante también funge como un contaminante que afecta directo en el modo de trabajar y que incluso da pie a malos entendidos, en otras palabras, se abusa de ella.

Como los procesos de trabajo no son claros, la comunicación informal hace un intento por perfilarlos pero barre con todo al mezclarse los lazos afectivos y de amistad, provocando que cada quien haga prácticamente lo que mejor le parezca y se trabaja bien de forma individual pero no en equipo.

Para otras posturas sigue siendo importante el poder comunicarse pero no es la forma de trabajo más eficaz.

Condiciones

Dándole continuidad a la comunicabilidad, se hace presente que la poca información que fluye, en definitiva se tiene que pedir, o se tiene que buscar levantando la mano y si por ahí alguien se toma la molestia responde, sino jamás hubo comunicación.

La información es controlada y se concentra exclusivamente en la parte administrativa de Bimsa (recordemos que es ésta, el objeto de estudio de éste trabajo), donde más que administrar y permitir que la información fluya, la detienen y pretenden esconderla, pero al final termina filtrándose hacia las demás áreas.

Por otro lado se percibió también que debido a la falta de información el trabajo se ha visto afectado, ya que al no haber una comunicación clara y precisa constantemente la información se obstruye e impide que el trabajo se pueda realizar con efectividad.

Procesos y Relaciones

Aunado a que los procesos no son claros, ni respetados, se identificaron grupos que solicitan capacitaciones periódicas que les permita mantenerse al

día, de ésta forma consideran se sentirían más capaces y preparados para desarrollar su trabajo.

Otra agrupación percibió que las relaciones interpersonales que existen dentro de Bimsa aunque son relativamente buenas, no quiere decir que fomentan la estabilidad del desarrollo de sus trabajo, al contrario, sienten que una ola de envidias y malas competencias han afectado no solo el plano informal sino el plano laboral, eliminando de sus mentes el trabajo en equipo.

Un grupo más radical prefiere evitar relacionarse con los demás, incluso pensando que las relaciones dentro de una Organización deben ser de tipo laboral (formales).

Medios

En general para todos, la comunicación se maneja a través herramientas como son el correo electrónico y el teléfono y de manera esporádica se comunica en juntas, entendiéndose así que es mínima su interacción comunicativa, sin embargo hubo quien mencionó como medio de comunicación la información “radio pasillo”, que sería en este caso la forma informal de comunicar y creo yo la más directa.

El Futuro en Bimsa

Basados en el argumento de que Bimsa es una empresa que por el giro al que pertenece, en donde afectada por su propio entorno para la mayoría de los grupos verse en un futuro dentro de la organización no está en sus planes, aún cuando perciben a la organización como una institución “consolidada”, pero afectada por el estancamiento y la falta de innovación sobre todo en lo que respecta a los productos.

Propuestas

Aunque para algunos suene demasiado simple, lo único que los grupos necesitan o al menos son sus propuestas, es ser escuchados, ser tomados en

cuenta, hacer que realmente sean parte de la organización. Y para ello proponen se les capacite, se les mantenga al día y se les prepare mejor.

2.3 La mediadora del Extraño Padecimiento

El eje por el cual cruza o en este caso se interviene la información, impidiendo que ésta sea comunicada sin duda es el área administrativa, misma que posee éste poder de comunicar o no. Si recordamos el planteamiento inicial de éste trabajo, la idea fundamental es que ésta área pueda crecer y desarrollarse a fin de dar salida a todo el trabajo, por ello que el poder debe ser un apoyo que beneficie no solo éste crecimiento sino podrá beneficiar incluso a los demás.

Habría que considerar que más que ocultar la información, se debe pensar en saber administrarla para transmitirla, generando así un ambiente de confianza para que de ésta forma el resto de las áreas pueda incluso retroalimentar a la organización sobre mejoras, necesidades, y sobre lo que está sucediendo al interior de ella, no hay que esperar a que con ellos levanten la mano, la administración tiene y debe comunicar.

Logrando lo anterior, la percepción sobre dicha área sin duda cambiaría y no tendría de algún modo y por así decirlo que lidiar con todos los empleados manifestando sus inquietudes o quejas.

Por otro lado los procesos deben ser revisados y si hay necesidad, reformados pero más importante, fomentar que verdaderamente se cumplan, acción que puede manejarse también desde la parte administrativa que sin lugar a dudas funge como la parte mediadora de Bimsa.

Además, algunas capacitaciones o cursos para poder mejorar su trabajo o para sentirse bien con ellos mismos, sería de algún modo una forma de interesarse en los empleados, que lo único que buscan es ser reconocidos, saberse parte de la Organización. Por ello la idea de que puedan actualizarse y/o aprender cosas nuevas permitiría que la gente fuera incluso más productiva, tendría

mayor conocimiento sobre su trabajo y sobre todo se generaría un verdadero ambiente de equipo.

Reflexiones

Bimsa como muchas otras Organizaciones no se da cuenta que lo que realmente permite la movilidad y funcionamiento de ésta, es el propio ser humano quien bajo ciertas motivaciones logrará su desarrollo y crecimiento, lo cual provoca una evidente división interna entre los propios empleados.

Dicha división es en gran medida propiciada por el área administrativa que concentra toda la información, usándola como poder y no como una forma de negociación entre ella y el resto de las áreas.

¿Cómo unificar a los miembros para lograr que se cumpla un objetivo en común, cuando éstos se encuentran totalmente desintegrados?, no se trata de solo desempeñar un trabajo, se trata de reconocer ese trabajo y a quien lo realiza, se trata de humanizar a la Organización, comprenderla desde el punto de vista de un ser humano que siente, que piensa y sobre todo que comunica.

Pero ¿como va a comunicar si la información es retenida y limitada?, “se tiene que pasar de la comunicación pobre...a una comunicación rica en contenidos” (Serrano, 2001 p. 252). La comunicación debe considerarse a partir del razonamiento y la percepción del individuo, insisto, son ellos quienes la hacen. No se reconoce la existencia del ser humano, pero hay que hacerlo.

Aunque puede ser que la comunicación le parezca a Bimsa de gran importancia, no se toma en cuenta, lo cierto es que “la comunicación ordena, coordina acciones y actitudes, propicia la formulación de propuestas y posibilita el que hacer y desarrollo de la Organización” (Serrano, 2001 p. 252).

Hay que comprender que la comunicación es un “elemento articulador que da vida” (Serrano, 2001 p. 253) a la Organización que ayuda a su crecimiento y que finalmente la construye, no se trata solo de controlar, sino de negociar y que el objetivo en común realmente se comparta y beneficie a la Organización y a los empleados.

La comunicación es también una estrategia que sirve como mediadora y que debe ser indispensable para que Bimsa sea una Organización habitable, entendiendo a esta como “un espacio de interacción común, de desencuentros y desgastes, que se reconoce producido por sus integrantes y produciéndolos continuamente, constituyéndose en las posibilidades que permite y que la posibilitan” (Serrano, et. al).

Finalmente en Bimsa, el área administrativa debe ser un área clave desde donde debe repartirse y hacer que la comunicación fluya, ya que su posición dentro de la Organización se lo permite, su función además de administrar la parte económica debería ser también la de comunicar.

Por lo anterior, en el quinto y último capítulo se expondrán la cultura y la identidad de Bimsa, a partir de lo que ya se ha diagnosticado. Posterior a ello, se concluirá con la propuesta de una serie de estrategias comunicativas que permitan no solo el mejoramiento de la comunicación, sino también un óptimo desarrollo para la problemática antes descrita.

Capítulo V El tratamiento: Médico-Comunicativo

Introducción

El capitalismo en la actualidad se ha apoderado no solo de las personas como tal sino que hoy por hoy este fenómeno ha permeado incluso en nuestras Organizaciones llenándolas de egoísmo, falta de ética, comprensión y reconocimiento de los demás, deshumanización e incluso falta de amor.

Es por ello que lo que en este capítulo se pretende es que a través de diferentes estrategias comunicativas sensibilizar no solo al área administrativa sino también al resto de las áreas con la única intención de que los miembros puedan mirarse entre ellos como verdaderos seres humanos que pueden convivir de manera cordial logrando un mejor ambiente de trabajo.

Entendiendo como estrategia comunicativa, la realización de diversas actividades, talleres o videos que les comuniquen desde el punto de vista cultural lo que pueden e incluso deben cambiar para mejorar. Así pues debemos comprender que una estrategia comunicativa dentro del ámbito Organizacional es de vital importancia para el desarrollo de Bimsa Reports ya que permite comprender cuál es el verdadero papel del ser humano en la Organización y que no solo con base en el abuso de poder y la jerarquía se puede crecer.

La idea es que a partir de estas estrategias Bimsa modifique su cultura e identidad y sea capaz de convertirse en una Organización que sea propiamente habitada por seres humanos.

Se dará un breve paseo por los capítulos anteriores, a fin de determinar el tipo de cultura e identidad que existe dentro de Bimsa Reports, posteriormente se definirán a manera de poder comprender los conceptos de cultura y de identidad, para finalmente generar las estrategias comunicativas pertinentes a la problemática detectada.

1 La Célula

1.1 Integración de la membrana plasmática y el citoplasma organizacional

Si bien es cierto que todos los individuos son completamente diferentes, cada uno está formado de diferente manera, con base claro está en un patrón cultural específico que a su vez le permite adquirir cierta identidad.

Del mismo modo Bimsa tiene sus propias características culturales, entendiendo a la cultura a partir de dos sentidos; “como arte y vida intelectual” y “como los significados y valores sedimentados en modos de vida diferentes y específicos”, es decir que la cultura es “el patrón de significados incorporados en formas simbólicas, incluyendo allí expresiones lingüísticas, acciones y objetos significativos a través de los cuales los individuos se comunican y comparten experiencias.” (Larrain, J., 2003, p. 31).

Bimsa logró consolidarse de algún modo como una organización fuerte a partir del inicio de sus operaciones cuando en México la industria de la construcción comenzaba a fortalecerse y fue entonces que su fundador vio la oportunidad para una idea de no solo pertenecer a éste sector sino poder conjugarlo con la investigación de mercado.

Lo anterior le permitió no solo trabajar a nivel nacional sino que también le permitió dividirse y llegar a otras partes del mundo, creando entre los miembros una cultura de prestigio y estatus entre las demás empresas, incluso entre ellos mismos.

Además Bimsa en el pasado fue una organización que permitía dar entrada a las propuestas no solo del exterior como en el caso del Ing. Varela que cuando la empresa se encontraba en un momento difícil de crecimiento propuso nuevas ideas en cuanto a la forma de trabajo y en cuanto al mismo producto que se vendía y de ese modo Bimsa logró levantarse y continuar, permitiendo la participación por parte de la gente en lo que a mejora del producto o servicio se refería, es decir existía identificación para con la empresa simplemente porque la gente podía dar sus opiniones, se vivía en una cultura de participación y reconocimiento.

En términos del entorno que rodea a Bimsa es conveniente hacer mención que su dependencia con el sector de la construcción y la economía de nuestro país la limita de cierta forma, ya que si dicho sector no se mueve, a Bimsa le cuesta más trabajo crecer y entonces las limitantes también se extienden a los empleados ya que tampoco crecen dentro de la Organización.

Sin embargo y pese a que incluso se hace investigación de campo sobre el comportamiento de la construcción, en Bimsa se piensa que son los vendedores quienes no hacen su “chamba” y por eso no venden, creando así una cultura culpa por esa misma falta de trabajo.

Por otro lado el área administrativa, (objeto de estudio de este trabajo) también ha sido afectada por el entorno, desde el punto de vista de la reglamentación que nuestro gobierno a lo largo de los años ha impuesto en cuanto a sistemas de pagos de impuestos y diferentes modificaciones a las leyes que rigen a nuestro país, sin embargo dichas leyes o reglamentaciones no son cumplidas en un cien por ciento, es decir que en términos de costumbre la administración trata siempre que puede de evitar pagar muchos impuestos siendo visible una cultura de corrupción y evasión de cumplimientos.

Además ante pone siempre al director general aún cuando pudiera estar en riesgo alguien más, como ejemplo de esto, se trata de alargar lo más que se pueda el dar de alta a un nuevo trabajador en el seguro social.

Ahora bien, es importante hacer mención que la administración es una de las áreas que tiene ya por costumbre quedarse a trabajar hasta después de las seis de la tarde, por lo general la última persona que se va, se retira alrededor de las ocho o quizá nueve de la noche, su cultura siempre es de mucho trabajo. Entre sus principios se tiene considerado ser la mejor área, en términos de poder dar servicio a las 3 empresas, es un área que no puede ni debe fallar jamás, siempre estamos por decirlo de algún modo “en el ojo del huracán”, o a la vista de todos y debe mantenerse con lo que tiene.

La intención en este caso no de la Organización como tal, sino del dueño de la misma es, consolidar un grupo de empresas que logren un crecimiento importante, mismo que se pretende lograr a partir de la cosecha que Bimsa ha logrado durante toda su trayectoria, es decir se pretende aprovechar el éxito de ésta para lograr dicho propósito.

Sin embargo ésta acción podría provocar un rezago en Bimsa, incluso hasta llegar al quiebre y desaparecer. Se cree que para el director Bimsa ya no es de importancia, es decir que se piensa que no hay un interés en hacer que esta crezca más.

Para los empleados de Bimsa es ya parte de su cultura no ser valorados y que se les deje en segundo plano por darle atención a las otras dos empresas, incluso podría decir que Bimsa aún existe.

Ahora bien, Bimsa es una Organización que trata según ella de tener una estructura formal que le permita tener cierto reconocimiento, sin embargo en gran medida éste ideario no está reconocido por quienes la integran, la gente ni siquiera conoce o tiene claros cuales son los objetivos, los valores, la visión y la misión de la empresa, y por lo tanto nadie los aplica, simplemente porque nadie los toma en cuenta, de este modo no se es parte de la empresa, como cultura no existe un compromiso para con ella ni con el trabajo mismo y el objetivo es únicamente personal y el mismo para todos: trabajar por dinero, por necesidad.

Sin embargo a pesar de lo anterior hay quienes debido a su antigüedad y al compromiso que alguna vez existió cuando quien dirigía la empresa era el fundador permanecen ligados de algún modo a ese recuerdo y también al temor de perder sus años de trabajo y por ende se identifican en ese sentido con la Organización a partir de esos recuerdos.

Continuando con su estructura formal, me parece de suma importancia comentar que Bimsa ni siquiera cuenta con un organigrama que permita a las personas tener una visión clara del lugar que cada uno ocupa dentro de la Organización lo que ocasiona que la gente tenga más o menos claras sus funciones pero no las de los demás.

Es claro que se manifiesta una cultura de tipo individualista ya que es muy común que la gente no sepa que hacen los demás, ni mucho menos que les interesen las demás actividades, incluso llegan a preguntarse entre sí, las ubicaciones de algunos miembros para saber si en algún momento dado puedan ser parte de algún proceso o ser la solución al determinado problema.

Además el área administrativa es un área que finalmente es medular para toda la Organización, de ella dependen prácticamente todas las demás áreas y tiene la costumbre de poner trabas sobre todo al área de ventas. Aunque da salida a las necesidades demandadas por el resto de las áreas, siempre manifiesta una cultura de poder maquillada por la negociación pero al final ella nunca pierde.

Por ejemplo si alguien es liquidado de la empresa, se realizan 3 cheques con diferentes cantidades con la intención de “negociar” con el individuo a fin de que acepte la primer oferta (el cheque de menor valor), haciendo de esta práctica una situación normal dentro de la administración.

Ahora bien, la administración pretende siempre evitar cualquier tipo de conflicto y su intención es nunca verse como única responsable, pero por otro lado si presiona como es el caso de ventas y por ello siempre procura responder a las solicitudes de los vendedores siempre y cuando sea algo que tenga que ver con las ventas.

De este modo los procesos que en general se manejan en la Organización y de manera específica en la administración no están bien definidos ni son claros, situación que ha provocado algunos conflictos convirtiendo a la administración en una “sala de urgencias” en otras palabras, que todas las solicitudes que llegan, la mayoría se deben atender de forma inmediata, bajo el argumento de que “al cliente le urge” o “que son ordenes de la dirección general” y así se define entonces una cultura de servicio inmediato.

Aunado a esto el envío de los materiales ha generado una serie de problemáticas que han llegado a provocar la cancelación de la compra o ha dificultado la renovación de las suscripciones, y todo por no comunicarse entre los vendedores y el almacén la ruta del mensajero.

Comúnmente solo existe comunicación con respecto a estos envíos entre el área administrativa y el almacén, sin embargo los ejecutivos de ventas comprometen con sus clientes la recepción de material sin consultar y entonces cuando la persona de facturación indica que el material se entregará en otra fecha, es cuando surge la molestia e incluso van directo con el mensajero para pedirle que haga sus envíos, dejando para otros días los que ya se le habían programado.

Continuando con los procesos, tampoco existen flujogramas ni por área ni por puesto de cada empleado que permitan comprender el trabajo de cada área y/o cada persona y que creo yo facilitaría todo el trabajo, disminuyendo quizás los conflictos lo cual genera una cultura de cada quien trabaja como puede y con lo que tiene, prácticamente nadie se interesa por las funciones que puedan realizar los demás.

Con respecto al reclutamiento de la gente, la Organización no tiene establecidos ni definidos patrones que vayan de acuerdo a cada puesto lo cual provoca que en ocasiones el proceso de integración y adaptación sea más complicado. Básicamente la gente se recluta por recomendaciones, se tiene un reclutador por internet, pero comúnmente se hace a través de las mismas

personas que ya laboran ahí, dando solo especificaciones generales que pudieran servir como indicador de lo que se necesita.

También es pertinente mencionar que la tecnología se ha convertido en parte medular de Bimsa, sin embargo el sistema con el que actualmente se trabaja, no es aprovechado al cien por ciento, esto debido a la falta de capacitación del mismo para con la gente que lo maneja.

Las personas no están identificadas con el sistema, incluso aún hoy en día se sigue hablando del sistema anterior, y se piensa que era mejor que el actual, por ello no tienen tampoco interés en aprender, digamos que la gente que rebasa los 40 años es quien se torna más renuente ante tal situación y optan por consultar a los más jóvenes, para que les apoyen cuando tienen dificultades, es una cultura de apatía y rechazo al cambio.

Por otro lado, los miembros de Bimsa manifiestan una cultura de falta de ética y profesionalismo, en donde sí, en efecto la comunicación es necesaria para el establecimiento de buenas relaciones, sin embargo no se aplica como es el caso de los envíos donde justamente por esta ausencia de comunicación se generan una serie de conflictos que finalmente son opacados por la amistad que de algún modo permite sucedan estos incidentes.

Ahora bien, el trabajo de los empleados no se reconoce de ninguna manera, no se sienten valorados ni tomados en cuenta, además el trabajo en equipo dentro de Bimsa no es una forma viable de trabajo ya que simplemente no existe, y no se percibe entre los empleados, es más suelen tenerse envidias y hasta ponerse trabas para la realización de sus actividades aún a costa de saber que de sus actividades también dependen las de los demás.

Desde este punto de vista existe pues una cultura donde quizás ni siquiera los empleados tengan conciencia de la dependencia de sus actividades, es decir que puede incluso tratarse de por así llamarlo cierto “egoísmo colectivo” donde lo que es importante para mí, seguramente para el otro no lo es y se genera hasta cierto punto coraje contra el otro, es como cuando vamos manejando y

tenemos una cita importante y entonces el tránsito como ya es costumbre en nuestra ciudad está hasta el “tope” como algunos dirían y comenzamos a pasarnos los altos o a meterse entre los coches a la “brava” sin importarnos si los demás llevan prisa también, porque a nosotros lo único que nos importa es pasar antes. Lo mismo pasa con Bimsa, trabajamos de forma egoísta cuando no nos interesa si el otro necesita de mi trabajo para poder concluir el suyo.

Así pues Bimsa es una Organización que no acostumbra negociar, es autoritaria y no considera el trabajo en equipo, se entiende entonces que la negligencia es también parte de la cultura de la Organización, en donde la información se maneja desde lo secreto y un punto importante, la información siempre se concentra y se oculta en el área administrativa.

Es quien primero se entera de los cambios porque además es el área que ejecuta dichos cambios, pero que acostumbra a la mera hora emitir la información., la gente identifica a Bimsa como una institución desde mi punto de vista mística que todo el tiempo oculta cosas.

Por ello que el resto de las áreas se encuentran siempre en una posición de no ser considerados ni tomados en cuenta, y provoca que estén siempre a la defensiva y con múltiples quejas digamos “silenciosas” porque nadie se anima a decir, nadie se expone y el miedo a expresar sus pensamientos y emociones como componente cultural se manifiesta.

Incluso dentro de la misma área de administración se trata de ocultar cosas y cree tener derecho sobre el resto de los empleados generando ciertos conflictos cuando deciden en ocasiones apoyar algunas cosas o no aprobar otras, lo cual ha creado que la gente se torne un tanto temerosa y desconfiada.

La gente y la propia área administrativa se identifican como un área importante, un área que en efecto siempre está llena de trabajo pero que tiene que dar un buen servicio y que por el poder mismo que los dueños le han concedido tiene grandes facultades de decisión. Incluso es en esta área en donde la

información se concentra y se manipula según la conveniencia tanto de ellos como del dueño.

Al final la información se filtra y se transmite a través de “radio pasillo”, entonces se crea una cultura de poder, recordemos que mientras más información se posee, mayor es el poder sobre los demás.

La gente en Bimsa es muy apática, conviven poco, no opinan ni externan sus ideas, su cultura de interrelación es digamos es muy estrecha en realidad el único momento en que la gente tiene mayor oportunidad de integración es a la hora de la comida, en donde una gran parte se reúne a comer se habla de algún tema en donde la mayoría participa y es cuando puede existir mayor identificación entre los miembros, sin embargo una vez habiendo terminado de comer la gente regresa a sus labores y de nuevo la interacción disminuye.

Cabe mencionar también otra característica en cuanto a la integración de un nuevo colaborador en Bimsa que me parece pertinente, ya que una persona del área a la cual se integrará dicho sujeto le da un recorrido por las instalaciones a fin de pasar por cada área y presentarlo siendo este acto parte también cultural de Bimsa que tiene que ver quizá con los niveles jerárquicos ya que por el contrario esto no sucede cuando un gerente o director se integra, de hecho el director solo manda un correo electrónico informando sobre dicho acontecimiento y en ocasiones agrega una breve reseña de su currículum y entonces culturalmente esta idea de la incertidumbre, la duda e incluso el morbo por saber quién es y qué es lo que va a hacer en la Organización surge.

En contraste, comúnmente los miembros nos saludamos de beso, aun cuando no pertenezcamos a la misma área, es un gesto que la gran mayoría acostumbra y que hasta en ocasiones se practica con los gerentes y/o directores, incluso con el Lic. de la Roquette, siendo ésta práctica un gesto que culturalmente podría significar confianza y camaradería.

Existe una práctica que a raíz de que se prohibió que en los cumpleaños se adornara el lugar de las personas y se les comprara un pastel, actualmente se

opta por llevar a comer a algún restaurante al festejado y entre todos pagan su cuenta siendo esto parte también de su cultura que finalmente tratan de no perder, ya que de entrada en nuestro país los festejos son típicos de nuestra cultura, el mexicano es muy folklórico por ello muchas veces cuando se realizan este tipo de eventos, la hora de comida, se termina alargando a poco más de dos.

En lo que a comunicación se refiere, lo más común es encontrar correos electrónicos que nos informen sobre los eventos y/o acontecimientos, pero cuando se trata de por ejemplo alguna festividad o festejo, los empleados se llaman por teléfono o se visitan los lugares para la organización de dicho festejo, aunque comúnmente hay una persona que se encarga de organizar de manera discreta a fin de que no se enteren más que los invitados, aunque al final se terminan enterando los demás, incluso yo diría que la cultura de comunicación tiene que ver con lo que realmente les interesa comunicar, si hay interés lo comunican, si no simplemente se limitan a hacerlo .

Además lo que generalmente ocurre de manera formal se relaciona con una cultura donde para obtener algo es necesario pedirlo y no se nos proporciona de manera automática, aún cuando pudiéramos ser merecedores de dicha información, y que incluso el recibir respuesta de nosotros podría o no interesarle al otro, es decir que en Bimsa se tiene que pedir la información por parte de los empleados, no se les proporciona, no existe una retroalimentación que indique que lo que ahí sucede es comunicarse.

Lo único que la gente de la organización pide es ser tomados en cuenta, ser valorados a través de cualquier tipo de incentivo que no necesariamente debe ser a través de lo económico, simplemente algo que los motive a seguir mejorando su trabajo, lo que quieren es que exista una cultura de comprensión, de entendimiento, de sensibilización, de confianza y porque no, incluso de amor, que les permita sentirse no solo bien con ellos mismos sino bien también a gusto trabajando ahí.

1.2 La enfermedad como estrategia elemental

Lo anterior es pues entendido como la cultura Organizacional y que es la suma de las experiencias que el individuo va adquiriendo a lo largo de su vida que conforman a su vez la cultura organizacional, misma que puede y debe cambiar, para lograr un verdadero cambio organizacional, siendo entonces “necesario cambiar la conducta de las personas...” (García Álvarez, 2006, p. 165) a partir de la participación en la creación y difusión de los valores y las políticas de la Organización con la intención de que las personas se identifiquen con ellos y así se construya una identidad organizacional en los empleados.

Cada integrante de la Organización que ingresa, trae consigo sus propios valores que de algún modo se tendrán que adaptar a la cultura que ya se encuentra establecida dentro de la misma, compartiendo así los significados. De lo que finalmente se trata es que compartan tanto las representaciones de los colaboradores como la de los líderes para poder llegar a un consenso.

Así pues la cultura entonces está integrada por formas simbólicas, mientras que la identidad no es más que la construcción de mi en función de lo que piensan los demás. Donde a partir de esta reflexión en Bimsa como en el resto de las Organizaciones existe una interesante mezcla de significados que en un momento dado se convierten en una lucha a la cual las organizaciones podrían temerle.

1.3 Proponiendo el cambio

De acuerdo a lo anterior, Bimsa como muchas Organizaciones para poder mejorar su comunicación, en términos generales debe ser partícipe de procesos de descentralización que a su vez ayudarán a crear una cultura de

cordialidad y de respeto, simplemente porque si pasamos la mayor parte de nuestras vidas en estos lugares, al menos nuestra estancia sea lo más placentera posible.

Es importante también no dejar de lado a la Organización como tal, que si bien ha sido la generadora del empleo que tenemos, también debe estar satisfecha con el trabajo que podamos desempeñar, la satisfacción debe ser de manera general, que así como los problemas afectan a todos, suceda lo mismo con este tipo de valor.

Se trata de comprender que somos un corporativo conformado por 3 empresas que aunque sus objetivos de mercado no son los mismos al final son parte de lo mismo y las tres empresas se deben considerar como importantes para ello es necesario hacer del conocimiento de todas las personas las actividades que desarrollan todas las empresas, para lo cual propongo se realice un video denominado "Organizándonos en Familia" que será realizado por la parte administrativa, incluyendo a la recepcionista y a la asistente de la dirección general, esto debido a que son estas las personas que tienen y han tenido desde el inicio relación directa con las 3 empresas, ellos serán los encargados de recopilar las imágenes y la música.

De esta forma considero que pudieran estas personas dejar de ver como una carga pesada el trabajo que realizan para dicho grupo de empresas y el hecho de sean ellos quienes lo realicen provocará que terminen por querer a dicho grupo y entonces sea más fácil poder contagiar al resto de las áreas.

Posteriormente la persona encargada del área de Marketing será quien monte el video con todas las imágenes recopiladas debido a que es ella quien tiene el conocimiento de los programas de video y edición.

El video se presentará en la televisión de la cocina el cual muestre imágenes de ambientes familiares, de personas que sean de distintas razas o clases sociales que conviven y de ambientes diversos con la intención de que la gente perciba que las 3 empresas aún cuando son distintas, formamos de cierto

modo una familia y por ende el ambiente y la convivencia debe en la medida de lo posible sentirse familiar. Dicho video será presentado a la hora de la comida, desde las 2 de la tarde hasta las 4, porque es durante este tiempo en que la gente se relaja y convive mientras come, además no los distraerá de sus actividades.

Esto sucederá durante una semana, cambiando las imágenes y musicalización con la intención de evitar el aburrimiento y para que cada día perciban distintas imágenes que pudieran provocarles distintas sensaciones que tengan que ver con los temas que ya mencioné, logrando así que su cultura de integración se restablezca y no se vean como enemigos o como diferentes unos de otros.

Por otro lado también es importante participar en la creación del ideario Organizacional, porque de esa manera se genera un sentido de pertenencia que dará la pauta para que exista un verdadero compromiso de cumplir con todos y cada uno de los objetivos, misiones, visiones y valores de Bimsa, a través una actividad denominada “Construyámonos”, en donde la asistente de dirección, quien por ser la persona que tiene más a la mano la información de dicho ideario, incluso se actualmente se encuentra colocado a la entrada de su lugar de trabajo enviará por medio de correo electrónico a cada miembro de la Organización el actual ideario organizacional y se les pedirá que lo lean y después propongan o modifiquen lo que desde su punto de vista sea pertinente.

Posteriormente depositarán en un buzón que se ubicará en la cocina sus propuestas, mismas que serán recolectadas por la misma asistente que envió el correo y se las proporcionará a los gerentes de cada área con la finalidad de que en 2 juntas semanales entre todos leerán las diferentes propuestas y lograrán consolidar una sola y así re construir el ideario de Bimsa, para posteriormente hacerlo de su conocimiento por medio de otro correo electrónico que será enviado por la misma asistente, en donde ser les agradecerá su interés en querer participar en la re construcción de nuestros compromisos personales y para con nuestra Organización.

Finalmente serán colocándolos en el corredor principal de las oficinas para que todos puedan observarlo, logrando así crear una cultura de pertenencia, compromiso para con la empresa y una razón de ser y de estar en Bimsa que no sea solo la parte económica .

También es importante tener el conocimiento no solo de lo que en cada área se hace, sino de las actividades y responsabilidades que tienen cada puesto, por ello propongo se genere un taller que coordinará un elemento de cada área por contar con la experiencia suficiente en cuanto a la operación del día a día, además dicho coordinador se turnará durante los 5 días que dure la actividad con otros miembros de otras áreas, a fin de que se cubran los 5 días que durará este taller.

A esta actividad la denomino “un día en mis zapatos” se elegirán a 5 personas de diferentes áreas que también serán rotadas cada día y que tendrán que ser intercambiadas con otras 5, y cada una de estas personas tendrá que realizar las actividades de los otros con el apoyo de los coordinadores durante una semana laboral.

Se reunirán en la sala de juntas y cada miembro explicará al resto, las funciones que desempeñan, posteriormente se procederá al intercambio de posiciones y a partir de ese momento, la función de los coordinadores será de vital importancia ya que tendrán que estar muy pendientes de las necesidades de estas 10 personas, sin embargo los demás podrán apoyar a sus compañeros sin descuidar el puesto en el que se encuentran.

Al finalizar los 5 días de la semana, todos los participantes se reunirán en la sala de juntas y el director general les entregará un reconocimiento por haber participado en dicho taller que llevará un texto explicando la importancia de entender y reconocer el trabajo de los demás, ya que sin duda todos dependemos de los demás. Esta actividad ayudará a que se definan los procesos de trabajo y se comprendan por parte de cada miembro, además a través de la propia vivencia se generará una cultura de sensibilización, de

responsabilidad para con las demás personas y valorización de sus actividades.

Otra estrategia que me parece pertinente implementar se denomina “Juntos caminamos”, la cual involucra al área administrativa y al área de ventas y será realizada en un parque al aire libre. Dicha actividad será coordinada por un integrante de cada área, ambos integrantes serán elegidos al azar entre todos los participantes y tendrán la función dirigir a los demás.

Cada “guía” formara un equipo y todos los participantes a excepción de los guías deberán vendarse los ojos, posteriormente se tomarán de las manos y los guías comenzaran a caminar con su grupo, éste le indicará al primero de la fila si hay que correr o si hay que bajar o subir escaleras, si hay que pasar obstáculos, etc. y el primero deberá pasar la información a su compañero de atrás y así sucesivamente hasta el último de la fila.

La actividad durará alrededor de unos 20 a 30 minutos, regresando finalmente al lugar donde iniciaron. Al concluir la actividad, se reunirán en un círculo e intercambiarán sus opiniones y sentimientos con respecto a la actividad realizada.

“Juntos caminamos” pretende crear en estas dos áreas una cultura de integración y de trabajo en equipo, debido a que existe entre ellas un fuerte vínculo de trabajo, la idea es que comprendan la importancia de confiar en el otro pero sobre todo la importancia de que la información llegue a los demás de forma oportuna, es generar una cultura de compartir y de interesarse también en el bienestar de los demás.

Reflexiones

En Bimsa como en todas las Organizaciones, debería ser de gran importancia identificar y reconocer la cultura e identidad que se manifiesta en cada una de ellas porque finalmente esto es lo que en un momento dado nos indicará el porque la gente es como es y actúa de esa forma, además es a partir de ello que se pueden generar las estrategias de comunicación que ayudarán a la realización de una re-en culturización desde el punto de vista de la comunicación.

Así pues estas estrategias de comunicación son herramientas que dentro de Bimsa podrían en un momento dado sustituir a un área de recursos humanos como tal, ya que si de lo que se trata es de evitar que la empresa pague más costos, dichas estrategias tienden a ser herramientas que incluso prácticamente cualquier miembro puede implementar y participar, además en Bimsa es vital que las estrategias aquí planteadas se pongan en práctica ya que sin temor a equivocarme permitirán que la gente vea a su trabajo no solo como un beneficio económico sino como un beneficio personal, es decir el hacer sentir a la gente importante, reconocida e integrada crea una cultura de unión, de compañerismo, de respeto y de trabajo pero de trabajo en equipo.

Sin embargo hay que considerar también que el monitorear dichas estrategias nos permitirá dar cuenta de la efectividad de las misma y a partir de ello quizá generar otras estrategias y/o repetirlas cuando se requiera.

Sabemos que el cambio no podrá ser de inmediato pero si concientizará a la gente para que de manera paulatina se genere un diálogo de comprensión y bienestar entre todos, finalmente es un proceso que dará como resultado el cambio organizacional.

Por otra parte la gente logrará identificarse de inicio con su área, pero también con las demás áreas, y finalmente se sentirá parte de Bimsa. Se dejará de vivir bajo una cultura de hombre=máquina, creando una nueva desde el punto de vista hombre=sentimientos. Además la administración será percibida ya no

como la concentradora del poder y de información, sino como la encargada de informar y apoyar al resto de los miembros.

Creo firmemente que aplicando las estrategias aquí propuestas, Bimsa no solo mejorará desde el punto de vista comunicativo sino que además mejorará el trabajo de cada miembro que integra la Organización provocando finalmente que exista un crecimiento generalizado de los miembros en particular y de toda la Organización.

Finalmente este cambio cultural que se gestará mediante la aplicación de dichas estrategias le permitirá al área administrativa poder solventar con mayor facilidad las necesidades no solo de Bimsa, sino también de las otras dos empresas, ya que la sensibilización provocada permitirá que el trabajo se realice de manera más precisa y eficaz sin tener que llegar a trabajar como en una “sala de urgencias”.

Conclusiones

Así pues Bimsa es una Organización que tiende a dirigirse hacia un estancamiento o incluso al quiebre, es decir que su crecimiento no irá más allá de donde se encuentra hasta el día de hoy, y si ha sobrevivido durante 50 años es debido a que el sector de la construcción no ha dejado de estar en movimiento, poco pero aún se mueve.

Sin embargo Bimsa como una empresa perteneciente a un grupo de organizaciones, podrá adquirir más prestigio, pero no más. Los empleados no tienen oportunidad de un mayor crecimiento y por mala fortuna los directivos están más preocupados por el crecimiento de las otras dos empresas que también forman parte de este grupo que ya no se preocupan por los miembros que conforman Bimsa.

Por otro lado, la administración es un área que tiende a crecer y desarrollarse como un corporativo, dándole salida a las necesidades de las tres empresas. Creo que a pesar de lo complejo que pueda esto sonar, la administración ha funcionado de este modo ya durante dos años y considero que a futuro este funcionamiento mejorará.

Durante mi época de estudiante de la carrera de comunicación, siempre pensé que podría en algún momento aportar algo de todo lo aprendido desde el punto de vista organizacional, y algo que pude aprender fue que sin duda las organizaciones están siempre más preocupadas por hacer dinero y no miran a los empleados ni siquiera de re ojo, son inhumanas y bastante mentirosas.

Por ello, todo lo anterior me ha permitido comprender porque siempre como empleados nos quejamos de todo; sin duda la mala comunicación, pero sobre todo la forma incorrecta de querer comunicar es lo que nos ciega y hasta nos hace sentir mal.

Para poder constatar tal situación el seminario de Organización, Comunicación y Cultura, me abrió un extenso panorama sobre la verdadera complejidad de las Organizaciones y sobre la falta de interés de éstas sobre quienes las integran. Además me ayudó a comprender que así son y que no puedo cambiarlas, lo único que puedo hacer es tratar de persuadirlas para mejorarlas.

Algo que resulta de suma importancia para ésta, su servidora es que descubrí una nueva forma de lo que es la comunicación, incluso me convencí de ello, tanto, que a partir de que inicié este seminario, a donde quiera que voy y si se presenta la oportunidad, con mucho orgullo lo expongo a fin de que los demás puedan cambiar también la percepción tan banal que la mayoría tiene de la Comunicación en México.

El seminario fue una etapa que duró cerca de 8 meses, la cual me hizo experimentar diversos sentimientos, desde emoción por aprender cosas nuevas, pasando por la desesperación y la sorpresa de lo que descubriría hasta el orgullo de haber podido lograr este trabajo.

Creo que haber tomado a Bimsa como mi objeto de estudio, ha sido de las cosas más aventuradas que he hecho en mi vida profesional, porque de algún modo expuse el poder perder mi empleo, sin embargo a pesar de ello, fue también la mejor forma de realizar una investigación de ésta índole, porque aunque la intención es académica, desde mi punto de vista los resultados podrían en un momento dado ponerse en práctica y hacerlos funcionar.

Es un seminario, que está basado prácticamente en la experiencia del seminarista que en este caso es quien mejor conoce al objeto de estudio, por ello sería bueno que los módulos fueran muchas más prácticos que teóricos. Por otro lado la plantilla que lo integra sin temor a equivocarme es la más idónea, porque hizo que el seminario funcionara y que los resultados fueran los esperados.

Este seminario debe continuar trabajando, porque no solo titula a los alumnos sino que también descubre más sobre el comportamiento Organizacional y esto

no solo nos permite comprender a nuestras organizaciones sino también permite que nosotros mismos nos comprendamos y sobre todo que comprendamos a los demás.

Bibliografía

- Ávila, Guzmán Xavier Ignacio (2006) De la cibernética a la organización comunicante, México, Colegio de Profesores de Educación y Comunicación, UNAM, FES Acatlán México.
- Avila Guzmàn, Xavier, Nuevos Modelos de Comunicación Organizacional, Versión Mimeo. Inédito FES Acatlán. UNAM. Disponible en versión digital.
- Ávila, Rafael (2004) Crítica de la Comunicación Organizacional, UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Posgrado, UNAM-Posgrado/CONEICC.
- Acta Constitutiva Bimsa Reports, (2004) libro 1482, instrumento 68,248, 19 feb, 2004
- Acta Constitutiva Bimsa Reports (1997), instrumento 69,707.
- Bartoli, Annie. (1992) Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada, Paidós, México.
- Bauman, Zygmunt, (2002), Modernidad Líquida, México-Argentina, Fondo de Cultura Económica.
- Bridges, William. (2003) El Carácter de las Organizaciones. Panorama, México.
- Etkin, J. Y L. Schvarstein (1989), Identidad de la organización. Invariancia y cambio, Buenos Aires, Paidós.
- Etzioni, Amitai (1986), Organizaciones modernas, México, UTHEA, (1)

- Fernández Collado C. (1991), La Comunicación en las Organizaciones Trillas, México.
- Flament, Claude. (1977) Redes de Comunicación y Estructuras de Grupo, Nueva Visión, Buenos Aires.
- García Alvarez Claudia María (2006). Una aproximación al concepto de Cultura Organizacional. Revista electrónica de la Universidad Piloto de Colombia, Recuperado el 04 de septiembre de 2012 de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v5n1/v5n1a12.pdf>
- Goldhaber, Gerald. (1994) Comunicación Organizacional, Diana, México.
- Juárez, Diego (1997) Atisbos y abismos para investigar la comunicación organizacional desde una perspectiva Ecológico existencial. En: Cuadernos de trabajo No 1 Colegio de Educación y Comunicación, ENEP. Acatlán. UNAM. Disponible versión digital
- Katz, D. y R. Kahn. (1977) Psicología social de las organizaciones, Trillas, México.
- Larrain Jorge (2003). El concepto de Identidad. Revista FAMECOS de Porto Alegre. Recuperado el 30 de agosto de 2012 de: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/viewFile/3211/2476>
- Luhmann. Niklas (1993). Sistemas Sociales. Apuntes para una Teoría Social, México. Alianza/UIA.
- Martínez, Emilio. Herramientas estadísticas básicas, Gráficas La Prensa, s/a
- Mayntz, Renate (1987), Sociología de la Organización, Madrid.

- Moles, Abraham y Elisabeth Rohmer. (1983) Teoría de los Actos, Trillas, México.
- Morgan, Gareth. (1998) Imágenes de la organización, Alfa - Omega, México.
- Ortí Alfonso (1992), La entrevista abierta semidirectiva y la discusión de grupo en: Análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación. Ibáñez, Garcia Ferranso y Alvira. Alianza Editorial Madrid.
- Piñuel, José Luis. (1997) Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones, Síntesis, Madrid.
- Revilla Mario (2001), Teoría de la representación, Tesis de maestría CADEC. Inédito.
- Robbins, Stephen. (1998) Fundamentos de Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, México.
- Ruiz Olabuenaga, J. (1995), Sociología de las Organizaciones, Universidad de Deusto, España,
- Salaman y Thompson (1984). Control e ideología en las organizaciones, México, FCE,
- Stafford Beer, Diseñando la Libertad (2009), México-Madrid-Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.
- Serrano Martín (1992), Teoría de la Comunicación. Epistemología y análisis de la referencia, México. UNAM ENEP Acatlán.. Disponible en versión digital.

- Serrano, R. (2001), La organización Habitable, México.
- Timm, Paul. Diagnóstico de la Comunicación en la Organización, en Pérez, Jorge, Lecturas de Comunicación Organizacional. Módulo 3, UNAM-FES Acatlán, México, Traducción realizada por Jaime Ávila Guzmán y Xavier Ávila Guzmán del capítulo XXII del libro Management Communication, The Finger on the Pulse. Prentice Hall, 1986.
- Verdú, V. (2003). El capitalismo Funeral la crisis o la Tercera Guerra Mundial, Barcelona España, Anagrama.
- La Crisis de 1994 Copyright Explorando México, Todos los Derechos Reservados Recuperado el 19 de julio de 2012 de la base de datos Explorando México (13)
- Poo Rubio A., 2003, El Sector de la Construcción en México, Cap. 6, Extraído el 02 de Agosto, 2012 del sitio Web de la Universidad Autónoma Metropolitana:
administracionytecnologiaparaeldisenio.azc.uam.mx/.../6_2003.pdf
- Décadas del 60 y 70 <http://www.zonaeconomica.com/historia-economica-america-latina/sustitucion-importacion>
- Roldán, Magali. Comienza una buena racha de la Construcción, <http://www.saiemexico.com.mx/saieinformablog/index.php/component/content/article/155-comienza-buena-racha-de-la-construccion->

ANEXO 1 Gráficas y Cuestionario

- 1.- 5= 80%
- 4= 20%
- 1= 0%
- 2= 0%
- 3= 0%

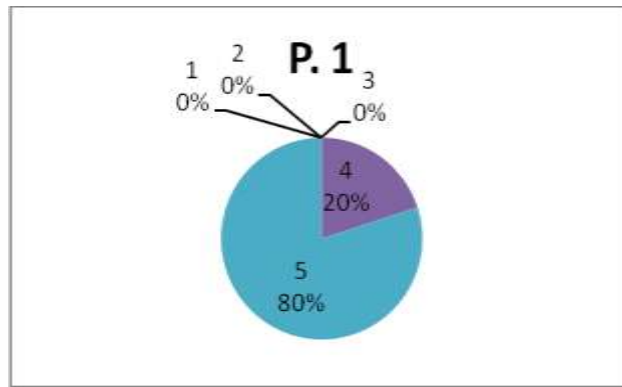


Fig. 1

- 2.- 5= 40%
- 4= 40%
- 3= 20%
- 2= 0%
- 1= 0%

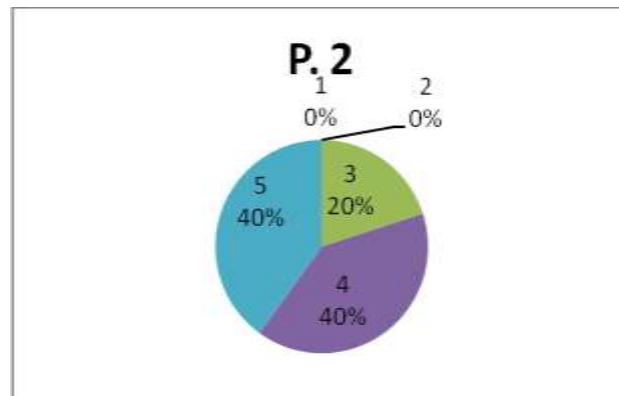


Fig. 2

- 3.- 4= 40%
- 5= 30%
- 3= 20%
- 2= 10%
- 1= 0%

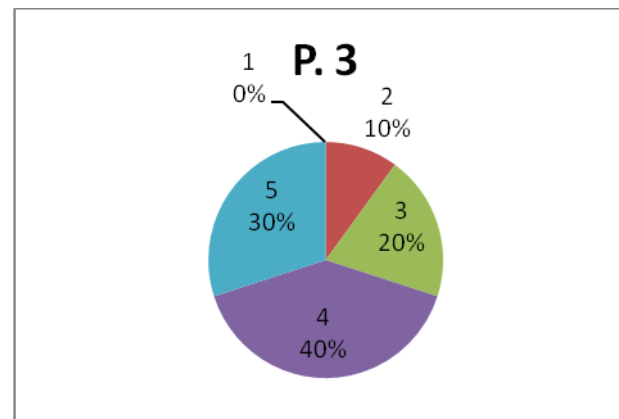


Fig. 3

4.- 3= 40%
 5= 30%
 2= 20%
 4= 10%
 1= 0%

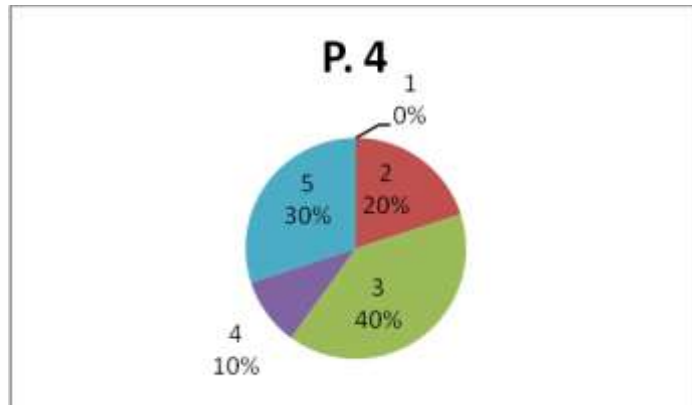


Fig. 4

5.- 4= 60%
 5= 30%
 3= 10%
 2= 0%
 1= 0%

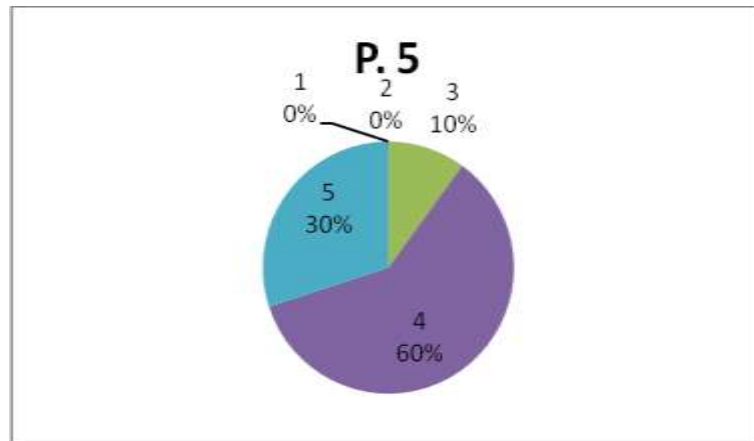


Fig. 5

6.- 2= 30%
 3= 30%
 5= 20%
 4= 10%
 1= 10%

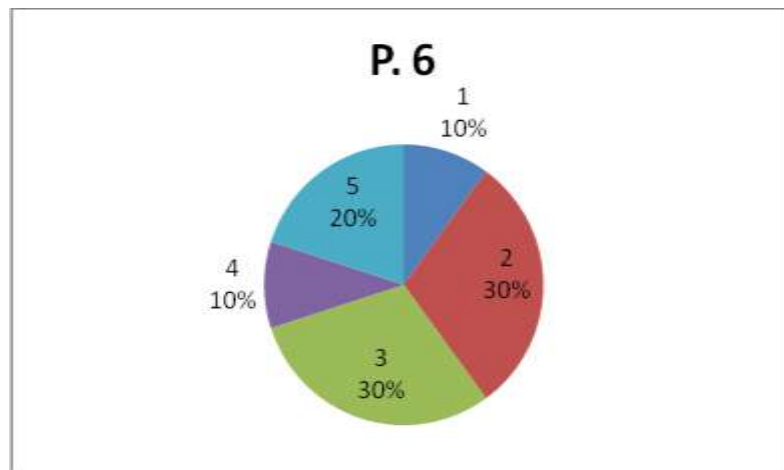


Fig. 6

7.- 4= 70%
 5= 20%
 2= 10%
 1= 0%
 3= 0%

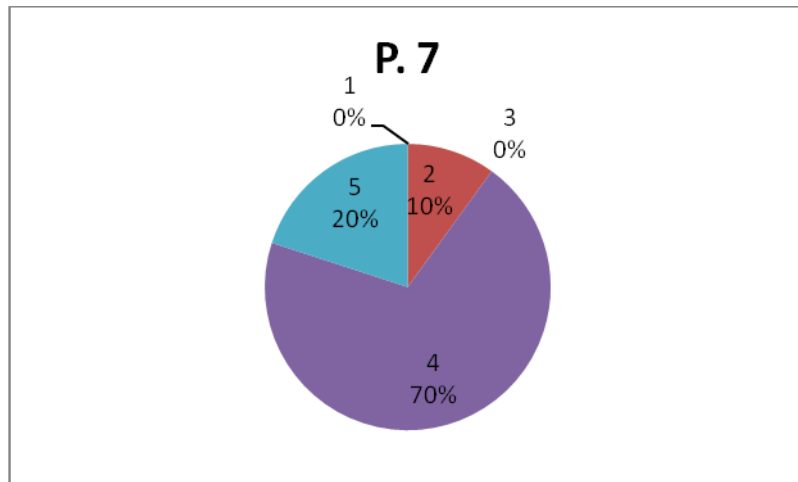


Fig. 7

8.- 3= 30%
 4= 30%
 5= 20%
 2= 20%
 1= 0%

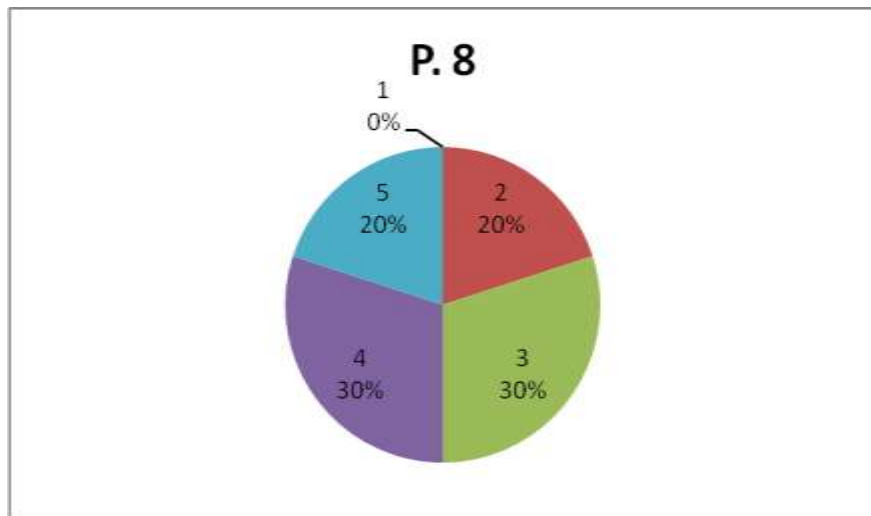


Fig. 8

9.- 3= 50%
 4= 30%
 5= 10%
 2= 10%
 1= 0%

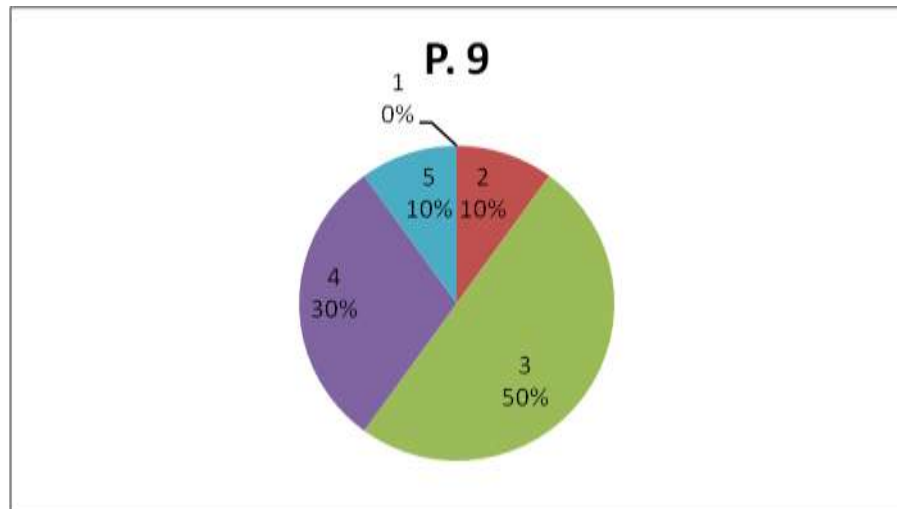


Fig. 9

10.- 2= 50%
 4= 30%
 3= 10%
 1= 10%
 5= 0%

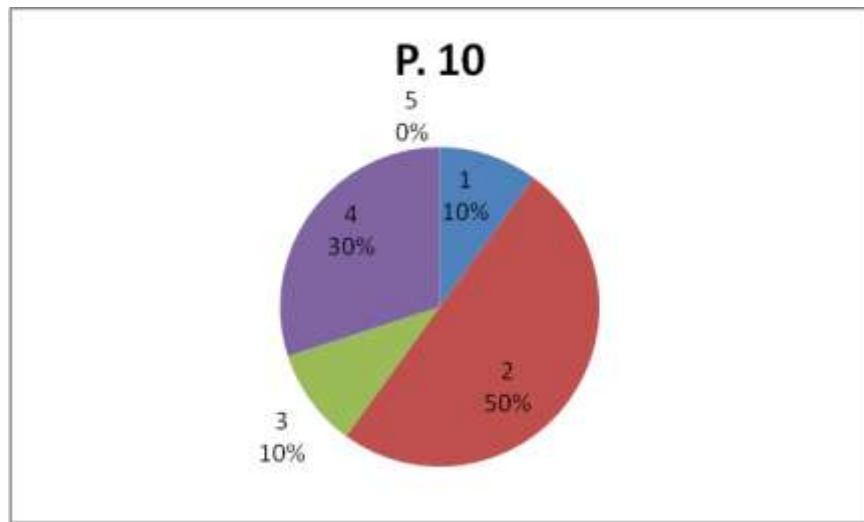


Fig. 10

11.- 4= 60%
 3= 30%
 1= 10%
 2= 0%
 5= 0%

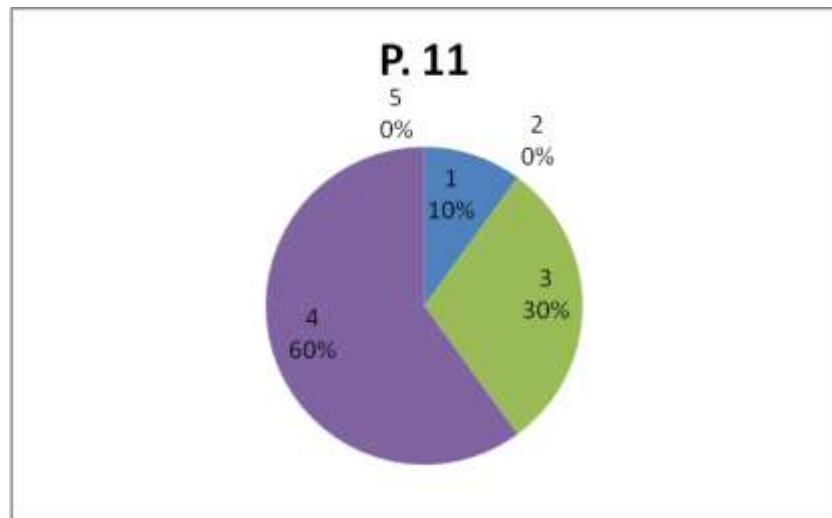


Fig. 11

12.- 4= 40%
 3= 30%
 5= 20%
 1= 10%
 2= 0%

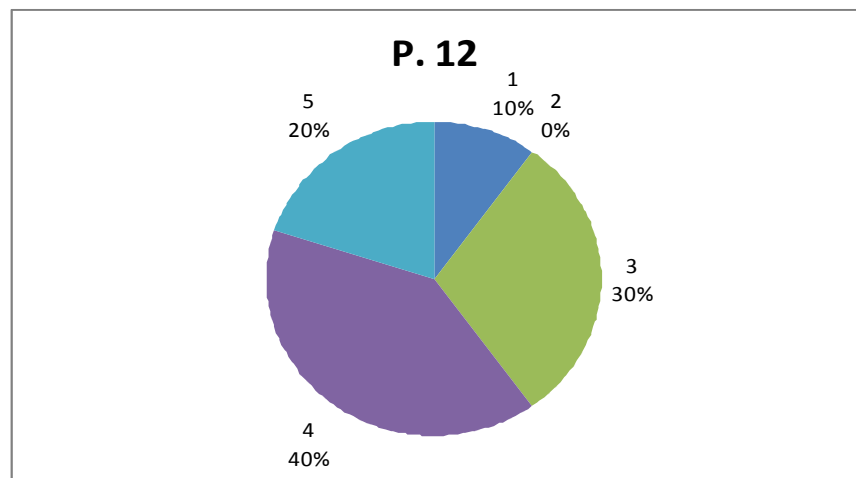


Fig. 12

13.- 5= 60%
 3= 30%
 4= 10%
 2= 0%
 1= 0%

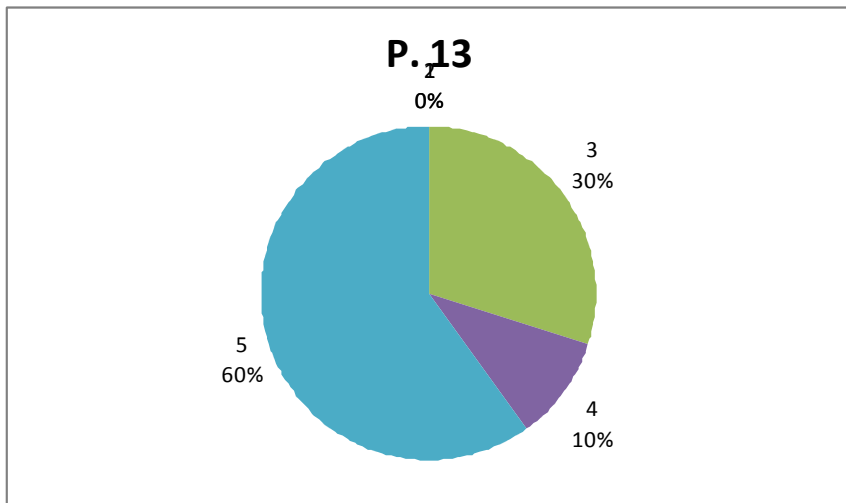


Fig. 13

14.- 4= 70%
 3= 20%
 2= 10%
 5= 0%
 1= 0%

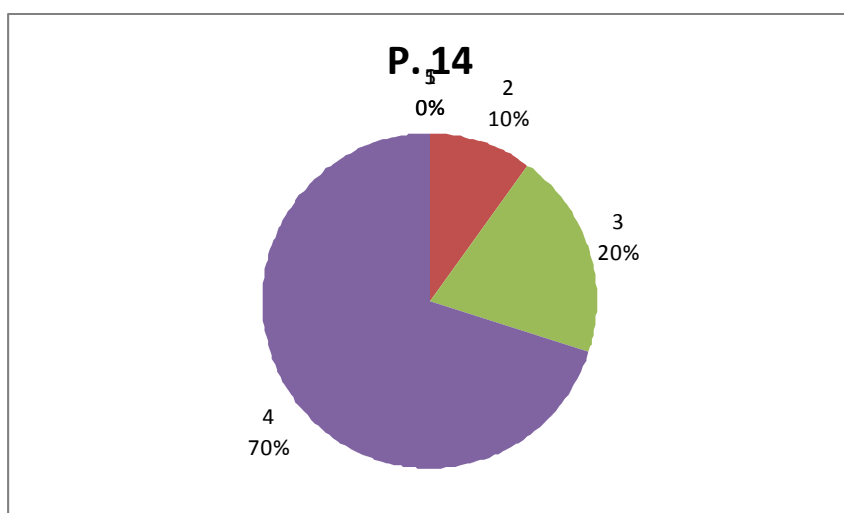


Fig. 14

15.- 5= 40%
 3= 30%
 4= 20%
 1= 10%
 2= 0%

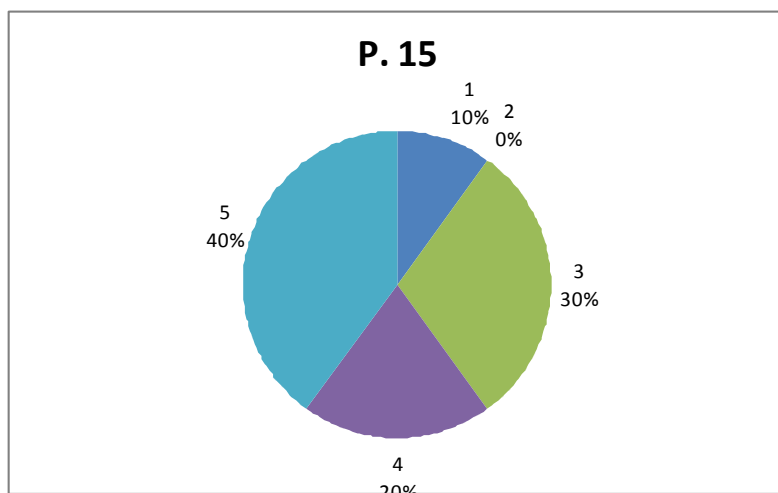


Fig. 15

16.- 4= 60%
 5= 20%
 3= 10%
 2= 10%
 1= 0%

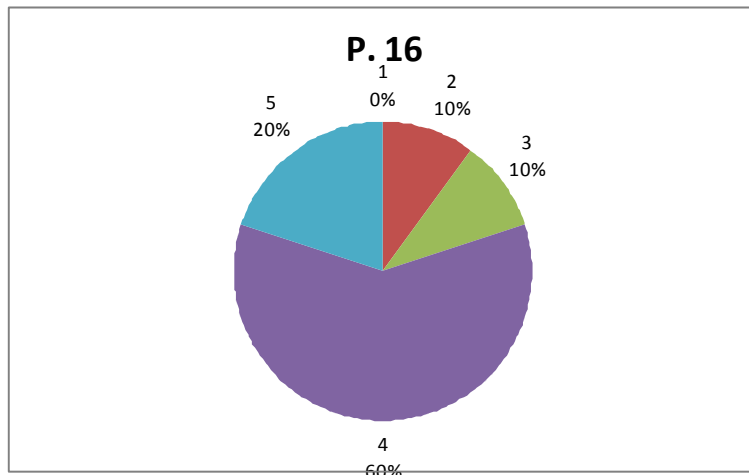


Fig. 16

17.- 5= 40%
 4= 30%
 3= 20%
 2= 10%
 1= 0%

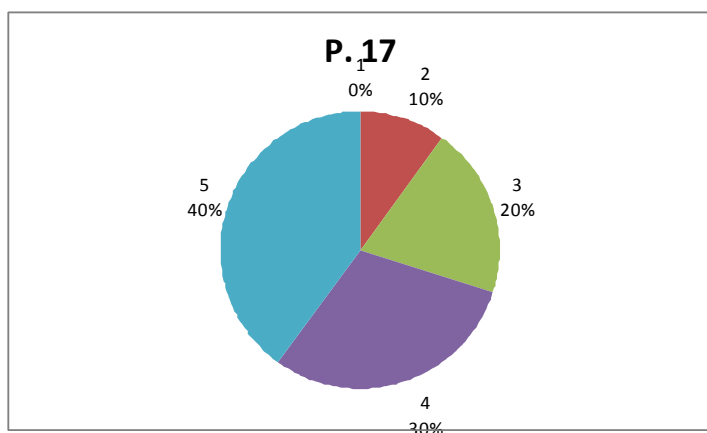


Fig. 17

18.- 5= 70%
 4= 30%
 3= 0%
 2= 0%
 1= 0%

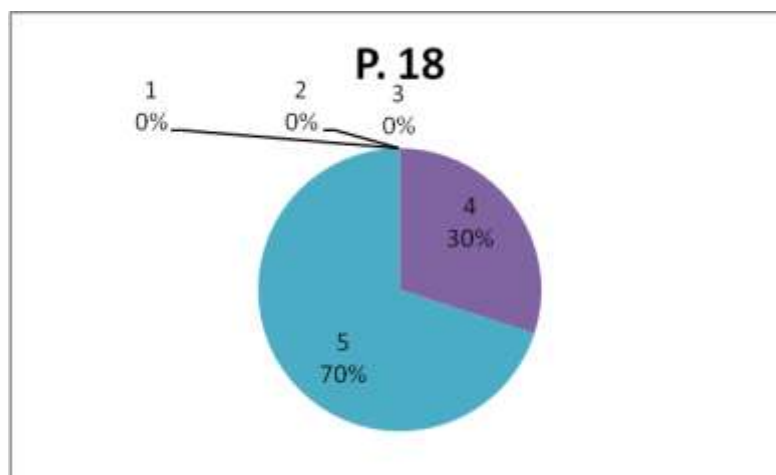


Fig. 18

19.- 5= 60%

4= 20%

3= 20%

2= 0%

1= 0%

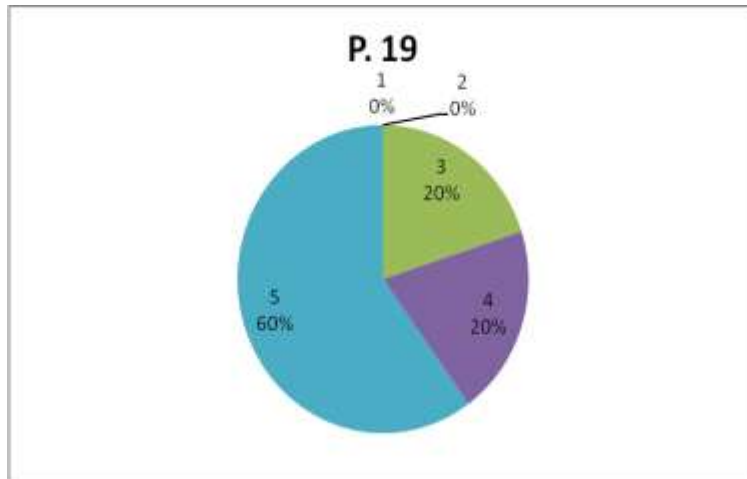


Fig. 19

20.- 5= 60%

4= 20%

3= 20%

2= 0%

1= 0%

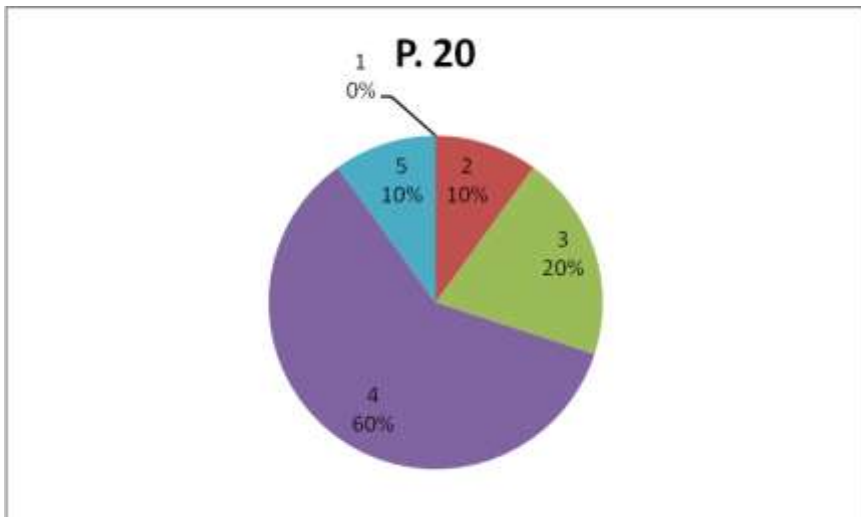


Fig. 20

21.- 4= 40%

3= 40%

5= 10%

2= 10%

1= 0%

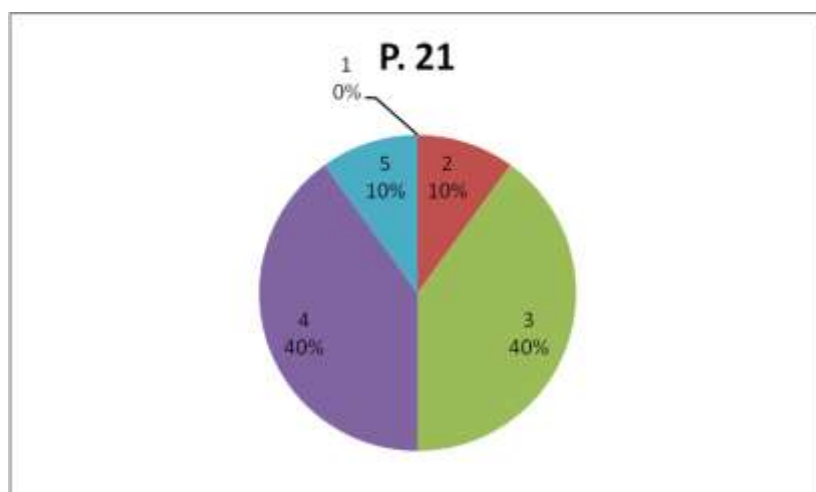


Fig. 21

22.- 4= 60%
 5= 40%
 3= 0%
 2= 0%
 2= 0%

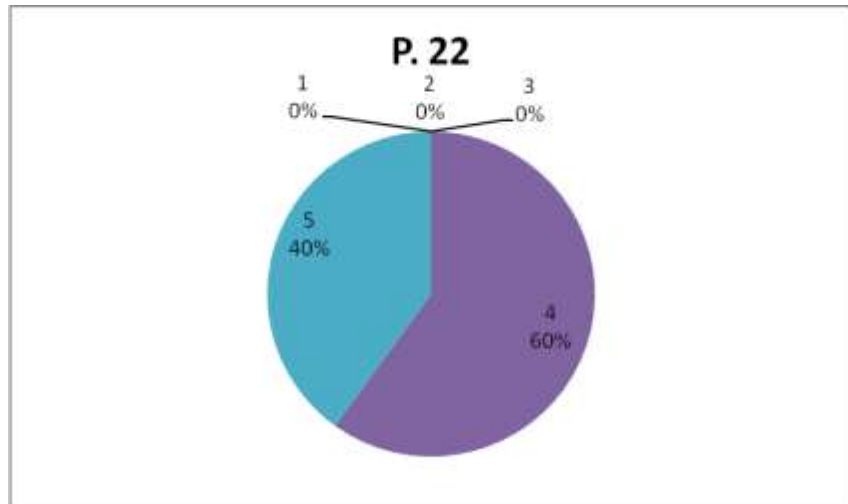


Fig. 22

23.- 3= 50%
 4= 40%
 5= 10%
 2= 0%
 1= 0%

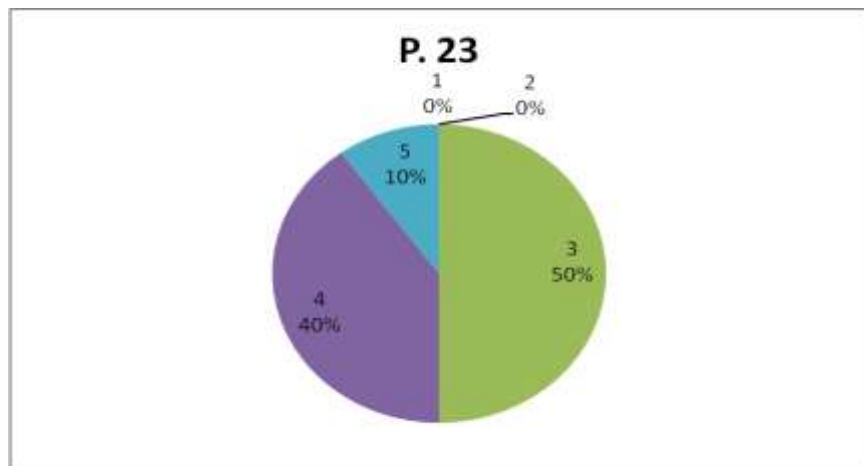


Fig. 23

24.- 4= 70%
 5= 20%
 3= 10%
 2= 0%
 1= 0%

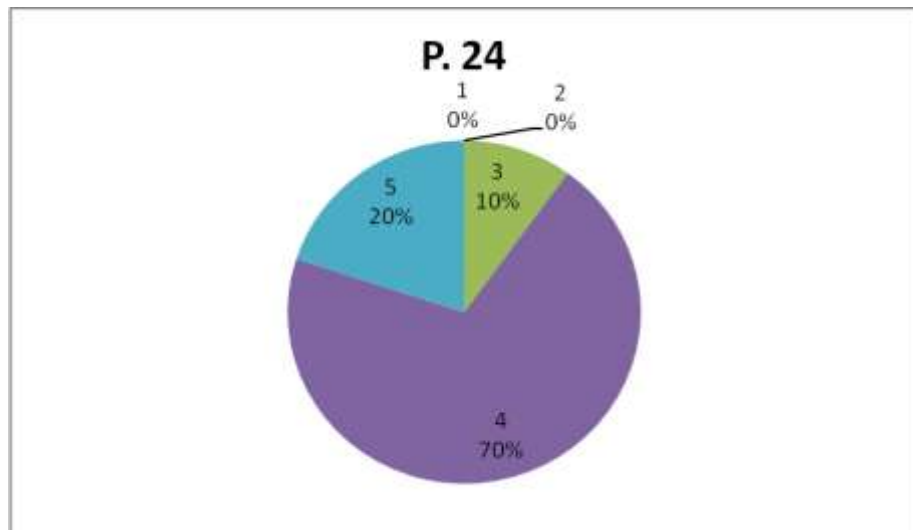


Fig. 24

25.- 5= 30%

4= 30%

3= 20%

2= 20%

1= 0%

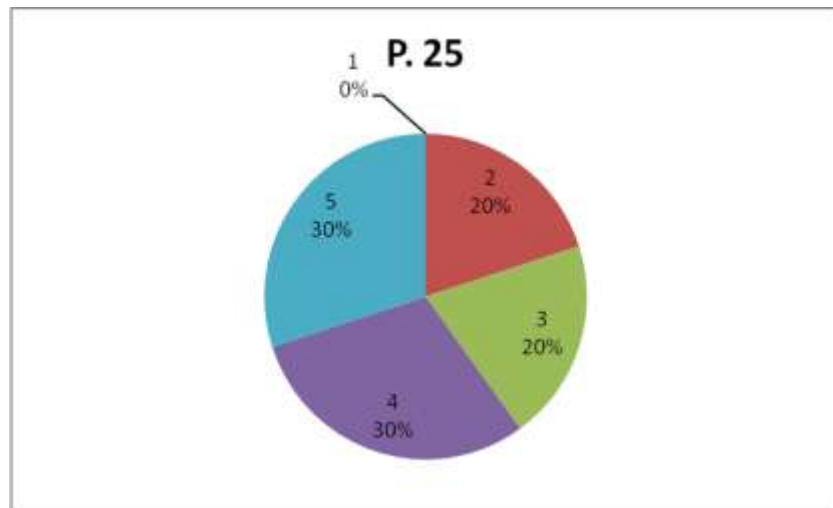


Fig. 25

26.- 5= 50%

4= 30%

3= 20%

2= 0%

1= 0%

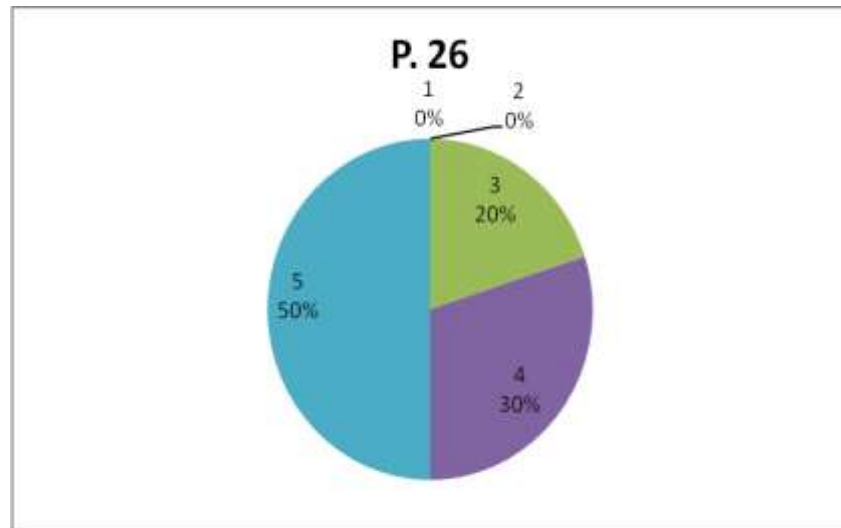


Fig. 26

27.- 5= 50%

4= 50%

3= 0%

2= 0%

1= 0%

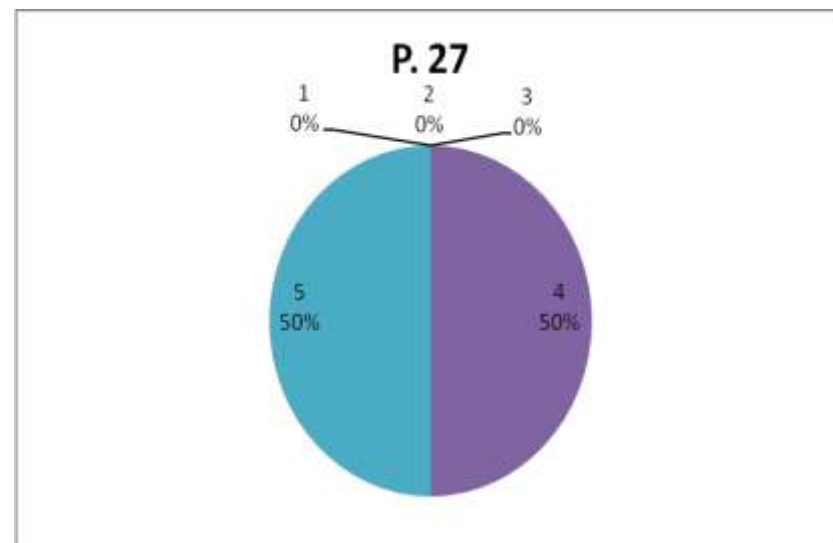


Fig. 27

28.- 5= 30%

4= 30%

3= 20%

2= 20%

1= 0%

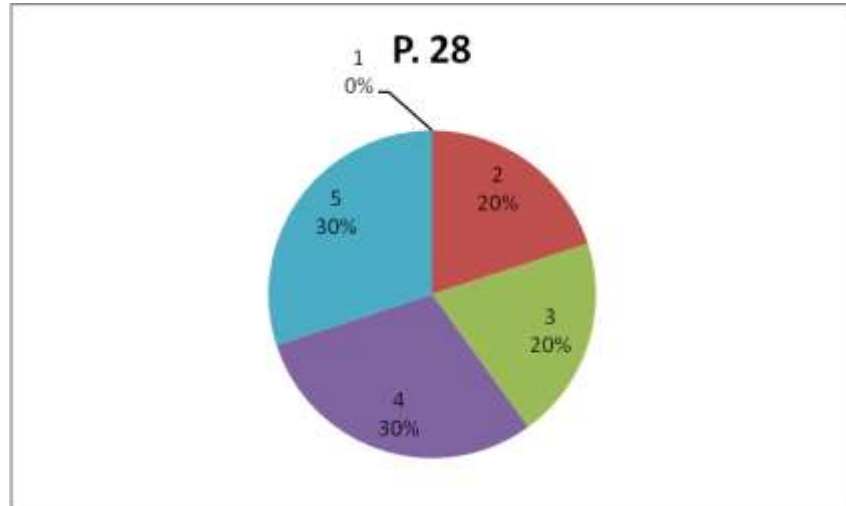


Fig. 28

29.- 4= 60%

3= 20%

5= 10%

2= 10%

1= 0%

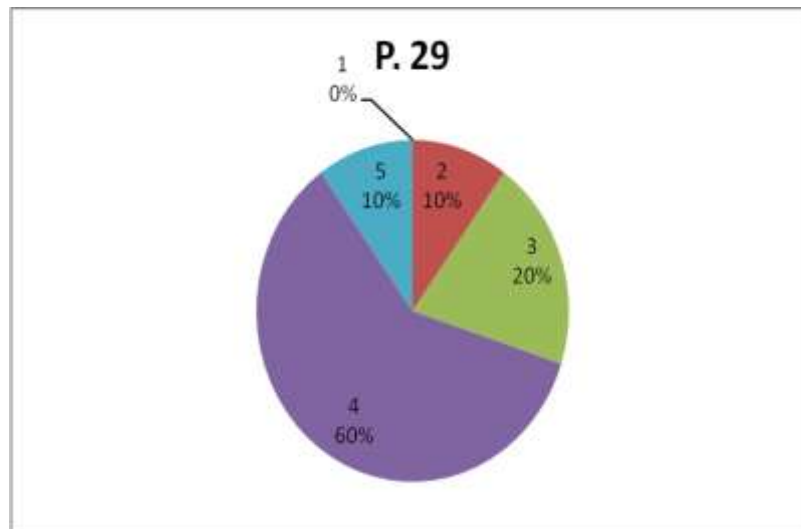


Fig. 29

30.-3= 50%

4= 40%

1= 10%

5= 0%

2= 0%

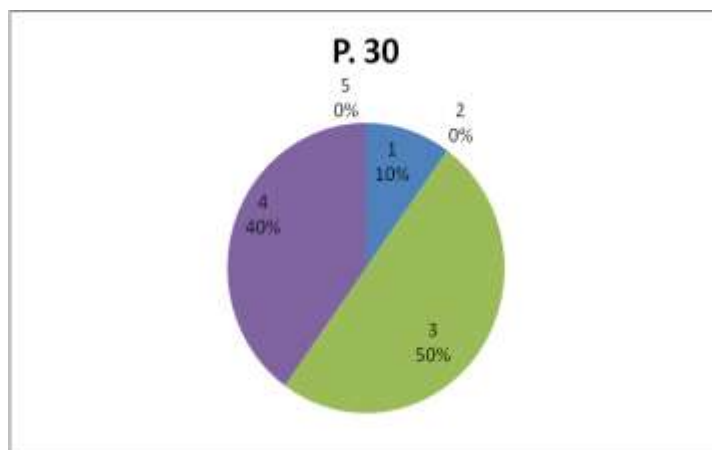


Fig. 30

31.- 4= 30%
 3= 30%
 5= 20%
 2= 20%
 1= 0%

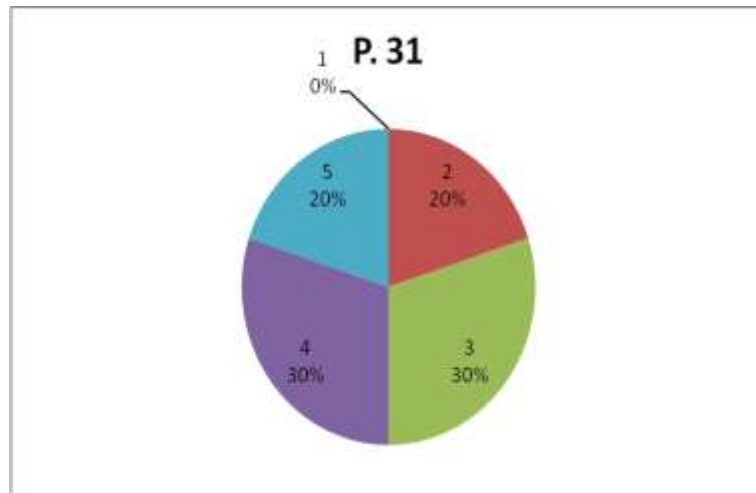


Fig. 31

32.- 2= 40%
 3= 30%
 1= 20%
 4= 10%
 5= 0%

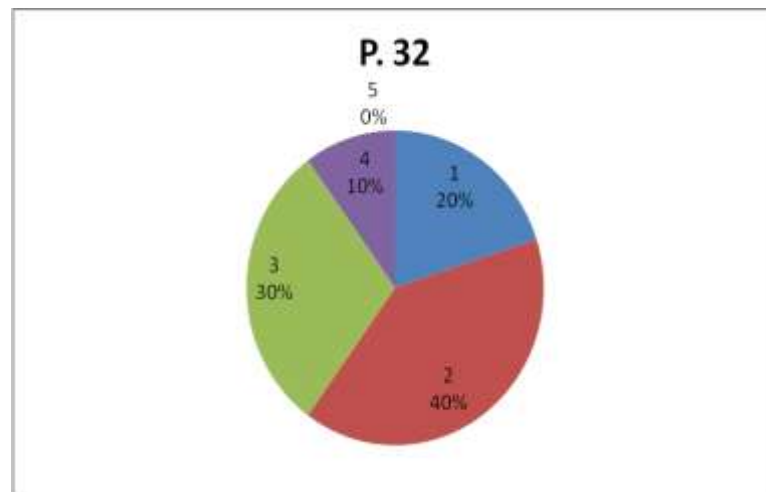


Fig. 32

33.- 1= 40%
 3= 30%
 2= 20%
 5= 10%
 4= 0%

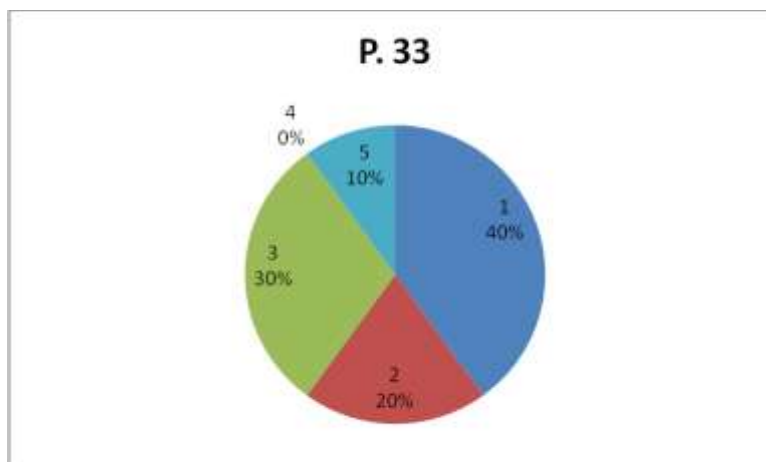


Fig. 33

- 1.- 5= 80%
- 4= 20%
- 3= 0%
- 2= 0
- 1= 0%

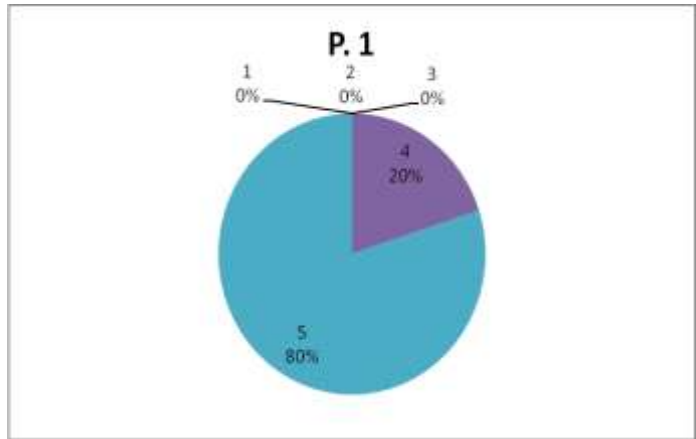


Fig. 34

- 2.-

- 4= 80%
- 5= 20%
- 3= 0%
- 2= 0%
- 1= 0%

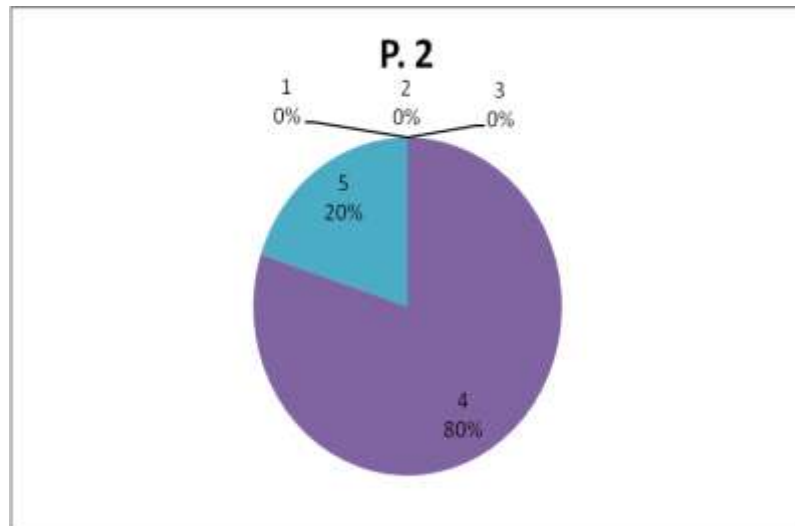


Fig. 35

- 3.-

- 4= 80%
- 5= 20%
- 3= 0%
- 2= 0%
- 1= 0%

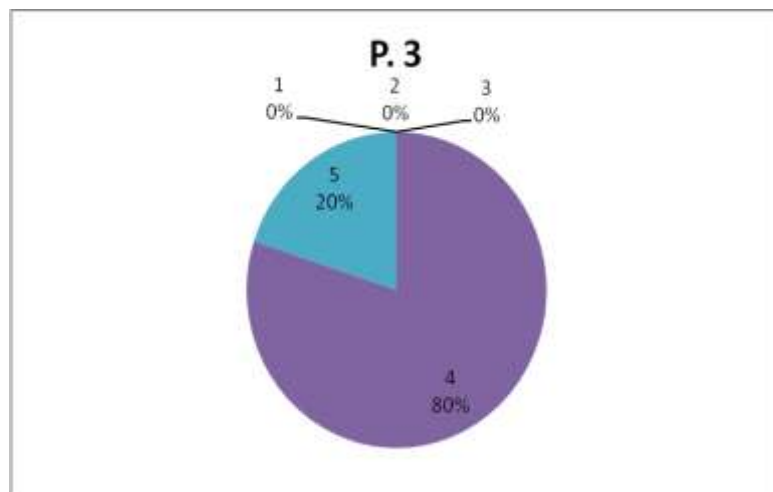


Fig. 36

- 4.- 3= 60%
 4= 20%
 2= 20%
 5= 0%
 1= 0%

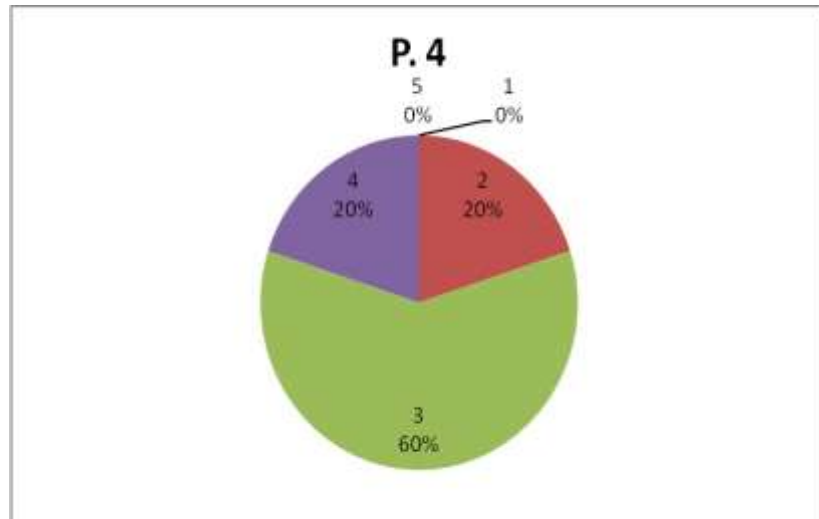


Fig. 37

- 5.- 4= 60%
 5= 40%
 3= 0%
 2= 0%
 1= 0%

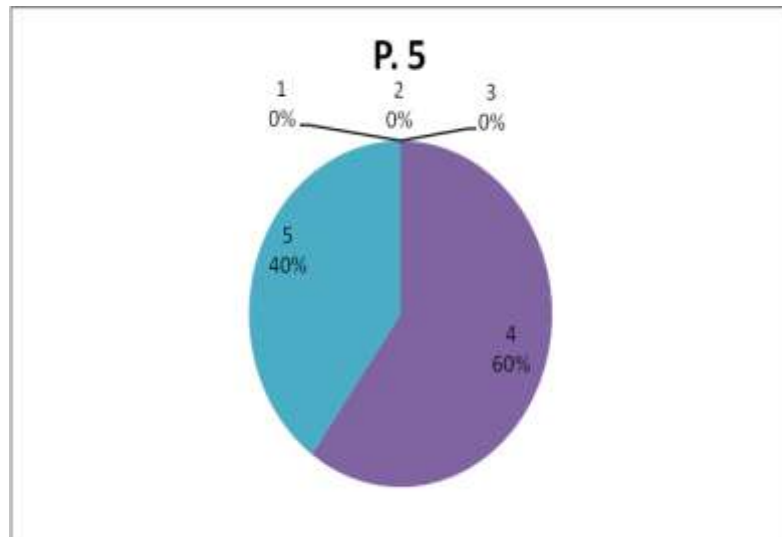


Fig. 38

- 6.- 2= 80%
 4= 20%
 3= 0%
 5= 0%
 1= 0%

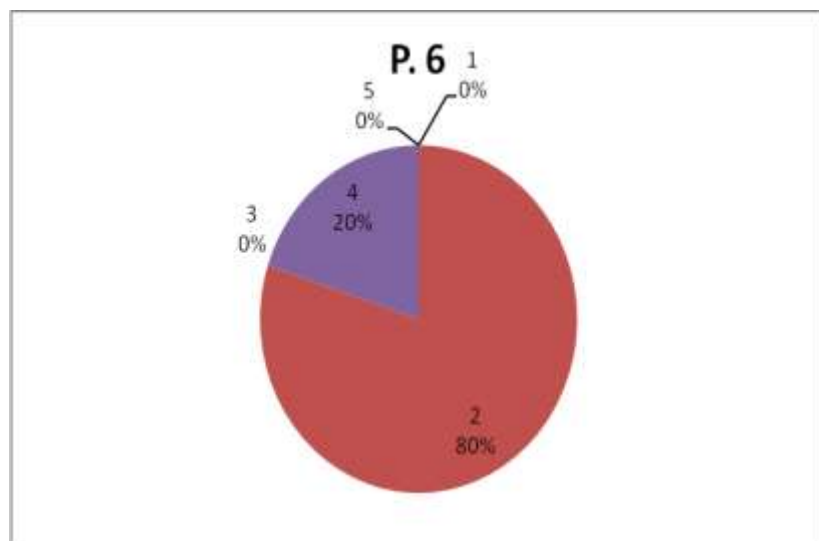


Fig. 39

- 7.-
- 4= 80%
 - 3= 20%
 - 2= 0%
 - 5= 0%
 - 1= 0%

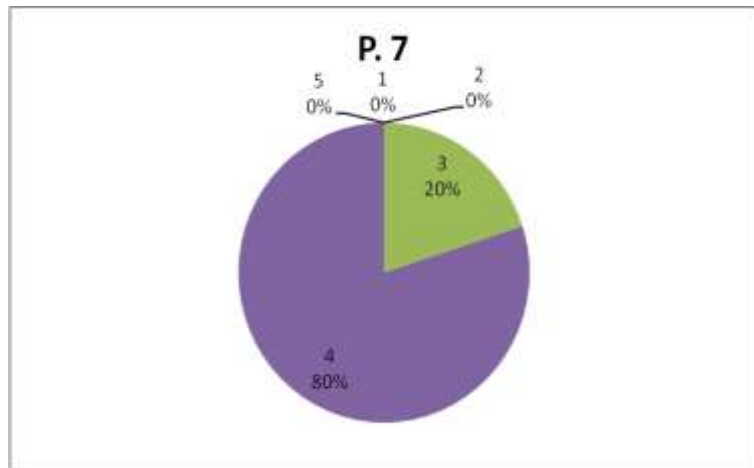


Fig. 40

- 8.-
- 4= 40%
 - 2= 40%
 - 3= 20%
 - 5= 0%
 - 1= 0%

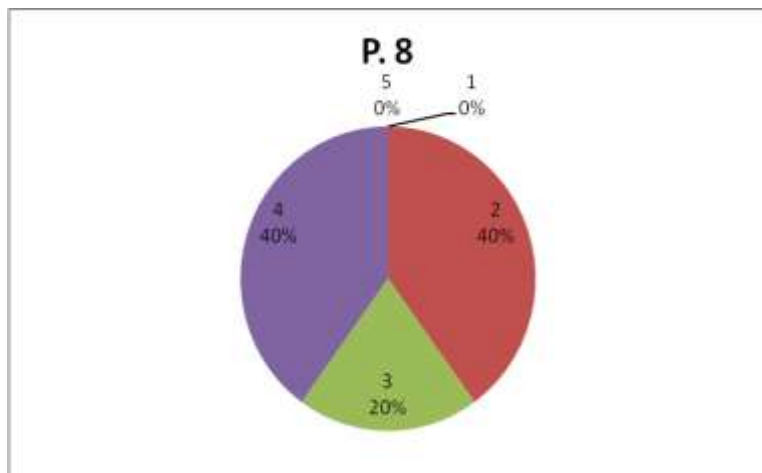


Fig. 41

- 9.-
- 4= 60%
 - 3= 40%
 - 2= 0%
 - 5= 0%
 - 1= 0%

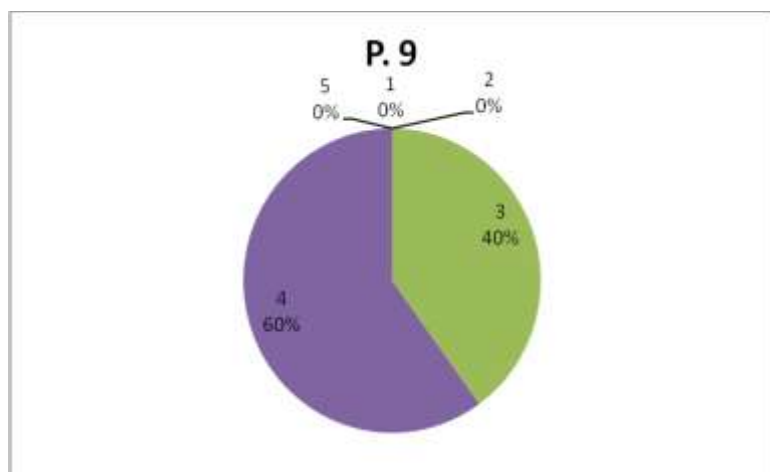


Fig. 42

- 10.- 3= 40%
 2= 20%
 4= 0%
 5= 20%
 1= 20%

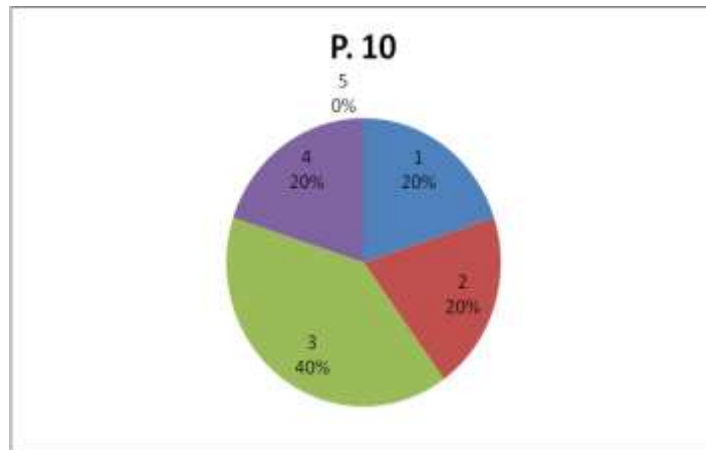


Fig. 43

- 11.- 4= 60%
 5= 40%
 3= 0%
 2= 0%
 1= 0%

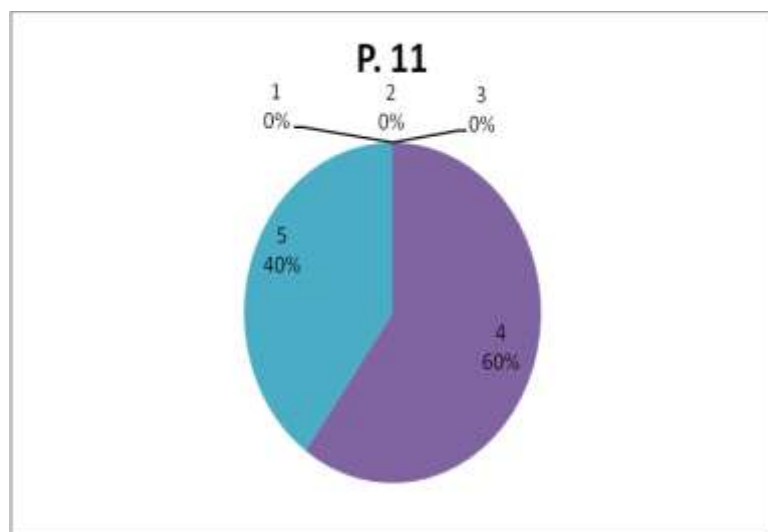


Fig. 44

- 12.- 4= 80%
 5= 20%
 3= 0%
 2= 0%
 1= 0%

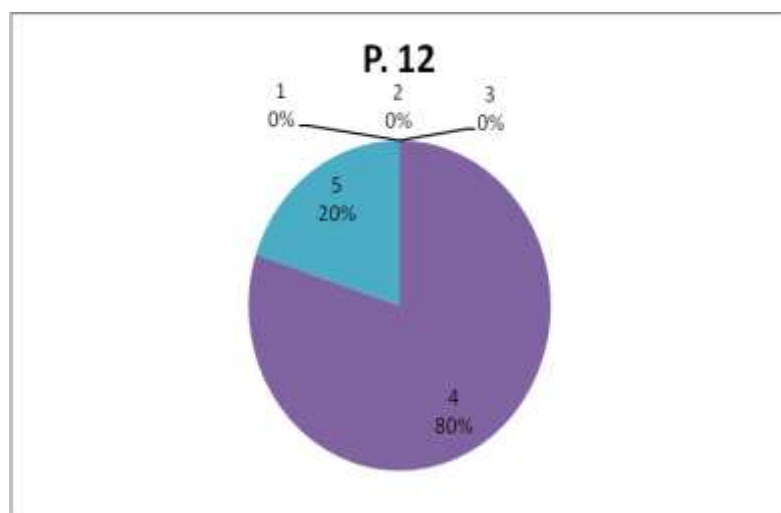


Fig. 45

- 13.- 4= 60%
 5= 20%
 3= 20%
 2= 0%
 1= 0%

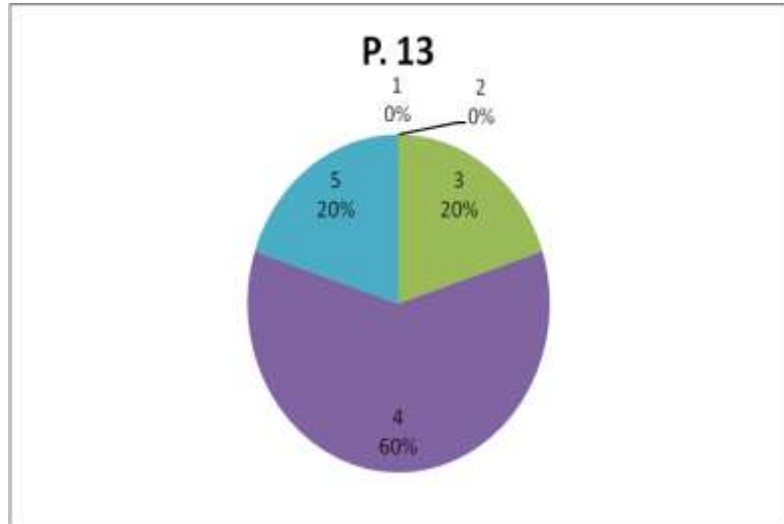


Fig. 46

- 14.- 4= 100%
 5= 0%
 3= 0%
 2= 0%
 1= 0%

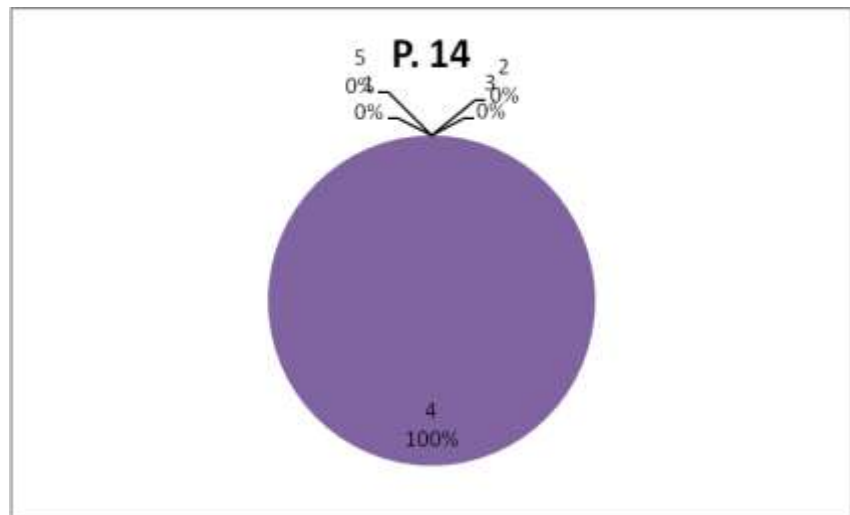


Fig. 47

- 15.- 3= 60%
 4= 20%
 5= 20%
 2= 0%
 1= 0%

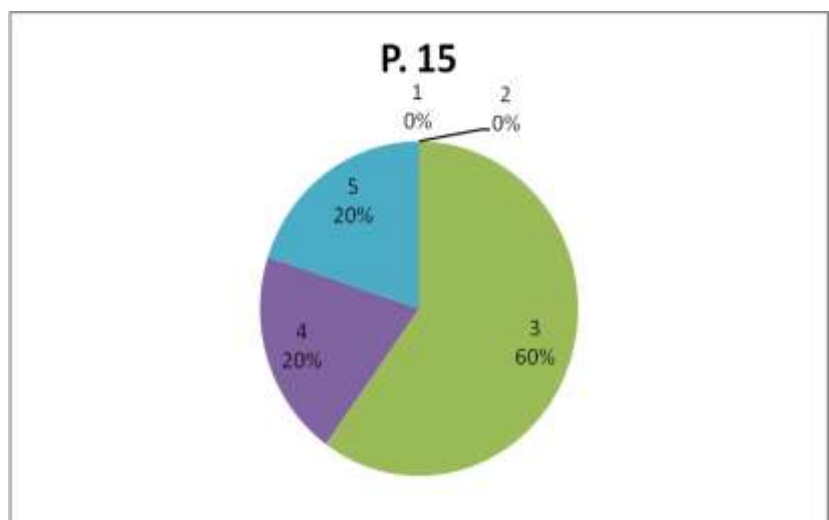


Fig. 48

16.- 5= 60%
4=40%
3= 0%
2= 0%
1= 0%

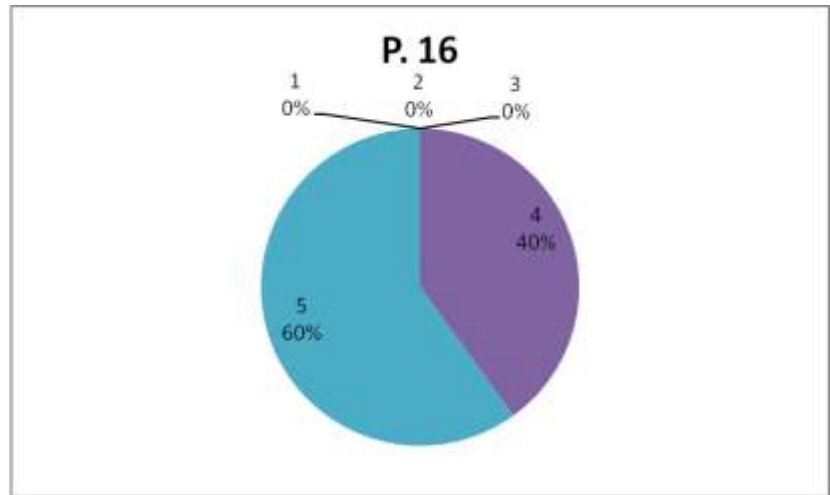


Fig. 49

17.- 4= 60%
5=20%
3= 20%
2= 0%
1= 0%

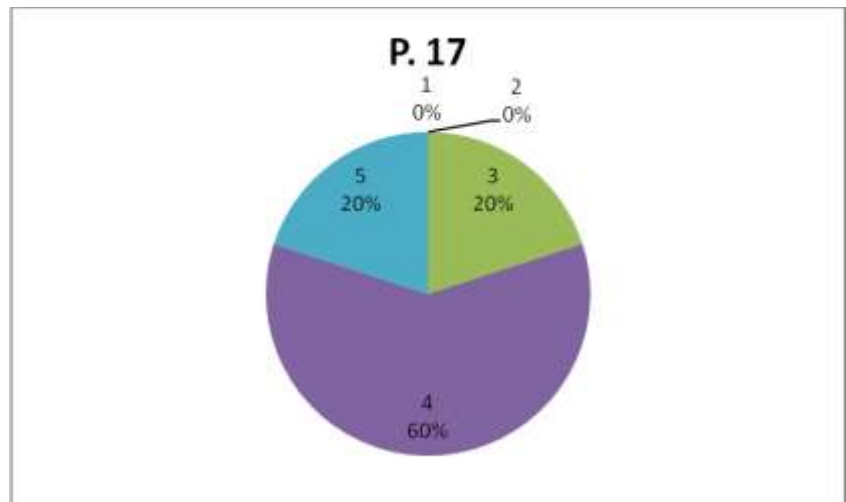


Fig. 50

18.- 4= 80%
5= 20%
3= 0%
2= 0%
1= 0%

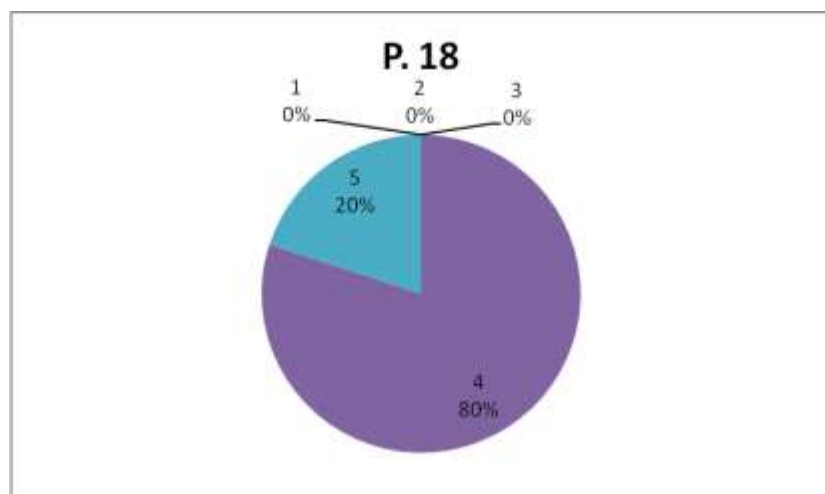


Fig. 51

19.- 4= 60%
 5= 40%
 3= 0%
 2= 0%
 1= 0%

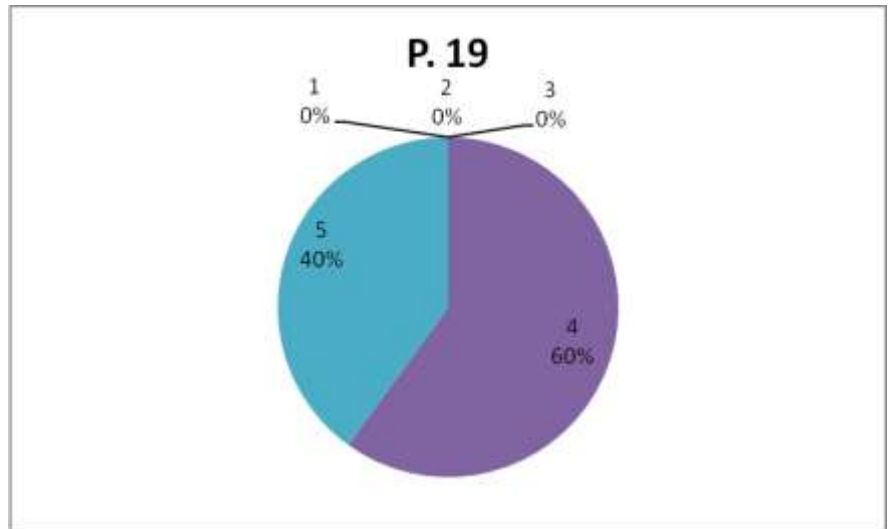


Fig. 52

20.- 4= 60%
 3= 40%
 5= 0%
 2= 0%
 1= 0%

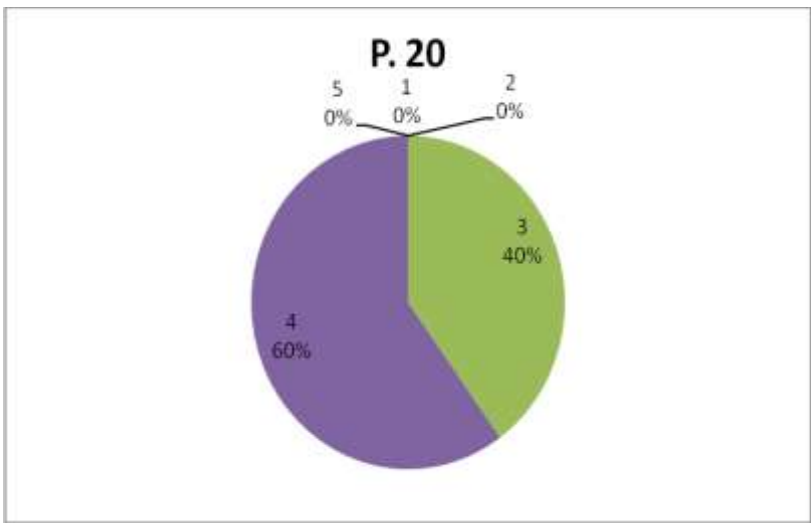


Fig. 53

21.- 3= 60%
 4= 20%
 2= 20%
 5= 0%
 1= 0%

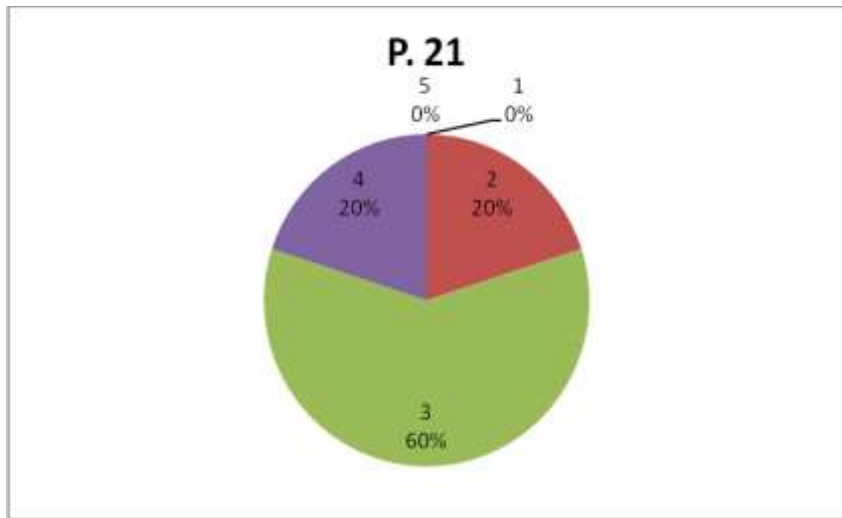


Fig. 54

22.- 4= 80%
5= 20%
2= 0%
3= 0%
1= 0%

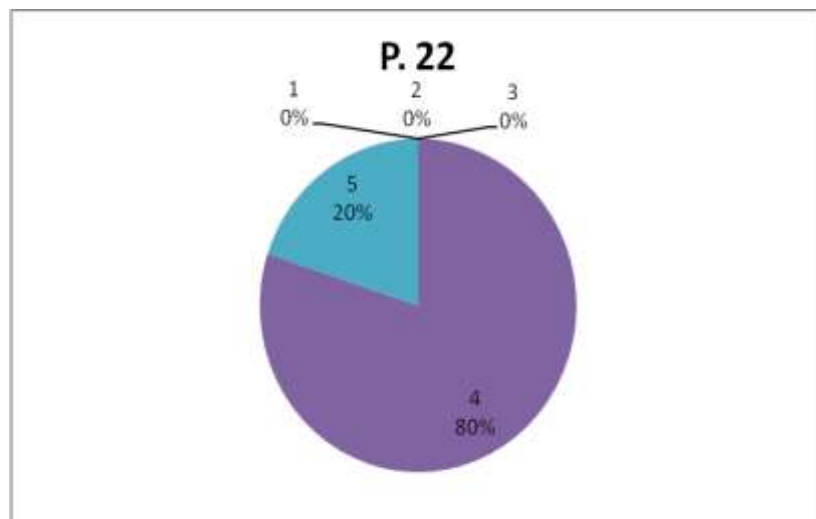


Fig. 55

23.- 4= 100%
5= 0%
2= 0%
3= 0%
1= 0%

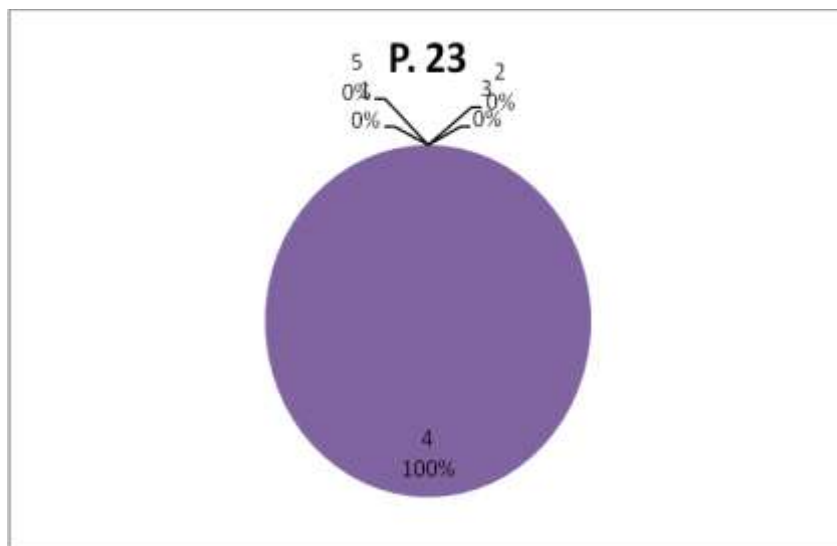


Fig. 56

24.- 4= 80%
5= 20%
2= 0%
3= 0%
1= 0%

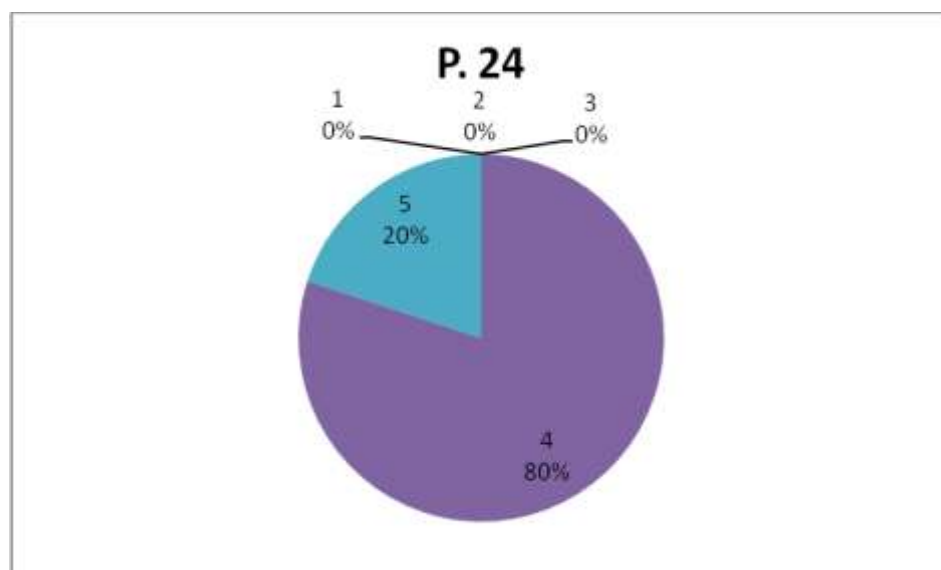


Fig. 57

25.- 2= 80%
4= 20%
5= 0%
3= 0%
1= 0%

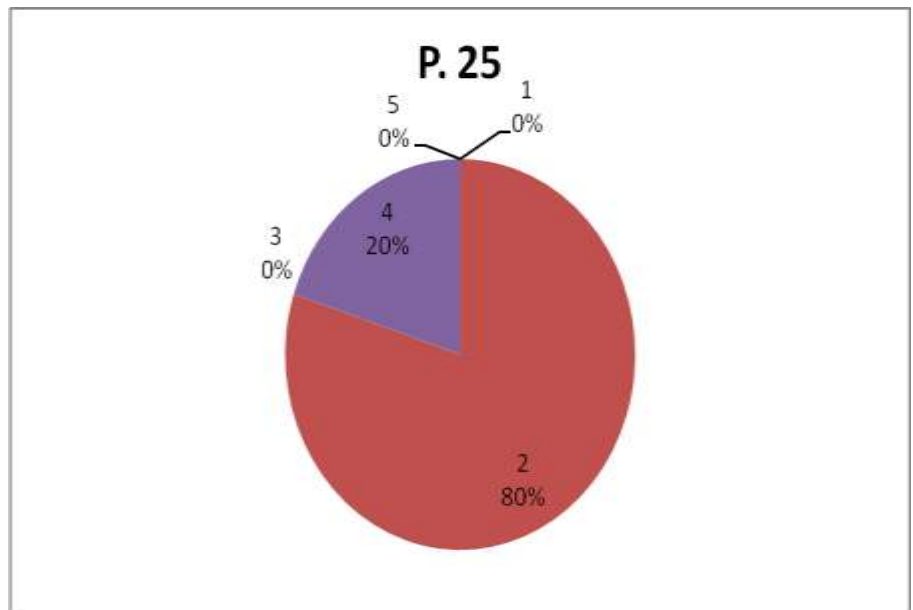


Fig. 58

26.- 4= 100%
2= 0%
5= 0%
3= 0%
1= 0%

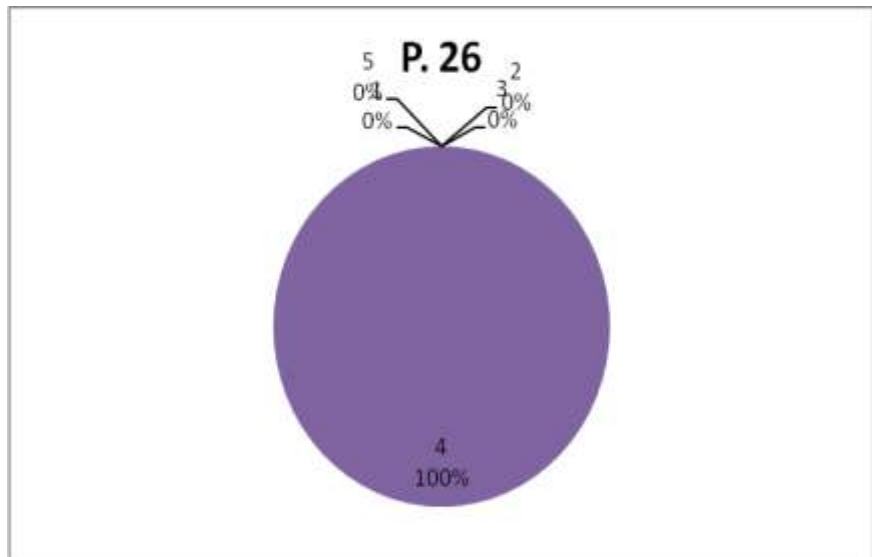


Fig. 59

27.- 4= 80%
5= 20%
2= 0%
3= 0%
1= 0%

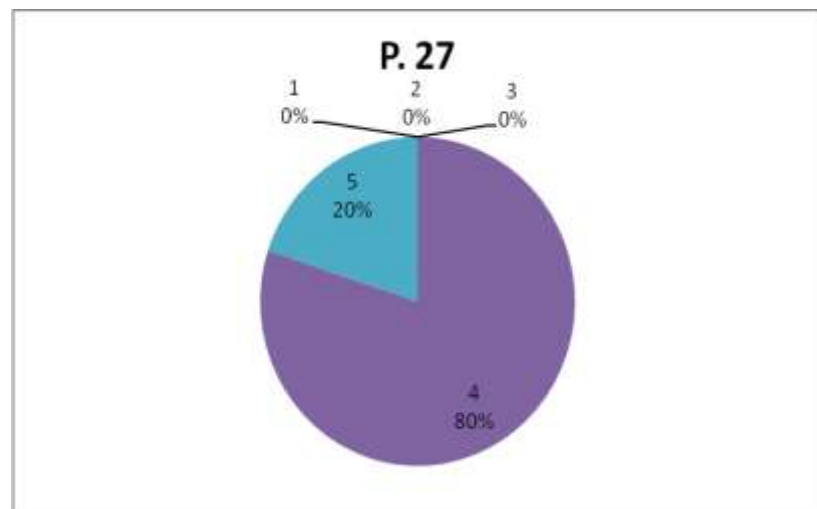


Fig. 60

28.- 3= 60%
4= 40%
5= 0%
2= 0%
1= 0%

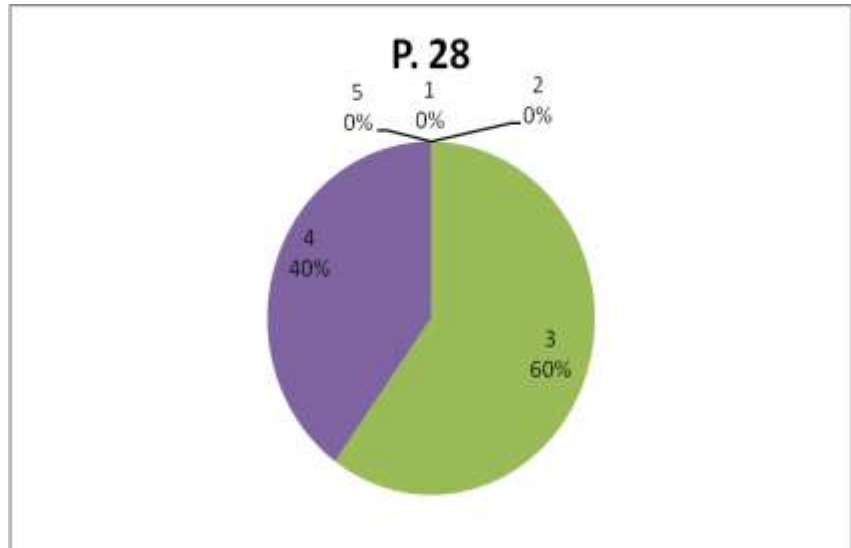


Fig. 61

29.- 4= 80%
3= 20%
5= 0%
2= 0%
1= 0%

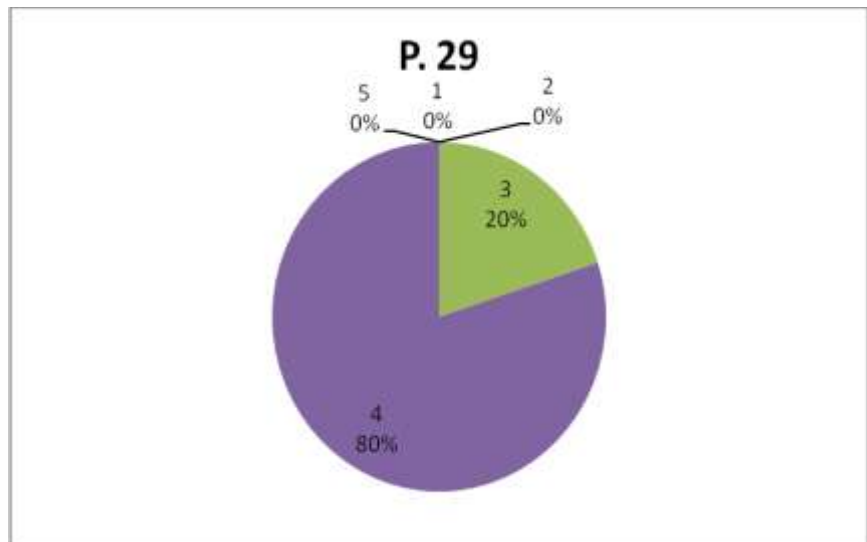


Fig. 62

30.- 4= 60%
3= 40%
5= 0%
2= 0%
1= 0%

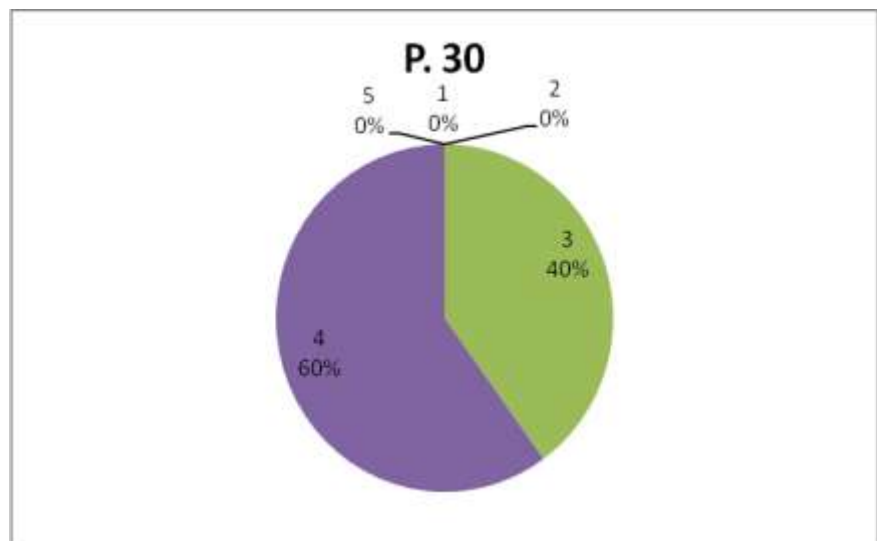


Fig. 63

31.- 2= 60%
3= 40%
5= 0%
4= 0%
1= 0%

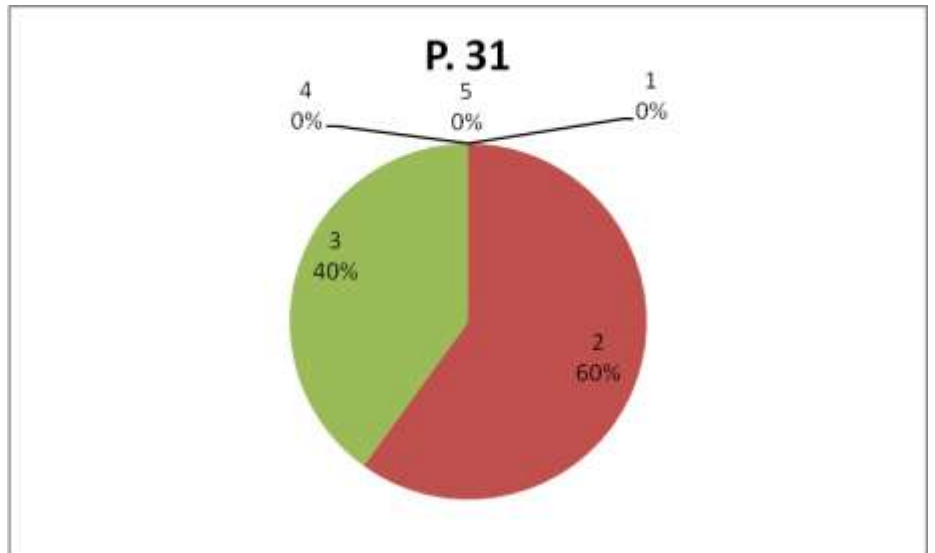


Fig. 64

32.- 2= 60%
4= 20%
5= 20%
3= 0%
1= 0%

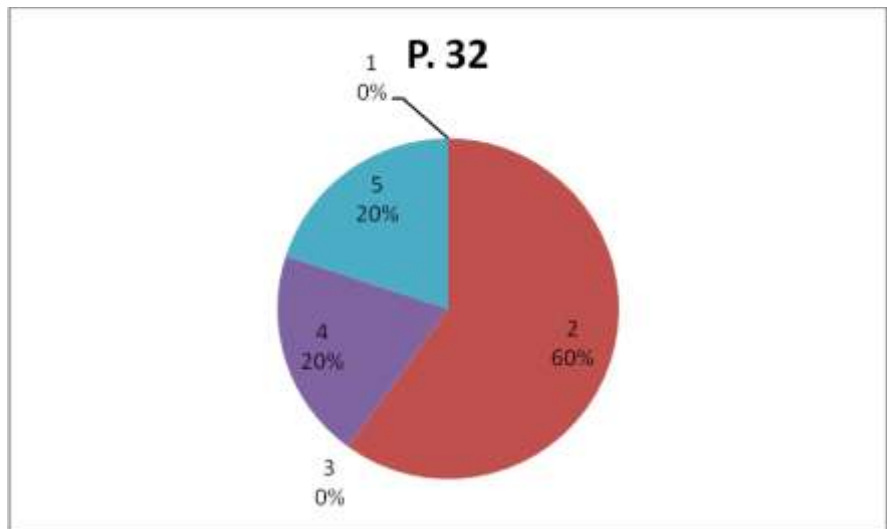


Fig. 65

33.- 2= 60%
4= 20%
1= 20%
3= 0%
5= 0%

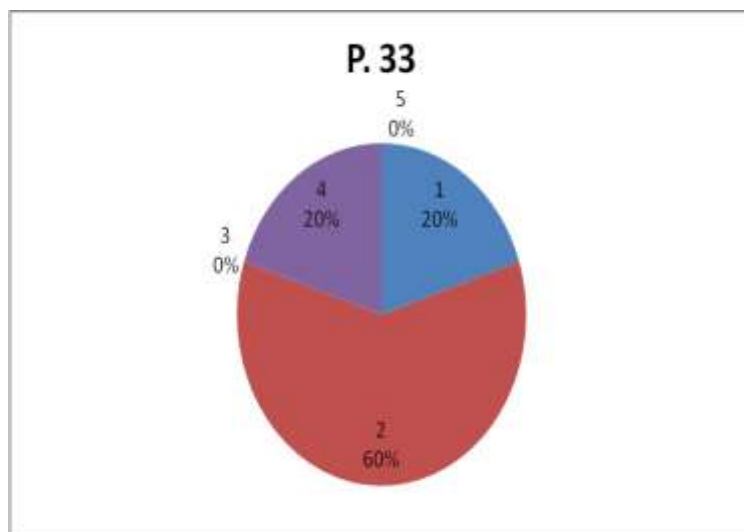


Fig. 66

DEPARTAMENTO / ÁREA: _____ **FECHA:** _____

La comunicación, el trabajo en equipo y la relación con sus superiores y compañeros son muy importantes para que se pueda trabajar con confianza y lograr buenos resultados.

Ayúdenos a saberlo. El presente cuestionario está diseñado para obtener información sobre aspectos que podrían mejorarse. El objetivo es buscar una situación comunicativa o clima laboral más satisfactorio y productivo, por lo que es vital que responda a cada pregunta con toda honestidad y seriedad. Este no es un examen y por lo tanto, no hay respuestas correctas o incorrectas.

Instrucciones para el Empleado.

A continuación se le presentan una serie de enunciados a los cuales deberá asignarle una valoración, el cual puede ser:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente acuerdo
1	2	3	4	5

SEXO	GRADO ACADÉMICO	EDAD	ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA
<input type="radio"/> Masculino	<input type="radio"/> Secundaria	<input type="radio"/> 18 a 25 años	<input type="radio"/> Menos de 1 año
<input type="radio"/> Femenino	<input type="radio"/> Preparatoria	<input type="radio"/> 26 a 35 años	<input type="radio"/> 1 a 2 años
	<input type="radio"/> Técnico	<input type="radio"/> 36 a 45 años	<input type="radio"/> 3 a 4 años
	<input type="radio"/> Licenciatura	<input type="radio"/> 46 a 55 años	<input type="radio"/> Más de 5 años
	<input type="radio"/> Maestría	<input type="radio"/> 56 años o más	

RESPECTO A INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		1	2	3	4	5
1	1.- La Comunicación es necesaria para establecer una buena relación laboral					
2	2.-Dominar el conocimiento y funciones del área administrativa me permite cumplir con mi trabajo.					
3	3.-Conozco las funciones del área administrativa					

4	4.- Es necesario que al cerrar una venta, se conozca primero sobre la ruta del mensajero para darle una fecha estimada al cliente de su envío y evitar retrasos					
5	5.- Compartes tu conocimiento con los demás					
6	6.-En tu equipo de trabajo, la cantidad de comunicación es más importante que la calidad de ésta					
7	7.-Tienes interés por lo que el área administrativa comunica					
8	8.- Prefiero la comunicación cara a cara que por cualquier otro medio					
9	9.- Conocer la ruta del mensajero garantiza que el envío de los materiales llegue en tiempo y forma a su destino					
10	10.- La mejor forma de comunicación entre jefe y subordinado es de manera informal					
	RESPECTO AL RECONOCIMIENTO DEL TRABAJO	1	2	3	4	5
11	1.- Tus superiores aprecian el trabajo que realizas					
12	3.- Tienes completa libertad para poder expresar tus ideas de trabajo con tu jefe					
13	4.- Un incentivo extra es necesario para sentir que mi trabajo es valorado y reconocido					
14	5.- La administración como área de servicio cubre tus necesidades como empleado.					
15	6.- El que se reconozca mi trabajo de manera pública me hace sentir bien y me incita a realizarlo mejor					
	RESPECTO PROCESOS DE TRABAJO	1	2	3	4	5
16	1.- Conozco y comprendo los objetivos y valores de la empresa					
17	2.- El área administrativa es un área necesaria para realizar mi trabajo					
18	3.- Conozco mis procesos de trabajo y lo llevo a cabo					
19	4.- El área administrativa debe conocer los procesos de trabajo de cada área					
20	5.- Es necesario que el área administrativa genere nuevos procesos de trabajo para mejorar los míos					
21	6.-El trabajo administrativo, permite cumplir en su totalidad con los objetivos de mi área y de la Organización					
	RESPECTO AL RESPETO Y EL COMPAÑERISMO	1	2	3	4	5
22	1.- El respeto a mi trabajo es necesario para poder realizarlo eficazmente					
23	2.- La comprensión por el trabajo que realiza el área administrativa permitirá una mejor relación y mejores resultados					
24	3.- El trabajo en equipo hace más sencillo mi trabajo					
25	4.- Ocuparme mis funciones y despreocuparme de lo que hacen en otras áreas es lo que permite cumplir con los objetivos por los cuales me contrataron.					
26	5.- Comprendo que en ocasiones de mi trabajo depende el de los demás					
27	6.- Reconozco mis errores y los asumo, sin buscar algún posible culpable					
28	7.-La falta del conocimiento hacia lo que la organización prospecta a futuro es una falta de valoración y aprecio hacia el empleado					
	RESPECTO A LOS GRUPOS					

		1	2	3	4	5
29	1.- La relación entre grupos de distintas áreas es conveniente para la realización de mi trabajo					
30	2.- Me desempeño mejor en un grupo de trabajo que de forma individual					
31	3.- Juntarme con personas de mi área me da seguridad para relacionarme con los demás					
32	4.- El pertenecer a un grupo y ser líder, permite un mejor desarrollo y mayor productividad en mi trabajo					
33	5.- Tener una buena relación con otras áreas que permita evadir lineamientos de trabajo mejora mi productividad.					

GRACIAS SU OPINIÓN ES MUY IMPORTANTE!!!

ANEXO 2 Lexias

LEXIAS DE ENTREVISTAS

PERSONAJE	CATEGORIAS											
	COMUNICACIÓN	ORGANIZACIÓN / EMPLEADOS	FORMAL	INFORMAL	PERCEPCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN	CONDICIONES DE COMUNICACIÓN	RELACIONES / CONFLICTOS	PROCESOS	MEDIOS DE COMUNICACIÓN	PERCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	PROYECTO PERSONAL	PROPUESTAS
A	"Poder saber lo que estás haciendo"		"vamos entrelazados en lo que cada uno hace pero también va en funcionamiento de lo que nosotros realizamos". "en cuestiones de trabajo cada quien hace lo suyo"	"Abierta". "todo lo que se va haciendo es sacado de experiencia". "hay mucha comunicación pero personal"	"hay muchas cosas que se guardan..." "...ahí se controla cierta información"	"al área de ventas porque nosotros para sacar nuestro trabajo a veces necesitamos información de ese lado y hasta la fecha no nos la han podido dar". "trato de llevarme bien con todos"	"hay demasiada envidia hacia la demás gente y hacia el trabajo". "preferencias"	"son entendibles".	"Internet, teléfono"	"es buena" "somos una empresa ya consolidada y pues saben lo que hacemos"	"es una empresa pequeña donde ya no puedes subir más de lo que ya has hecho"	"deberían dar cursos o capacitaciones". "que no te encasillen en un solo puesto". "la gente se estresa, porque siempre hace lo mismo". "que dejemos de tener envidias hacia los demás compañeros... así nos podemos ayudar unos a otros". "menos egoístas y dar tus conocimientos a los demás"

<p>B</p>	<p>"informa sobre los hechos que han sucedido". "es de gran importancia ya que sin ésta rama...no estaríamos enterados ..."</p>	<p>"todos los trabajadores... si no estuviéramos no funcionaríamos de la misma manera"</p>	<p>"realmente no estamos enterados de lo que pasa". "los diferentes integrantes no se explican bien...o se contradicen"</p>	<p>"si yo veo que alguien necesita saber algo ...por su puesto que se los hago saber". "siempre alguien quiere sobre salir o alguien no quiere aportar lo necesario para el trabajo en equipo"</p>	<p>"si no fuera por ella...sería un poco más difícil la estructura ...", la información se concentra en la administración.</p>	<p>"no siempre podemos decir lo que queremos ...es dependiendo o en el tiempo en el que nos encontremos". "cuando entra alguna persona nueva que va a tener un puesto más alto no nos lo hacen saber a todos..."</p>		<p>"el orden en el que uno realiza sus actividades diarias". "algunas veces los horarios y los tiempos no son respetados"</p>	<p>"correo electrónico, teléfono"</p>	<p>"no nos dan el valor que a veces uno espera ya que nos esforzamos por tratar de hacer lo mejor". "hace falta comunicación". "necesitamos trabajar más en equipo". "no es lo que yo quiero y tampoco creo que sea lo que vaya a cubrir mis necesidades a futuro". "como persona no creo que esté muy preocupada la Organización por mi."</p>	<p>"no me veo en mucho tiempo en Bimsa, es algo totalmente fuera de mis planes"</p>	<p>"mayor información". "todas las áreas necesitamos capacitaciones". "que los vendedores fueran más específicos ... que tuvieran un formato para mandar sus altas de clientes"</p>
-----------------	---	--	---	--	--	--	--	---	---------------------------------------	--	---	---

C	<p>"debe ser lo más importante". "es una herramienta". "es elemental pero no es una ciencia...es un accesorio"</p>	<p>"somos una herramienta de producción". "somos como el mouse de esta computadora". "necesitamos vender y comienzan a trabajarlos con las comisiones". "aquí todos venimos por dinero". "somos el elemento más inestable de la ecuación"</p>	<p>"los grados de comunicación son según el organigrama entre lo más cerca que estés al bloque que vas a apretar es lo que haces..."</p>	<p>"presionan do alcanzo lo que quiero". "no es la herramienta más eficaz pero si llega a funcionar". "la presión es enfocada, no nada más es apretar por apretar"</p>	<p>"nosotros vemos todo, desde el contacto interno como el externo". Tiene buena comunicación. "tenemos buena convivencia , porque el trabajar con elementos que tienen algo en común ayuda"</p>	<p>"hay falta de comunicación". "no hay información clara".</p>	<p>"las relaciones interpersonales son aparte". "la persona que trabaja para ti, te sobre pase"</p>	<p>los capacitan metiéndolos "a los cursos para los clientes". " se les proporcionan los elementos para trabajar". "juegan porque les gusta y por dinero". "la gente como individuo ya no estamos acostumbrados a trabajar en equipo"</p>		<p>"es una ecuación". "Esto no es nuestro, trabajas para alguien más". "se te da una paga, ese es tu satisfactor". "lo que busca el dueño de la empresa es más integración"</p>	<p>"feliz no estoy... Siempre queremos más". "siempre busco el equilibrio". "tengo tres escenarios ...tres planes, tres binomios de mi ecuación "</p>	<p>"si yo como cuerpo de administración voy y les doy una inducción de estas, los desanimas". "tienes que tener un elemento que te mueva para hacer la sinergia, que es la suma de todos los esfuerzos para obtener el bien común"</p>
---	--	---	--	--	--	---	---	---	--	---	---	--

D	<p>estar "sobre un mismo objetivo". "saber que es lo que está pasando dentro de la empresa"</p>	<p>No son tomados en cuenta. "lo que hable yo, no será escuchado"</p>	<p>una buena comunicación con el jefe "de que te digan si es correcto o no" lo que se está haciendo. No hay forma de llegar a la dirección general... "lo toman a mal"</p>	<p>los procesos son afectados por la amistad</p>	<p>"son muy cerrados en algunos casos"</p>	<p>"la información no se comparte con los demás". "es todo secreto...n o se comunica en sí nada."</p>	<p>Competencia por quien vende más. "en general bien". De su área solo se lleva bien con una persona. "se sienten desplazados"</p>	<p>"nadie los sigue al pie de la letra". Para que regresen la información "es más de media hora o veinte minutos". "ya son productos viejos". "Por envíos se han perdido muchos clientes"</p>	<p>correos, juntas y radio pasillo</p>	<p>"no somos tomados en cuenta". No se reconoce el trabajo. "como Bimsa no importamos". "Ya no somos competitivos en el mercado". Demasiado control.</p>	<p>"No hay forma de crecer aquí". "me veo fuera de aquí"</p>	<p>"poder aportar también nosotros... nosotros estamos al día con el cliente". Ser considerado en la toma de decisiones "porque a fin de cuentas nosotros somos los que estamos vendiendo y si no vendemos nos afecta a nosotros". Como incentivo "invitación a comer". Revisar los procesos. Se informe periódicamente sobre los trabajos o mejoras de las otras áreas. "cambios y mejoras al producto"</p>
---	---	---	--	--	--	---	--	---	--	--	--	--

E	"si no hay comunicaci3n, todo se empieza a desvirtuar". "falta de comunicaci3n". "suponemos que nos entendemos"	es muy difcil que se les reconozca y valore el trabajo y ya se acostumbr3	"buena" Se informa tarde, "top secret"	"uno siempre se entera".		no se comunican cosas personales. "no todo mundo debe de saber todo". "Irregulares". "nos cuesta mucho trabajo comunicarnos"	"trato que siempre sea buena". "con los que convivo m3s". No hay trabajo en equipo por la falta de comunicaci3n. "muchos no tenemos idea de que es trabajar en equipo". Quejas de los clientes y los vendedores por la mala calidad de la informaci3n.	no son claros. "cada quien hace lo que puede o lo que piensa que tiene que hacer". Conocer el trabajo de todos	"Internet y tel3fono", "solo comparto informaci3n con mis clientes"	"est3 estancada", "experiencia y prestigio"	Fuera de Bimsa	Necesario valorar el trabajo. "un curso o una pl3tica" sobre equipo. Juntas con todos los trabajadores. Participaci3n de vendedores con respecto al producto. "mas claros para comunicarnos"
---	---	---	--	--------------------------	--	--	--	--	---	---	----------------	--

DIFERENCIAS Y SIMILITUDES

COMUNICACIÓN	ORGANIZACIÓN/ EMPLEADOS	PERCEPCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN	CONDICIONES DE COMUNICACIÓN	RELACIONES/CONFLICTOS	PROCESOS	MEDIOS DE COMUNICACIÓN	PROYECTO PERSONAL	PROPUESTAS
Informa y es Importante (A,B, C y D)	Los empleados no son tomados en cuenta (D y E)	Controla y concentra la información. Son cerrados (A, B, C y D)	La información no es clara y no se comparte con los demás (B, C y D)	Existen envidias y competencias por el trabajo y no hay trabajo en equipo (A, D y E)	No son claros ni respetados (B , D y E)	Correo teléfono, juntas y radio pasillo (A, B, D y E)	No hay crecimiento, no hay futuro para los empleados (A, B, D y E)	Requieren de capacitaciones (A, B, C y E)
Se da por hecho que nos entendemos y la información llega tarde (E)	Si no estuvieran los trabajadores la Organización no funcionaría (B)		No se proporciona la información que se necesita para realizar el trabajo (A)	No debe haber relaciones interpersonales, son a parte (C)	No hay capacitaciones para los empleados (C)		Posibilidad de conseguir una gerencia (C)	Requieren ser reconocidos y tomados en cuenta (D)
Es una herramienta, es elemental pero no es una ciencia, es un accesorio (C)	Los empleados son herramientas de producción que al presionarlos se logra							

	alcanzar los objetivos (C)							
No hay forma de comunicarse con la dirección general (D)	Cada quién hace lo suyo y no hay trabajo en equipo (A y B)							
Hay que apretar para poder comunicar (C)								
Hay comunicación personal pero el trabajo se afecta por la amistad (A y D)								