

Unidad Iztapalapa

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Posgrado en Estudios Organizacionales

**“El mánager en la alineación de objetivos dentro de la organización. Caso
Strongpack”**

TESIS:

Que para obtener el grado de

MAESTRA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

PRESENTA:

Wendy Yanet Chávez Díaz

Matricula: 2213801526

wycd123@hotmail.com

ORCID: 0000-0001-6054-119X

DIRECTORA DE TESIS:

Dra. Claudia Rocío González Pérez

JURADO:

Presidente:

Dra. Claudia Rocío González Pérez

Vocal:

Dra. Virginia López Nevárez

Secretario:

Dr. Pedro Constantino Solís Pérez

Iztapalapa, Ciudad de México a 13 de agosto de 2024

Visto Bueno



Dra. María Teresa Magallón Diez
Coordinadora del Posgrado en Estudios Organizacionales

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
-------------------	---

CAPITULO 1

1. MARCO TEÓRICO	4
1.1. EN TORNO A LA ORGANIZACIÓN.....	4
1.1.1. ENTIDADES DE LA ORGANIZACIÓN	5
1.1.1.1. GRUPOS ORGANIZACIONALES.....	8
1.1.1.1.1. FORMACIÓN DE GRUPOS	11
1.1.1.1.2. TIPOS DE GRUPOS	15
1.1.1.2. CONSTRUCCIÓN ORGANIZACIONAL.....	18
1.1.1.2.1. ORGANIZACIÓN COMO UNIDAD	20
1.1.1.2.2. RELACIONES ORGANIZACIONALES	21
1.1.2. LA INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	23
1.1.2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL	25
1.1.2.2. CULTURA CORPORATIVA.....	27
1.1.3. LA FORMACIÓN DE OBJETIVOS	30
1.1.3.1. OBJETIVOS INDIVIDUALES	33
1.1.3.2. OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	35
1.2. GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	37
1.2.1. MANAGEMENT	39
1.2.1.1. HISTORIA DEL MANAGEMENT.....	40
1.2.1.1.1. MANAGEMENT SISTÉMICO.....	44
1.2.1.1.2. MANAGEMENT CIENTÍFICO	45
1.2.1.2. PAPEL DEL MÁNAGER EN LAS ORGANIZACIONES MODERNAS	48
1.2.1.2.1. HABILIDADES DEL MÁNAGER.....	50
1.2.1.2.2. GESTIÓN DE TAREAS Y TOMA DE DECISIONES	52
1.2.1.2.3. DEFICIENCIAS EN GESTIÓN	54
1.2.2. COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	56
1.2.2.1. TEORÍAS DE COMUNICACIÓN	58
1.2.2.1.1. MODELO DE BERLO	59
1.2.2.1.2. TEORÍA DE WATZLAWICK	61
1.2.2.2. MÉTODOS DE COMUNICACIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN	64

1.2.2.2.1. DEFICIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN	65
1.2.2.2.2. HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	67
1.2.3. ADECUACIÓN DE AMBIENTE ORGANIZACIONAL	69
1.2.3.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	71
1.2.3.1.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	73
1.2.3.1.2. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	75
1.2.3.2. CAMBIOS ORGANIZACIONALES	76
1.2.3.2.1. TEORÍAS DEL CAMBIO	77
1.2.3.2.2. ADAPTACIÓN ORGANIZACIONAL	79
1.2.3.3. INTEGRACIÓN DE LOS INDIVIDUOS COMO UNIDAD	81
1.2.3.3.1. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	82
1.2.3.3.2. SENTIDO DE PERTENENCIA Y APEGO A LA ORGANIZACIÓN	85

CAPITULO 2

2. ESTRATEGIA METODOLÓGICA	89
2.1. BÚSQUEDA / RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	90
2.1.1. SUSTENTO TEÓRICO	91
2.1.1.1. ORGANIZACIÓN	91
2.1.1.2. MANAGEMENT	91
2.1.1.3. COMUNICACIÓN	92
2.1.2. CASO ORGANIZACIÓN	92
2.1.2.1. IDENTIDAD CORPORATIVA	92
2.1.2.1.1. HISTORIA, PRODUCTOS, LEMAS, REDES SOCIALES	93
2.1.2.1.2. ORGANIGRAMA	98
2.1.2.1.3. MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA	101
2.1.2.1.4. DISEÑO Y ESTRUCTURA	103
2.1.2.2. OBERVACIÓN DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL	106
2.1.2.2.1. CONDICIÓN ORGANIZACIONAL	107
2.1.2.2.2. INTERACCIÓN ENTRE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN ...	110
2.1.2.3. TEORÍA DE GESTIÓN SOCIOECONÓMICA	110
2.1.2.3.1. DISFUNCIONAMIENTOS	111
2.1.2.3.2. MÉTODO HORIVERT	112
2.1.2.3.3. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN SOCIOECONÓMICA	113
2.2. PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN	113

2.2.1. IDEAS CLAVE E IDEAS FUERZA	114
2.2.2. EFECTO ESPEJO	116
2.2.3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	117
2.3. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	117
2.3.1. PUNTO DE VISTA DEL EXPERTO	118
2.3.2. COMPARACIÓN DE RESULTADOS	119
2.3.3. DELIMITAR EL ALCANCE DEL MÁNAGER.....	119

CAPITULO 3

3. CASO DE ESTUDIO.....	121
3.1. CONTEXTO GENERAL DE MIPYMES	121
3.2. PROCESO DEL DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO	122
3.3. DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO	129
3.4. MATRIZ DE CONVERGENCIA Y DIVERGENCIA	136
3.5. RESULTADOS	141

CAPITULO 4

4. DISCUSIÓN	149
4.1. UBICAR HERRAMIENTAS DE ALINEACIÓN ORGANIZACIONAL	149
4.1.1. ROL DEL MÁNAGER	152
4.1.2. MODELOS ESTRATÉGICOS	153
4.1.3. FORMAS DE CONSENSO	156
4.2. COMPARACIÓN DE SUSTENTO TEÓRICO CON ASPECTOS PRÁCTICOS.....	159
4.2.1. ANÁLISIS TEÓRICO CON BASE EN DISFUNCIONAMIENTOS	159
4.2.2. INFLUENCIA DE LAS ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES	165
4.2.3. EL MÁNAGER EN LA TOMA DE DECISIONES	169

CAPITULO 5

5. PROPUESTA DE FUNCIONAMIENTO PARA LA ORGANIZACIÓN	176
5.1. IMPACTO DEL DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO	176
5.1.1. ROL DEL MÁNAGER ANTES DEL DIAGNÓSTICO	178
5.1.2. ROL DEL MÁNAGER DURANTE EL DIAGNÓSTICO	178
5.1.3. ROL DEL MÁNAGER AL FINALIZAR EL DIAGNÓSTICO.....	179
5.2. HERRAMIENTAS DE ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES	180
5.3. ALINEACIÓN DE OBJETIVOS (ÁPICE ESTRATÉGICO, LINEA MEDIA Y OPERATIVOS)	182

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	186
7. ANEXOS.....	190
8. REFERENCIAS.....	201

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.	<i>Etapas de desarrollo de un grupo</i>	13
Tabla 2.	<i>Grupos formales</i>	16
Tabla 3.	<i>Grupos informales</i>	17
Tabla 4.	<i>Conceptos de management</i>	39
Tabla 5.	<i>Principios de la Administración</i>	47
Tabla 6.	<i>Proposiciones de Watzlawick</i>	62
Tabla 7.	<i>Problemas de la comunicación de Aloy, Delgado y Pérez</i>	66
Tabla 8.	<i>Canales formales de la comunicación de Chiavenato</i>	68
Tabla 9.	<i>Consideraciones para el análisis estratégico</i>	72
Tabla 10.	<i>Diseño metodológico de la investigación</i>	89
Tabla 11.	<i>Metodología por objetivo específico.</i>	90
Tabla 12.	<i>Productos de Strongpack</i>	94
Tabla 13.	<i>Videos del canal de YouTube de Strongpack</i>	96
Tabla 14.	<i>Configuración empresarial y maquinal de Mintzberg</i>	104
Tabla 15.	<i>Distribución de Entrevistas Realizadas</i>	127
Tabla 16.	<i>Fuentes de Información</i>	128
Tabla 17.	<i>Estructura funcional de Strongpack con base en Daft</i>	134
Tabla 18.	<i>Configuraciones de Strongpack con base en Mintzberg</i>	135
Tabla 19.	<i>Matriz de Convergencias Específicas de Strongpack.</i>	136
Tabla 20.	<i>Matriz de Divergencias de Strongpack.</i>	139

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.	<i>Modelo de los componentes de la comunicación de Berlo.....</i>	59
Figura 2.	<i>Página web de Strongpack</i>	95
Figura 3.	<i>Página de Facebook de Strongpack</i>	95
Figura 4.	<i>Canal de YouTube de Strongpack</i>	96
Figura 5.	<i>Arquitectura de la organización.....</i>	98
Figura 6.	<i>Mapeo de Strongpack PB (Planta baja)</i>	107
Figura 7.	<i>Mapeo de Strongpack PA (Planta Alta)</i>	108
Figura 8.	<i>Formación de ideas clave de Savall</i>	115
Figura 9.	<i>Clasificación de MiPymes.....</i>	122
Figura 10.	<i>Diagrama de flujo para el diagnóstico de gestión socioeconómico en Strongpack</i>	123
Figura 11.	<i>Temas y Subtemas de disfuncionamientos</i>	125
Figura 12.	<i>Arquitectura de intervención de Strongpack</i>	126
Figura 13.	<i>HORIVERT de Strongpack</i>	127
Figura 14.	<i>Arquitectura de Strongpack.....</i>	130
Figura 15.	<i>Propuesta de funcionamiento</i>	183

AGRADECIMIENTOS

Con profunda estima y reconocimiento, extiendo mi más sincera gratitud a mi directora de tesis, la Dra. Claudia Rocío González Pérez. Su guía fue un gran pilar en la dirección y enriquecimiento de esta investigación.

Expreso mi agradecimiento a los lectores por su tiempo en leerme, darme observaciones y comentarios en la fundamentación de este trabajo.

Mi gratitud se extiende a la Universidad Autónoma Metropolitana y al Posgrado de Estudios Organizacionales, por compartirme de su espíritu crítico y excelencia académica. Así mismo, le agradezco a Conahcyt por su apoyo económico durante estos años, facilitando así mi trayecto de posgrado.

Reconozco con aprecio a la fábrica Strongpack por abrir sus puertas para estudiar a su organización y permitirme realizar las entrevistas que han sido pieza clave en la construcción de este estudio.

Extiendo mi agradecimiento a mis compañeras de tesis por haber despejado mis dudas y brindarnos apoyo de retroalimentación durante nuestras investigaciones.

Finalmente agradezco a mi familia y amigos por su apoyo incondicional.

INTRODUCCIÓN

La complejidad de las organizaciones ha dificultado su definición precisa, generando ambigüedad sobre sus componentes y funcionamiento, lo que ha llevado a la creación de conceptos imprecisos. Un ejemplo de su definición sería: “las organizaciones son colectividades orientadas a la búsqueda de fines relativamente específicos y que exhiben estructuras sociales relativamente formalizadas” (Scott, 2003, p. 27).

La organización se encuentra de manera permanente en situaciones de cambio, de adaptación y de reestructuración, no solamente por la modificación del ambiente, sino también por la misma interacción entre los grupos que la componen. Las metas individuales, de igual forma, se encuentran en este proceso de transformación, las cuales, en convivencia con las organizaciones, pueden resultar en problemáticas administrativas.

Se puede generar una organización eficiente donde los objetivos y componentes de la organización se encuentren en armonía, con motivación en cada uno de los miembros de la organización, donde se perciban recompensas por medio de ella (Pugh, 2007), y en la cual se busque mantener de manera conjunta y simultánea tanto el desempeño económico, como el desempeño social de la organización, buscando los disfuncionamientos que propone Savall y Zardet (2009).

El experimento Hawthorne, dentro de la escuela de las relaciones humanas, se plantea la importancia de la fatiga y el evitar la monotonía dentro de la organización, en el que es necesario realizar una transformación en la actitud mental de los trabajadores para poder obtener los resultados de producción esperados (Mayo, 1972).

La transformación de actitud debe ser dirigida por el mánager, el cual logre persuadir e influir en la cultura corporativa y organizacional, buscando meter en un solo camino “lo que debería ser” con “lo que realmente es” en el comportamiento de los miembros de la organización.

Es necesario conocer el contexto de los individuos que integran los grupos y las organizaciones, debido a que cada uno de ellos se desarrolla en entornos distintos; tanto históricos, como culturales y económicos, entornos que consciente o inconscientemente influyen en la interacción de las personas y pueden llegar a generar desequilibrios dentro de la organización. El papel del mánager es buscar el beneficio del conjunto, donde la

motivación de los individuos (a pesar de sus distintos contextos) se vuelve la motivación del grupo, en el que se sienta identificado y finalmente, convertirse en una unidad.

Para conocer a los miembros de la organización y poder influir en su ideología y objetivos hay que ser cuidadosos con la forma en que se comunican las ideas y se hacen peticiones, debido a que el lenguaje o el medio utilizados para ello pueden ser percibidos de forma negativa o positiva por los receptores.

Desde los Estudios Organizacionales, “la reacción de un individuo ante cualquier situación es siempre de una función, no del carácter absoluto de la interacción, sino de su percepción de ella... en términos de sus antecedentes y cultura, su experiencia y expectativas” (Pugh, 2007, p. 285), similar al modelo de los componentes de la comunicación, el cual, tanto por parte de la fuente del mensaje, como por el receptor, se tienen que considerar algunos elementos como: habilidades en la comunicación, actitudes, conocimiento, sistema social y cultura (Berlo, 1984), para poder influir de forma efectiva en la conducta de los individuos.

A través del entendimiento de los individuos y de la organización, se busca encontrar el punto en que ambos se transformen en una unidad, donde sus objetivos encuentren una alineación y funcionen de manera armónica, tanto en su forma independiente, como de grupo. Este trabajo de investigación (a través de elementos teóricos y prácticos) busca responder a la pregunta: ¿Qué rol juega el mánager en la alineación de los objetivos personales, los objetivos de grupo y los de la organización?, para ello se realizará un diagnóstico de gestión socioeconómico en la fábrica de plásticos Strongpack, la cual se encuentra ubicada en la delegación Iztapalapa, en la Ciudad de México.

El objetivo general de esta investigación es describir el rol que desempeña el mánager en la alineación de los objetivos personales, los objetivos del grupo y los de la organización, con el fin de identificar herramientas efectivas que ayuden en este proceso. Con la finalidad de guiar al cumplimiento del objetivo general, se desglosan los objetivos específicos: primero, identificar los objetivos que la organización plantea hacia el exterior y hacia el interior; posteriormente, evaluar el nivel de influencia cultural de la organización sobre sus miembros; después, ubicar las formas o métodos de comunicación generados dentro del ambiente organizacional. Como cuarto lugar, es distinguir las problemáticas de gestión en el papel del líder en el proceso de unificación organizacional; para finalmente, proponer herramientas

que ayuden en el proceso de alineación objetivos de los individuos con los objetivos de la organización.

Las hipótesis propuestas para responder a la pregunta de investigación se van a dividir en dos: minimal (desde la postura de la organización) y maximal (partiendo del fundamento teórico).

Comenzando con la hipótesis por parte de la organización sería: se puede predecir que el mánager regula las expectativas de los empleados y las de los inversionistas dentro de la organización, cuidando que ninguno de ellos amenace la supervivencia de la organización. Su papel es generar potencial por medio del cambio; debe ubicar las estructuras y comportamientos atrofiados para trabajar en ellos; regular el comportamiento de cada uno de sus miembros y proponer herramientas para lograr los objetivos deseados.

Por otro lado, desde la postura teórica: la alineación de los objetivos individuales con los organizacionales puede tener un primer contacto a partir del experimento de Hawthorne, desde la escuela de las relaciones humanas señalando que, gracias a las adecuaciones para la comodidad de los empleados, “el grupo desarrolla un sentido de participación en las determinaciones decisivas y se transforman en una especie de unidad social” (Mayo, 1972, p. 79).

Para generar un ambiente de equilibrio organizacional, se debe llevar “una gestión de las relaciones laborales, que se dan entre ambos trabajadores, entre los trabajadores y los directivos, con el fin de controlar y alinearlos con los objetivos de la organización” (Schwartzman, 1993, p. 25). Las empresas tienden a desarrollarse con “la teoría de la decisión normativa... está diseñada para ayudar a los directivos a alcanzar sus fines (normas) que establecen para sus organizaciones” (Duncan, 1991, pp. 72 y 73), llegando a límites donde los trabajadores no sienten un nivel de satisfacción que se encuentre equilibrado a sus necesidades individuales, lo cual genera un conflicto de interés entre los miembros de la organización.

Esta investigación está dividida por marco teórico (brindando un sustento a la investigación), estrategia metodológica (señalando los pasos de la investigación: búsqueda/ recopilación de información, procesamiento de la información y análisis de la información), caso de estudio

(análisis de Strongpack), discusión y finalmente, la propuesta de funcionamiento para la organización.

CAPÍTULO 1

1. MARCO TEÓRICO

Este capítulo es el sustento conceptual de la investigación, se compone de dos partes “en torno a la organización” y “gestión en las organizaciones”.

La sección “en torno a la organización” tiene como objetivo entender el contexto organizacional y sus partes. Define conceptos generales del tema; como el papel del individuo dentro de la organización, su interacción con los grupos que se generan en ella, así como desde su identidad de unidad. Explica la cultura organizacional y la formación de objetivos del individuo, así como los de los grupos que se construyen en su entorno.

Posteriormente, la sección “gestión en las organizaciones” tiene como objetivo conocer las distintas herramientas para el manejo y dirección de las organizaciones teniendo en consideración el medio ambiente y sus necesidades. En este apartado se busca identificar el papel del mánager en la organización; ubicar herramientas para el proceso de management como la comunicación. Se explica el contexto organizacional desde el análisis estratégico y los cambios organizacionales, finalmente; tratar de encontrar herramientas que ayuden a generar una identidad organizacional de unidad.

1.1. EN TORNO A LA ORGANIZACIÓN

Definir “organización” ha provocado ambigüedad entre lo que es y no es parte de ellas, en ese intento por delimitar sus componentes básicos y su forma de interacción se han generado conceptos que inevitablemente siguen generando incertidumbre, generando un círculo vicioso de interpretaciones ambiguas.

Se entiende a la organización “como un sistema social organizado para la consecución de determinados fines” (Bernoux, 1985, p.103); considerándose “las siguientes características: división de tareas, distribución de roles, sistema de autoridad, sistema de comunicaciones y sistema de contribución- recompensa” (Bernoux, 1985, p.118).

Es importante tener una noción de los elementos que pertenecen a la organización para poder identificar la importancia de los objetivos dentro de ella. Conforme pasan los años, la definición de organización se ha ido transformando, o ha ido agregando elementos que se consideran importantes para su campo de investigación.

El fijar condicionantes o elementos “necesarios” para definirla, ayuda a formalizar e institucionalizar su estructura y sus reglas, del mismo modo, encamina a objetivos deseados y herramientas funcionales para los obstáculos que se le puedan presentar.

En este proceso de fijar objetivos, “hay pues, en toda organización, un encuentro entre el individuo y los grupos sociales... Este encuentro tiene lugar en forma de interacción, unos con otros dándose objetivos” (Bernoux, 1985, p.26), no obstante, “... puede ser interesante considerar una organización como un sistema cerrado; pero es evidente que este artificio limita la calidad de la interpretación que se puede dar de una organización, como conjunto, en el seno de la sociedad” (Crozier, 1990, p. 240) Las organizaciones pueden encontrarse involucradas en la cotidianidad de las personas durante toda su vida, no se puede delimitar a decir que se encuentran en un entorno cerrado.

Si desde el umbral de la individualidad se influye en la ideología de las otras personas con las que se convive durante la vida; es inevitable que las organizaciones en las que se desenvuelve el individuo no tengan un papel de influencia sobre ellos.

En otro orden de ideas, estudiar a la organización desde su conjunto ayuda a ubicar algunas problemáticas presentadas en ella, aunque estudiarlas desde el desglose de sus partes, también contribuye a no sólo entender su estructura como unidad; de igual forma, ayuda a la comprensión de la cultura que se genera en su misma socialización.

Se puede señalar que “la organización nos evoca, ante todo, un conjunto de engranajes complicados, pero bien dispuestos” (Crozier, 1990, p.35), haciendo referencia a sus partes dentro de un todo funcional, lo cual nos lleva al siguiente tema.

1.1.1. ENTIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

La integración de la organización es un proceso que se trabaja en conjunto de todas las partes; desde la unión de sus miembros, la estructura que la conforma, su comunicación interna y externa, hasta los procesos que ella misma promueve para lograr un equilibrio

organizacional. Una parte importante de este proceso es la coordinación, “la armonización de todos los aspectos de la organización se consigue por medio de la coordinación. Las empresas bien coordinadas establecen unidades que operan con armonía” (Duncan, 1991. p. 96).

Los individuos que componen la organización mantienen un proceso en el que “los miembros ... están interactuando diariamente entre sí y de sus asociaciones se forman entre ellos ciertos patrones de relaciones...” (Roethlisberger, 2000, p.554), algo semejante ocurre cuando se hace una selección basada “en las cualidades de los participantes al entrar en la organización; la socialización después adapta estas cualidades para hacerlas similares a las requeridas para la actividad satisfactoria de los desempeños de la organización” (Etzioni, 1979, p.125). Todo este intercambio se produce con la finalidad de generar un ambiente de conciliación y armonía entre sus partes.

Las relaciones que se forman dentro de la organización establecen en sus miembros actitudes y aptitudes para enfrentar los obstáculos que se les presentan a lo largo de su misma convivencia, pueden ser requisito para poder ingresar a la organización, o construirlas una vez dentro de ella; en determinado punto de convivencia, se puede llegar a identificar como una personalidad organizacional, partiendo de las ideologías de los grupos que se desarrollaron dentro de ella.

Las estrategias y las formas en que se comparte información de la organización pueden ser influenciada por la ideología de ciertos individuos con mayor autoridad o por aquellos que tienden a tener mayor seguridad en sus propuestas de mejora; las cuales pueden ser funcionales o no para la empresa, derivando así en el comportamiento de los individuos, que pasa por encima de las necesidades reales de la organización a la que pertenecen. Es por ello que “las estrategias y comportamientos están ligadas a la relación con los demás, y no a necesidades” (Bernoux, 1985, p.26)

Los elementos de la organización no sólo se basan en las partes que los conforman, de la misma manera, tiene aspectos que mejoran la convivencia entre sus actores, pueden abarcar comportamiento, cultura, comunicación, valores, entre otros. Por ejemplo, Barnard (1968) identificó 3 elementos de una organización: la comunicación; la voluntad de servir y un fin común.

Ubicar las problemáticas en la organización, es determinar que tienen un origen, una raíz de la cuál una serie de acciones pudieron haber llegado al punto de quiebre en una sección completa, y que posiblemente se puede ubicar en movimiento entre distintas partes de la organización, influida por la comunicación o la relación entre sus partes, las cuales se pueden ver un poco restringidas si se establecen normas que marquen un orden o límites en cada uno de los conflictos presentados. Se debe señalar que, “los conflictos se ‘localizan’, en vez de ‘totalizarse’, y se mueven hacia atrás y adelante entre unidades sociales” (Etzioni, 1979, p.131), es una acción de movimiento constante.

El pensamiento de establecer sanciones a los integrantes de la organización para definir un comportamiento es un proceso de estiramiento entre las necesidades de los individuos y las de la organización; se busca un equilibrio para el beneficio de ambas posiciones, tener una balanza de oportunidades, y a pesar de que “las normas siempre han sido reconocidas como un elemento constitutivo de la vida social. les tomó tiempo aparecer también como constitutivos del fenómeno organizacional” (Bernoux, 1985, p.103), incluso, “puede considerarse como una característica repentina de negociaciones e interacciones constantes, o como resultado de la imposición y la restricción” (Salaman y Thompson, 1984, p. 71)

El comportamiento en el que se enmarcan las partes de la organización, con reglas determinadas y objetivos en conjunto, puede comenzar a formar una alianza de pensamientos, partiendo de que éstos pudieron haber sido influenciados por la misma dinámica organizacional.

Partiendo del estudio de la organización como un ente con identidad, objetivos, cultura, procesos, valores fundamentados en reglas de convivencia, entre otros elementos; la organización, que en sí misma es tan ambigua y con tantas incertidumbres, se puede comenzar a estudiar como un tema que se maneje con más facilidad.

En este punto, “estamos en un modelo casi antropomórfico donde la organización se comporta como un organismo humano, está sujeta a voluntad y acción autorreguladora” (Bernoux, 1985, p.105), mientras se perciben a “las organizaciones ya no como un fenómeno diferente, menos complejo, sino como un caso particular-fabricado a propósito de un fenómeno general que todavía no hemos definido verdaderamente, que es el fenómeno de los sistemas humanos” (Crozier, 1990, p.189).

Es conveniente señalar en este punto la importancia del cambio organizacional, es inevitable y casi imposible que la personalidad de la organización se mantenga estable debido a estos cambios. En consecuencia, “las organizaciones han sido analizadas durante mucho tiempo como respuesta a restricciones objetivas, provenientes del exterior. su problema, en esta perspectiva, es ante todo un problema de adaptación a este entorno concebido como un dato no modificable” (Bernoux, 1985, p.115).

Hay factores tanto internos, como externos, que tienden a ser volátiles y susceptibles a cualquier inquietud que parezca no interferir en su desempeño. Un sencillo ejemplo de estas transformaciones pueden ser los cambios en las leyes en las que se rige algún sector organizacional, la influencia de empresas competitivas, entre otros aspectos.

1.1.1.1. GRUPOS ORGANIZACIONALES

La organización está integrada por grupos que se forman en sus relaciones cotidianas, ya sea por la similitud de intereses de cada una de las personas que lo integran o por objetivos comunes. “El sistema de alianzas es necesario porque la empresa se enfrenta a una suma muy grande de incertidumbres, las soluciones nunca son obvias y los actores chocan por ellas” (Bernoux, 1985, p.146), es decir, toman un papel de facilitadores en el ambiente organizacional.

La formación de grupos puede generarse por una motivación de intereses en el entorno en que se construye el grupo, con respecto al tiempo que se invierte en esa convivencia y las líneas de acción que pueden tomarse para enfrentar los problemas en el clima organizacional, en el mismo tenor, “un grupo no es solamente un conjunto de personas. La palabra se refiere a los lazos psicológicos que las personas suelen crear cuando se unen uno con otro por un periodo de tiempo en relaciones de frente a frente” (Salaman y Thompson, 1984, p. 191). Pero es importante delimitar qué cualidades son necesarias para que exista una funcionalidad en el grupo dentro del ambiente organizacional.

La necesidad social de integración y aceptación a determinados grupos no sólo mueve el interés en el logro de objetivos personales, de igual forma, se desarrolla a partir de los intereses que se hayan podido formular a partir de la interacción con los otros miembros de la organización ¿hasta qué punto comienza la identidad del individuo y hasta qué punto inicia la identidad del grupo? Bajo qué lineamientos pueden formularse los marcos de

comportamiento dentro de la moral del individuo para marcar como un objetivo principal y los secundarios. Por tal motivo:

no se puede hablar de grupo por el simple hecho de que se reúna un cierto número de personas; la existencia misma del grupo del que hablamos puede ser un problema, y la diversidad de los grupos como conjuntos de relaciones estructuradas refleja la relatividad de las leyes universales (Crozier, 1990, p. 230)

Integrar grupos contribuye con determinadas características al entorno al que pertenecen. Esto puede generar resultados benéficos o no para la organización en la que se construyen, aportando dentro de los límites que la misma organización impone en sus relaciones tanto en dirección vertical como horizontal.

Por esta razón, “cada grupo de trabajo se convierte en portador de valores sociales” (Roethlisberger, 2000, p.556), dado que se basan en las cualidades de los participantes; en consecuencia, “la socialización después adapta estas cualidades para hacerlas similares a las requeridas para la actividad satisfactoria de los desempeños de la organización” (Etzioni, 1979, p.125), todo derivado en que “un grupo siempre es una construcción social que sólo puede existir y perdurar mientras pueda apoyarse en ciertos mecanismos que le permitan integrar las estrategias... y regular así sus conductas y sus interacciones” (Crozier, 1990, p.177).

Es necesario que el individuo se adapte a las peticiones que el grupo le exige para formar parte de él, es un proceso de adaptabilidad social en los momentos de convivencia con sus compañeros de grupo, los cuales tratan de equilibrar los valores de cada uno, por el interés de un beneficio. La elección de ese integrante nuevo al grupo generalmente suele ser evaluada con relación al nivel de ganancia que se tendrá gracias a sus aportaciones, ¿qué va a aportar esta persona al grupo? y que tanto vale la pena dirigir a una persona más.

Un grupo que ya está involucrado en una organización puede ser delimitado por la división departamental, o por las relaciones informales dentro de la convivencia; ahora bien, “ningún grupo humano puede prescindir de las comunicaciones de sus miembros entre sí y en todas direcciones” (Bernoux, 1985, p.121), son necesarios esos vínculos entre grupos por lo que la organización necesite, por ello se debe cuidar la comunicación entre ellos y fomentar la cooperación en pro a la unidad.

¿Qué tanta influencia tiene un individuo en el grupo? Cada una de las personas puede aportar al bagaje cultural de los miembros que interactúan en el mismo grupo; aunque, esta misma aportación se puede ver desde dos perspectivas, como un comportamiento que puede sumar, o uno que puede restar a la personalidad que la organización necesita para sus integrantes. Es necesario señalar que “la influencia que puede ejercer cada uno de los miembros depende sólo parcialmente de sus cualidades personales; depende también tanto de la existencia de sus propios triunfos, dada su relación con el sistema, como del uso que hace de ellos” (Crozier, 1990, p.284).

La influencia de las relaciones tanto positivas como negativas, pueden adherirse a la personalidad que se genera en el grupo, quizá por miedo a ser rechazado de él; por consecuencia, “en un grupo, la característica individual más acentuada sólo permite la diferencia de conducta sustentada por el grupo” (Bernoux, 1985, p. 21); teniendo como referencia el comportamiento que se desenvuelva con mayor peso dentro del grupo o subgrupos organizacionales.

Si apelamos a un ejemplo: si en una fábrica hay dos turnos de producción (en este caso, el grupo es generado desde la perspectiva formal de la organización), y uno de los turnos tiende a producir más que el otro; a pesar de que llegue un nuevo integrante con vicios de personalidad, el grupo va a tender a querer jalar a ese integrante a su ritmo de trabajo. Lo cual puede generarse, al contrario, si el compañero nuevo, tiene alto nivel de productividad, puede que tienda a ser jalado por sus mismo grupo, a producir menos para que se le sea menos exigente a ese turno de trabajo.

La personalidad que se forma en un grupo se puede estudiar con el fin de descubrir las capacidades y áreas de oportunidad de éste con relación a la convivencia con otro. El campo organizacional tiende a tener un ambiente competitivo tratando de encontrar soluciones a las problemáticas que se presentan. Los grupos organizacionales adquieren una historia, un proceso de formación, de integración y una adaptabilidad con cada uno de sus miembros, los cuales se caracterizan por ser rasgos que unen a todos sus integrantes. De este modo:

Los grupos... han aprendido a administrar y de alguna manera a domesticar, en lugar de sofocar los conflictos, las tensiones y los fenómenos de poder inseparables de la existencia

de su acción en tanto grupos, por ese hecho *han adquirido una capacidad colectiva propia, es decir, irreductible a los miembros* (Crozier, 1990, p.177)

Para lograr una integración de los individuos y “formalizar” un grupo organizacional, se debe pasar por distintas etapas de integración por parte de sus miembros. Como se mencionó anteriormente, el proceso puede partir con la división departamental por parte del director, hasta su formación desde los grupos informales por medio de lazos de interés o compatibilidad.

1.1.1.1.1. FORMACIÓN DE GRUPOS

Los individuos comienzan a notar ciertas afinidades con sus compañeros de trabajo a raíz de su convivencia diaria, “los miembros de una planta industrial... están interactuando diariamente entre sí y de sus asociaciones se forman entre ellos ciertos patrones de relaciones, junto con los objetos que los simbolizan...” (Roethlisberger, 2000, p.554); los cuales, consciente o inconscientemente se muestran en interés de los otros para lograr un fin organizacional que por sí solo no podría cumplirse.

Desde la perspectiva de los grupos, hay determinados aspectos a considerar, “las estrategias y comportamientos están ligados a la relación con los demás, y no a necesidades que, definidas en sí mismas, no tienen absolutamente ningún sentido” (Bernoux, 1985, p.26), en consecuencia, “el grupo definirá una estrategia global que puede ser diferente en función de varios subgrupos, en los que cada uno influirá con su temperamento personal” (Bernoux, 1985, p.27), teniendo así una visión de personalidad tanto de las relaciones que se forman en los grupos, como en los pequeños subgrupos generados.

De la misma forma, se debe tener en consideración que la misma organización está creando objetivos nuevos en el individuo a raíz de su integración en ella; y que, de igual forma, pueden ser distintos a los objetivos de los grupos o subgrupos formados.

Esto nos lleva a: ¿la formación del grupo se deriva de alcanzar un objetivo individual. o de un objetivo que se formó en un ambiente organizacional? Si los objetivos individuales tienen un proceso en mente por parte del autor, con tentativo a que incluye un proceso de interacción organizacional, los objetivos probablemente cambien por la misma interacción del grupo. Puede funcionar como una línea de aporte recíproco para los objetivos de cada uno y valerse

de las herramientas que cada uno ha construido con el tiempo para construir un ambiente de cooperación entre ellos.

Para que este ambiente de cooperación funcione, se “requiere que por los miembros de la organización sea aceptada con generalidad una finalidad” (Duncan, 1991. p. 117), así como:

...comprender cómo y por qué se puede constituir un grupo, veremos que la similitud de las quejas o la afirmación de objetivos compartidos son mucho menos decisivos que la probabilidad de un triunfo común que se pueda aprovechar (la oportunidad) y la posesión de una capacidad suficiente de interacción, o si se quiere de cooperación, que permite el desarrollo de una acción común y por tanto, la aplicación de la oportunidad presente...
(Crozier, 1990, p.43)

Estos planteamientos hacen que se generen dudas como: ¿En qué momentos se establecen los objetivos del grupo?, ¿la formación se hace de manera inconsciente o consciente?, podría resolverse con la perspectiva de simple supervivencia al ambiente, o desde una perspectiva de acciones que concluyen en una consecuencia a través de un logro para los individuos que componen los grupos, ¿una recompensa por el esfuerzo realizado en conjunto?

Para poder lograr los objetivos deseados, se percibe una racionalidad limitada del pensamiento de cada uno de los miembros del grupo, es por ello que se busca ampliar el panorama con las perspectivas e ideologías de los otros miembros, por tal motivo, “en cualquier organización, y más particularmente en la empresa, los comportamientos sólo pueden entenderse en un permanente ajuste entre el individuo, su temperamento, sus necesidades, deseos y grupo” (Bernoux, 1985, pp. 21 y 23), obteniendo un equilibrio de conocimiento para sus triunfos por medio de la cooperación.

El proceso de equilibrio de intereses y objetivos entre las personas que componen un grupo puede verse limitado por la misma interacción de su cotidianidad, podría llegar a considerarse que entonces la supervivencia del grupo se encuentra en funcionalidad por su adaptabilidad tanto del ambiente, como entre sus miembros, los cuales comienzan a construir procesos que son únicos del grupo para el logro de distintos objetivos.

La formación de los grupos no sólo está constituida por un interés organizacional en común, la misma interacción llega a generar vínculos emocionales que mueven los intereses de los

involucrados, del mismo modo en que se observó con la escuela de las Relaciones Humanas. La supervivencia de los grupos puede verse influenciada por el tiempo en el que sea funcional para la organización y para los individuos que la componen, debido al objetivo para el que se construyó. Las etapas de formación y de existencia del grupo pueden llegar a ser muy estructuradas y progresivas. En la Tabla 1 se pueden observar las etapas de desarrollo de un grupo con base en Chiavenato (2017) señala:

Tabla 1. *Etapas de desarrollo de un grupo*¹

De formación	De la tormenta	De normalización	De desempeño	De interrupción
Primero, las personas ingresan al grupo debido a la asignación de un trabajo (en caso de ser un grupo formal), o debido a que desean un beneficio (un grupo informal). La segunda fase es la definición de propósitos, la estructura y el liderazgo del grupo.	Surge el conflicto dentro del grupo. Los miembros aceptan la existencia del grupo, pero se resisten al control que éste impone a su individualidad.	Se desarrollan relaciones estrechas y el grupo se cohesionan gradualmente.	La estructura del grupo es totalmente aceptada y funcional. La energía debe dirigirse a conocer y comprender a cada uno de los miembros.	Grupos temporales, en ellos el grupo se alista para la desbandada, es decir, para que cada miembro regrese a sus actividades normales en otras áreas. En este momento el grupo deja de existir.

Con base en el proceso explicado por Chiavenato; algunos de los factores que pueden llegar a afectar más a los grupos organizacionales son aquellos que se generan en el mismo proceso de formación del grupo, como lo son la imposición de una estructura informal adicional a la estructura formal de la organización, su pérdida de individualidad al generarse una identidad de grupo, o inclusive los cambios o pausas en los objetivos individuales con la finalidad de seguir un objetivo de grupo, por ende, “la conducta del subordinado también está en función de las posibilidades que se le presentan de agruparse con sus colegas y hacer funcionar su

¹ Adaptado de: Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (3a. edición). McGraw- Hill Interamericana Editores. México, p. 161 y 162.

solidaridad” (Crozier, 1990, p.37). El miedo a ser rechazado o excluido es importante en la naturalidad del ser social al forjar sus relaciones organizacionales.

Las personalidades de los miembros del grupo organizacional sirven de base para perfilar a los integrantes del grupo; se busca compensar las habilidades que cada uno tiene para generar un equipo de trabajo fuerte frente a las adversidades que el ambiente organizacional les puede presentar. La forma en que se mezclan los valores y objetivos de cada uno pueden servir al ser comprendidas a profundidad, debido a que éstas mismas pueden ser utilizadas como redes de apoyo y lazos profesionales en la capacitación laboral o profesional.

Entre las alianzas que los actores forman, se construye un vínculo social que no sólo tiene una estructura; de igual manera, se tienen lineamientos que enmarcan el sentido de esas mismas relaciones. Son lineamientos no formalizados, que se dan por sentado entre los miembros con la finalidad de mantener una convivencia sana, con procedimientos conocidos entre sus integrantes; los cuales pueden generar un “sistema de regulación de relaciones... las reglas de relaciones que los actores se dan a sí mismos para resolver los problemas cotidianos de la organización” (Bernoux, 1985, p.143)

Tratar de entender al individuo y las relaciones formadas entre ellos en el grupo y de la organización, ayuda a comprender no sólo las posibles líneas de acción dentro para el alcance de sus metas; es hacer un análisis de los ¿por qué? en cada una de las cosas que unen a los grupos. En concordancia, para entender al todo de esas partes, “no tratamos de descomponer una realidad y fragmentarla en tantos pequeños problemas simples como sean necesarios para reducirla a la inteligibilidad; se trata de descubrir el modo de integración que hace de ella, por lo contrario, un fenómeno global particular” (Crozier, 1990, p.208).

Hacer el estudio de las partes para comprender el todo es parte del análisis, se busca entender el comportamiento de los individuos en un ambiente organizacional para entender su motivación en la formación de los grupos que se le son asignados o que el mismo individuo busca conformar. Se busca comprender qué papel juegan los grupos en cada una de las partes de la organización y cómo pueden influir en el ambiente de la misma.

1.1.1.1.2. TIPOS DE GRUPOS

El ambiente organizacional se puede segmentar desde aspectos formales e informales, dependiendo de la estructura que se haya formado a lo largo de la historia de la organización. Conocer los tipos de grupos que se construyen en determinado momento de la historia de la organización puede servir de base para la formulación de estrategias propuestas por los directivos.

La adaptabilidad que puede alcanzar un individuo dentro de la organización es un proceso de autoconstrucción de su personalidad. Por tal motivo, “los individuos conscientes de su pertenencia a ciertos grupos reaccionan de ciertas maneras aceptadas hacia otros individuos que representan a otros grupos” (Roethlisberger, 2000 p.555). Pudiese parecer un círculo constante de aprendizaje, el cual delimita las acciones que pueden y no pueden cruzar los miembros de su mismo grupo. Es un proceso que tentativamente puede estar basado en los resultados de las acciones tomadas frente a las problemáticas organizacionales o problemáticas de los grupos informales.

En otro orden de ideas, se tiene la perspectiva de que “los individuos no se comprometen en grupos informales, sino por el contrario, tienen tendencia a utilizar el grupo formal como una protección y una defensa a su autonomía y a sus capacidades de acción individuales” (Crozier, 1990, p.164), por lo que “el grupo acepta los objetivos que esta organización le pide...” (Bernoux, 1985, p.99).

Entonces, ¿la división entre los grupos formales e informales puede que funcione únicamente como justificante y respaldo a las actitudes de los miembros del grupo?, los lineamientos y procesos que se establecen en los grupos formales pueden fomentar el crecimiento profesional en la personalidad del individuo y esta personalidad puede llegar a imponerse con liderazgo dentro del grupo informal. Es así como la influencia de la convivencia entre los grupos formales e informales es recíproca y constante, una aporta a la otra de forma permanente, por el mismo proceso de aprendizaje de los individuos.

Los grupos formales dentro de la organización, por lo general son establecidos desde la parte directiva con la finalidad de cumplir un objetivo organizacional, es decir, tienen una funcionalidad posiblemente por un tiempo limitado. Tienden a estar estipulados por un

procedimiento estratégico con un manual de acción, o con libre albedrío de creatividad, considerando que deben ser aprobados por la parte directiva. En la Tabla 2, podemos ver con base en Chiavenato (2017), la explicación de los grupos formales:

Tabla 2. *Grupos formales* ²

Grupos de mando	Grupos de tarea	Grupos temporales con plazos definidos
determinados por las relaciones formales de autoridad y están definidas por el organigrama.	son definidos por la organización y formados por personas que ejecutan determinadas tareas o funciones, pueden trascender las relaciones de mando.	se forman para ejecutar ciertas tareas en la organización y tienen una duración definida, como las comisiones

En los grupos informales de la organización se pueden ubicar determinadas características que unifican el vínculo entre los miembros. Algunos de esos puntos clave están ubicados en el perfil de los individuos. Ejemplos de ello sería: ubicar las razones que motivan a hacer lo que hacen y lo que los motiva a no hacer determinadas acciones, los intereses en común, sus objetivos de vida, sus procedimientos, entre otros elementos; y estos son tan solo algunos de los elementos que pueden llegar a impulsar la cooperación de cada uno de los individuos, características que sirven para llegar del punto A, al punto B.

Por otro lado, tenemos la Tabla 3 que explica, según Chiavenato (2017), los tipos de grupos informales:

² Adaptado de: Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (3a. edición). McGraw- Hill Interamericana Editores. México, p. 160.

Tabla 3. *Grupos informales*³

Grupos primarios	Grupos de interés	Grupos de amistad	Coaliciones
<p>por ser pequeño se caracteriza por la camaradería y la lealtad y porque sus miembros tienen valores en común. (familia, amigos)</p>	<p>grupos que se unen para enfrentar problemas similares o alcanzar un objetivo en común que satisfará sus necesidades individuales.</p>	<p>Grupos que van más allá del entorno laboral y que tienen relaciones sociales. Pueden compartir el mismo rango de edad, herencia cultural, etc.</p>	<p>El nivel social puede afectar la formación de alianzas estratégicas en las organizaciones. Las coaliciones son entidades separadas, poderosas y eficientes dentro de la organización</p>

Hay otros nombres o tipologías en los grupos organizacionales, aquellos que tienen una función meramente de cumplir un objetivo con una ventaja de aplicación por las cualidades de sus miembros, con referencia a otros grupos; otros que mantienen procesos establecidos y definidos por su normalización dentro de la organización que pueden llegar a estar establecidos en sus manuales de identidad o acción; o aquellos que se mantienen como una línea de contención a los cambios estratégicos que se quieran presentar, los cuales se pueden dar de forma natural por la resistencia al poder o al cambio.

Otra categoría de grupos, pueden ser:

grupos estratégicos o grupos conservadores, cuentan con un buen sistema de comunicación, son capaces de acciones coordinadas y coherentes e intervienen de manera decisiva en la vida de la fábrica... los grupos llamados *erráticos*, capaces de acción, incluso de acciones muy vigorosas, pero sólo en forma intermitente y cuando se trata de una acción de tipo explosivo (Crozier, 1990, pp.43 y 44)

La clasificación que se puede llegar a presentar para cada uno de los grupos se amplía de manera constante por la interacción y objetivos de sus integrantes. El haberse construido en

³ Adaptado de: Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (3a. edición). McGraw- Hill Interamericana Editores. México, p. 161

aspecto formal o informal, es parte crucial para aquellas normas de convivencia que se establecen en cada grupo, porque pueden ser establecidas por los líderes de grupo, los precursores del grupo, o por la unanimidad en la toma de decisiones. Tener clasificaciones no sólo ayuda a organizar determinados sectores; también contribuye a la planificación de estrategias, ejemplo de ello es ubicar desde qué grupo se puede comenzar una propuesta de objetivos, o un cambio organizacional para que se realice de forma funcional y eficiente, reduciendo lo menor posible un margen de error.

1.1.1.2. CONSTRUCCIÓN ORGANIZACIONAL

¿Qué sería de una organización sin individuos? No existiría, y sin la agrupación, no se podrían generar lazos organizacionales. Cabe señalar que las organizaciones no son entes individuales con vida propia, pueden fungir como herramientas que buscan el apoyo de la búsqueda de objetivos de los individuos que la integran. Durante la construcción de la organización, puede haber momentos de limitación de comportamiento en sus miembros, lo cual pueda provocar un miedo de pérdida de individualidad, que es lo que más pueda llegar a generar conflictos en el ambiente organizacional.

Desde la perspectiva histórica, la sociedad se ha estudiado como un proceso de formación de los grupos y cómo su comportamiento influye para la integración de sus partes. Es un punto de partida clave, para entender los mecanismos sociales actuales; se tiene un punto de referencia y se trata de proponer resultados que mejoren poco a poco ese proceso de integración.

La organización tiene objetivos básicos, como la mera supervivencia, hasta objetivos de desarrollar herramientas nuevas que faciliten las actividades del día a día actual. Se busca comprender las alianzas, los objetivos y las herramientas utilizadas para ello; un enlace de todos las partes involucradas. Del mismo modo en que “es necesario estudiar la relación entre el móvil personal del individuo y los objetivos que orientan las actividades de la organización” (Simon, 1988, p. 17).

Para poder entender la construcción de la organización, ¿se puede fundamentar que la organización misma es una herramienta que facilita los logros de quienes la conforman?, el punto clave es determinar si se construye la organización conforme a los individuos o los individuos se conforman por la interacción con la misma organización. Podría tomarse como

un círculo de reciprocidad o como un círculo vicioso de aprendizaje constante y perdurable hasta la sobrevivencia de la organización misma con sus miembros interactuando hacia un posible mismo objetivo.

Simon (1988) señala que la organización tiene tres clases de participantes: los empresarios (sus decisiones controlan), los empleados (contribuyen tiempo y esfuerzo) y los clientes (aportan dinero a cambio de productos); aunque cualquier ser humano puede encontrarse, dentro de la organización, en más de una de estas relaciones, y para que se pueda construir a la organización es necesario que sus partes se mantengan en conjunto, como líneas que se enlazan necesariamente para poder conformar al conjunto de la organización. El comportamiento que estos actores adoptan en esta misma interacción, pueden variar desde aspectos de identidad individual, hasta la imposición de personalidad que la misma organización fue construyendo.

Estudiar las cosas que conforman a la organización es complicado porque se deben entender distintas variables que no se pueden ver, que no están formalizadas en ningún manual o explícitas en algún reglamento de procesos, sin embargo, están ahí y hacen que el conjunto funcione de una determinada forma. Los vínculos entre las personas, las conexiones entre lo físico y lo intangible, son las relaciones más complejas de entender, conocer el ¿por qué se formaron? o como es que, siendo tan diferentes entre sí, logran funcionar. Significa tratar de comprender cosas que sólo se perciben si te encuentras inmerso en las pasiones y sentimientos que mueven a la organización, involucrarse en la historia, el ambiente informal, los juegos y el liderazgo de los que integran los distintos grupos.

El proceso que construye la organización para su supervivencia es dinámico, es cambiante y sobre todo, adaptativo a determinadas circunstancias, “incluso cuando la meta se identifica con claridad y llega a cumplirse, las organizaciones a menudo establecen nuevos objetivos, como si la meta de una organización, una vez creada, fuera simplemente su propia supervivencia continua y perpetuación” (Pfeffer, 2000, p.7).

El cerrar a la organización a algo establecido puede ser un punto no alcanzable. Hay elementos que se van a mantener en constante modificación: como la estructura, la arquitectura, los procesos, incluso puede ocurrir que la organización tenga rotación constante entre los distintos puestos o actividades a desarrollar para impulsar a la creatividad y al

aprendizaje. La construcción de la organización puede ser un proceso que se llevó desde el primer punto de su origen, la trayectoria que ha llevado para mantenerse viva hasta el día de hoy, y también puede funcionar con una constante reestructuración; para ello se deben realizar revisiones constantes de lo que puede quedarse o descartarse de la metodología de sus actividades. Es construir y reconstruir de acuerdo con sus necesidades.

1.1.1.2.1. ORGANIZACIÓN COMO UNIDAD

Para poder entender la construcción de la organización, se puede analizar desde la perspectiva de investigación científica, desglosando sus partes hasta encontrar la razón del por qué esa pieza o parte tan pequeña, logra modificar a todo el conjunto; a pesar de esto, también se debe contemplar que la organización misma, tiende a generar una imagen de identidad propia, en la que los mismos engranajes generan un movimiento en conjunto; una personalidad que mueve a la organización, ya no como partes separadas, sino como un todo con una intencionalidad propia.

Cada organización tiene todo un ambiente personalizado con base en sus necesidades y los objetivos que se proponen cumplir, tiene elementos colocados de acuerdo a su funcionalidad, cuenta con herramientas que se adaptan precisamente a sus procesos y se construye una personalidad organizacional, todas tienen cualidades distintas, lo que conlleva a procesos y metodologías únicas para su estudio; por ende, “las organizaciones varían en su grado de complejidad y en el grado que se les da autonomía a la gente y a las unidades” (Hall, 1996, p. 50).

Los enlaces entre los individuos, los grupos y la organización misma, tienden a seguir una lógica que vaya de acuerdo con la dirección de todos sus elementos, podría considerarse como llegar a acuerdos en los que cada uno se sienta satisfecho con lo que obtiene gracias a los otros integrantes; “no podemos contentarnos con un análisis en el nivel de los individuos, pues también existen capacidades relacionales en el nivel de grupos, organizaciones e incluso de sistemas” (Crozier, 1990, p.176), tampoco se puede llegar a generalizar en que cada uno se encuentra en un estado de plenitud con lo que obtiene de ella, simplemente podría tenerse una percepción de encontrarse satisfecho.

Para poder entender los lazos que unen al conjunto de la organización, es necesario también ubicar el contexto en el que se están desarrollando. Un espacio, en este caso, la organización,

cuenta con determinado reglamento y procedimientos establecidos por los líderes, se encuentra ubicado en un tiempo definido, con determinados valores internos y oportunidades que se presentan desde lo externo, como se mencionó con anterioridad “la organización, como ya hemos dicho, puede y debe considerarse como un conjunto de mecanismos reductores que restringen considerablemente las posibilidades de negociación de los actores...” (Crozier, 1990, p.45)

El comportamiento de los integrantes de dicho espacio u organización, deben interactuar y resolver problemas, delimitados a una cantidad de variables que de por sí, por la existencia misma en ese momento, ya está delimitado, es por eso que algunos autores señalan un comportamiento organizacional, porque a pesar de que cada organización es diferente, puede llegar a contener limitaciones muy similares entre ellas; similar al isomorfismo organizacional.

1.1.1.2.2. RELACIONES ORGANIZACIONALES

El individuo al encontrarse tan estrechamente limitado cuando comienzan las perturbaciones generadas tanto en el interior, como en el exterior de la organización; el mismo puede llegar a provocar conflictos de interés en el intento de toma de decisiones con sus compañeros de grupo. Podría señalarse a “las organizaciones como constructos de juegos que se perpetúan de acuerdo con las capacidades relacionales de sus miembros” (Crozier, 1990, p.162), las identidades de cada uno de los miembros, puede ser muy contrastante para los otros, fuera de su capacidad para resolver la problemática presentada.

Hay que ubicar la diferencia entre las capacidades que tiene cada uno de los individuos de la organización para funcionar como un conjunto; y la personalidad que cada uno tiene (la forma en que percibe y se enfrenta a determinadas situaciones desde su individualidad), con la finalidad de no caer en una analogía, ubicando a “la organización como una arena política en la que, si bien se persiguen ciertos fines generales, los individuos y grupos de individuos que componen la organización negocian entre ellos y se enfrasan en varias situaciones de conflicto” (Coronilla y Castillo, 2000, p. 82).

Las herramientas que utilicen cada uno de los miembros, o que la organización misma les brinde, pueden no ser las más eficientes o pueden servir para ser utilizadas solo en ese momento clave, debido a que “los constructos humanos subyacentes a las organizaciones no

son los productos mecánicos de la suma de las restricciones ‘objetivas’ propias del contexto y del medio *miembros*” (Crozier, 1990, p.179). El poder utilizar de buena forma esas herramientas puede afectar en la supervivencia de la organización; entre ellos podemos señalar una comunicación asertiva, herramientas de difusión idónea, planes de contingencia, entre otras herramientas.

En la unificación de las partes de la organización se contempla que cada una de las experiencias que se edifican dentro y fuera del contexto organizacional, están influyendo directa o indirectamente con el comportamiento de cada uno de los integrantes del grupo. Es un proceso de posible retroalimentación de conocimiento de esa misma organización, mezclada con las otras en las que se desenvuelve ese mismo individuo y que pueden resultar cotidianas. Se puede utilizar como referencia:

... el concepto de sistema de acción concreta... un modelo particular que permite a los actores resolver los problemas concretos de la vida de la organización según relaciones habituales. estos son creados de acuerdo con los intereses de los individuos, las limitaciones del entorno y, por lo tanto, las soluciones propuestas por los actores (Bernoux, 1985, p. 136)

En esta misma interacción entre grupos, se genera un conjunto integrado por partes que no sólo tienen una identidad propia, sino que cuentan con un bagaje intelectual que busca ser aporte dentro de la toma de decisiones organizacionales. Sin embargo, ¿Qué tanto se puede aportar desde una limitación subjetiva, con racionalidad limitada?, precisamente, se busca que entre tantas aportaciones individuales, se logre sino la mejor decisión, al menos la más eficiente en el momento para el logro de objetivos tanto del individuo (con su gratificación de aportación a la solución de la problemática), como al logro del objetivo de la organización (resolviendo la problemática).

El proceso que tiene la organización para construir una identidad como unidad, es el mismo por el que pasa cada uno de sus integrantes. La convivencia diaria entre ellos no sólo está marcando la trayectoria de la organización, también está construyendo las experiencias en un tiempo definido de vida de cada uno de los individuos que la conforman (dependiendo del tiempo que dure dentro de la organización cada uno de sus miembros).

Así mismo, “el resultado de la unión en los grupos es una cierta absorción de opiniones y actitudes; al mismo tiempo que aumentan la identidad y la propia imagen del individuo

mediante las imágenes de sí mismo que obtiene de los otros dentro del grupo” (Salaman y Thompson, 1984, p.191)

Por ejemplo: la persona “X”, comienza a trabajar en una organización cuando tiene 25 años, dura en esa organización, 10 años; es decir, pasó una década conviviendo con la persona “Y”, con la persona “Z”, y así sucesivamente; lo cual generó, no sólo que estas personas contribuyeron a la historia de la organización; entre ellas se originó una mezcla de sus personalidades y de conocimiento de cómo son percibidos dentro de ese contexto, de ese ambiente organizacional. “X” se convierte en un conjunto de experiencias y crecimiento profesional de su entorno externo e interno con la organización y de las relaciones que se generaron dentro de ella.

1.1.2. LA INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Tratar de definir la cultura siempre ha sido complicado de abordar debido a su ambigüedad, el señalar qué temas pertenecen y qué temas no pertenecen a la cultura, definir qué es y qué no es, desde qué perspectiva se estudia o desde que subjetividad es interpretada; es por ello que se tienen tantos estudios de ella, por lo mucho y poco que puede llegar a abarcar.

Desde la cultura organizacional, es aún más complejo poder delimitar aquellas características que pudiesen definir el comportamiento de cada uno de los miembros de la organización o incluso poder identificar si tiene cualidades de personalidad como grupo.

Se podría señalar que “el análisis de la cultura es una ciencia interpretativa en busca de significaciones” (Geertz, 2005, p. 20), o que “la cultura se puede ver como un proceso de evaluación, construcción de identidad y significado (Buis et al., 2019), incluso interpretarse como “estructuras de significación socialmente establecidas en virtud de las cuales la gente hace cosas” (Geertz, 2005, p. 27).

Para la formación de la cultura se involucran distintos factores que convergen en el mismo plano de la convivencia. Las actitudes aprendidas en el pasado, en el presente y las que faltan por adoptar con la convivencia diaria a través de los grupos en los que se interactúa; son las que pueden conformar la identidad del individuo que es parte de un conjunto, percibidas como las más adecuadas por el actor en un momento y espacio determinados.

Desde otra perspectiva, “la cultura articula el conjunto de representaciones de una sociedad a través de sistemas de valores y de códigos simbólicos, así como de mitos tendientes a reproducir y mantener el orden social” (Barba y Solís, 1997, p.201), del mismo modo, “la cultura se compone esencialmente de interpretaciones de un mundo y de las actividades y artefactos que las reflejan... estas interpretaciones se comparten colectivamente, en un proceso social” (Mintzberg et al., 1999, p. 265)

Se tienen dos posturas dentro del ambiente de cultura organizacional, ¿se puede influir en el comportamiento del individuo o no se puede influir?, ¿realmente las distintas ideologías de los grupos sociales son una figura de réplica para el comportamiento entre estos mismos grupos?, entonces ¿es un proceso de construcción o deconstrucción?

Con la finalidad de esclarecer un poco estas dudas, se señala que “no se puede afirmar que la cultura determina los comportamientos produciendo hábitos y que los humanos pueden libremente cambiar estos últimos... Pero si se observa a la cultura como un contexto en el cual las situaciones y las acciones toman sentido” (D’ Iribarne, 2003, p. 65).

Las organizaciones pueden ser utilizadas como medios para el fortalecimiento de la identidad o puede ser una herramienta para el desenvolvimiento del individuo en el crecimiento profesional, debido a que en ocasiones “... son vistas como productores de bienes y servicios, que a su vez producen efectos culturales tales como rituales, leyendas y ceremonias” (Barba y Solís, 1997, p. 163). En el proceso de aprendizaje, el individuo se va inclinando a adoptar un perfil que le ayude a mejorar sus habilidades que desarrollará en este mismo entorno y otros. Resultando así en que, “las normas que utiliza un individuo son resultado de un aprendizaje cultural, es decir, de una socialización reforzada por las sanciones del medio” (Crozier, 1990, p.265).

La cultura en las organizaciones no sólo se construye o modifica con la interacción de los individuos que conforman la organización. de igual manera; se ve afecta por el contexto o el medio en el que ella misma se desenvuelve, debido a que intervienen elementos de competencia, adaptación al mercado con base en sus necesidades. Si se observa detenidamente “...entre las causas que han contribuido al crecimiento de la cultura organizacional se encuentran los acelerados cambios culturales de las sociedades de los países industrializados” (Barba y Solís, 1997, p.162)

Para continuar con el siguiente tema, se debe esclarecer una diferencia conceptual; la distinción entre cultura organizacional y cultura corporativa. Como señala Alvesson, Mats y Per Olor Bergt (1992), la cultura organizacional se enfoca en las interacciones individuales o grupales de las miembros de la organización dentro de ella, mientras la cultura corporativa enmarca los intereses de la organización, frecuentemente es la que se externa, no necesariamente es compartida y practicada por todos, con base en los intereses de cada uno.

1.1.2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

Como se ha afirmado en párrafos anteriores, la cultura organizacional se genera por medio de las relaciones de sus integrantes, siendo resultado de determinadas actitudes o acciones presentadas de manera repetitiva en un ambiente definido o grupo organizacional. El análisis de la cultura organizacional comienza a generar interés “a partir de la década de los 80... entre investigadores y managers por conocer y aplicar el fenómeno de la cultura en la organización..., por un lado, una orientación científica y por el otro, una orientación sociológica” (Barba y Solís, 1997, p.160)

La cultura organizacional puede determinarse como un entorno de “personas influenciadas por el contexto” (Buis et al., 2019, p.89), o en oposición, “la cultura es importada a la organización a través de sus mismos integrantes. la presencia de la cultura se supone estar revelada en los patrones de las actitudes y de las acciones de cada uno de los individuos pertenecientes a la organización” (Barba y Solís, 1997, p.92). Se genera así el conflicto permeable entre ¿la cultura es generada por el individuo o por el contexto de la organización?

La cultura organizacional no solamente es generada por los integrantes del grupo, ellos pueden ingresar o salir de este conjunto y la cultura que se construyó durante su interacción, puede persistir como cualidad del grupo, simular una personalidad propia e independiente de las interacciones futuras que se generen dentro de la organización. Desde esta perspectiva resulta que:

qualquier unidad social que tenga algún tipo de historia compartida habrá desarrollado una cultura, con la fuerza de esa cultura dependiendo de la duración de su existencia, la estabilidad de la membresía del grupo y la intensidad emocional de las experiencias históricas reales que han compartido (Schein, 2004, p. 11)

Poder definir lo que pertenece o no pertenece a la cultura organizacional, por lo general, se busca enmarcar en una postura lo que algún miembro de ese grupo percibe de su entorno. Sin embargo, se debe tener en cuenta que algunas acciones o actitudes características de los integrantes de la organización no son necesariamente “adopción o generación de cultura”.

Se debe tener cuidado al analizar la cultura, para no caer en construcciones subjetivas, debido a que “la cultura es instrumento y es capacidad que adquieren, utilizan y transforman los individuos al tiempo que construyen y viven sus relaciones y sus intercambios con los otros” (Crozier, 1990, p.172).

La cultura organizacional se construye por medio de la misma interacción e intencionalidad de las personas que componen ese ambiente, en primer punto, “la cultura se transforma en objeto de una especie de ‘ingeniería del diseño’ para ser adaptada y moldeada según los intereses o motivaciones del grupo dirigente de la organización” (Barba y Solís, 1997, pp. 173 y 174), sin embargo; no puede ser modificada constantemente “porque los miembros del grupo valoran la estabilidad porque proporciona significado y previsibilidad” (Schein, 2004, p. 14).

¿La cultura es entonces, un elemento clave para la construcción de la estructura de la organización?, ¿en qué momento específico comienza a crearse una identidad organizacional por la mezcla de la cultura de cada uno de sus miembros? Encontrar respuestas a estas preguntas ayudaría a definir un objetivo no sólo para la organización misma; de igual forma, podría usarse de herramienta para encontrar a los “miembros idóneos” para el logro de esos objetivos. Partiendo desde esa perspectiva, se puede tomar ventaja que, “la interacción espontánea en un grupo no estructurado conduce gradualmente a patrones y normas de comportamiento que se convierten en la cultura de ese grupo, a menudo a las pocas horas de la formación del grupo” (Schein, 2004, p. 17).

Barba y Solís (1997) señalan que hay dos orientaciones según el sistema de estructuración: el primero, donde la cultura organizacional integra un sistema de ideas, significados o conocimiento en toda sociedad y que desde este aspecto, la fuente de la cultura organizacional puede encontrarse en la misma organización; la segunda orientación señala que en el ambiente, hay una cultura, sin que necesariamente haya una cultura propia, y los procesos

culturales y sociales pueden influir en la estructura de la organización. La primera enmarca a la organización como un sistema cerrado; y la segunda, como un sistema abierto.

Las interacciones que se dan dentro del ambiente organizacional son piezas fundamentales pues llegan a determinar si la cultura dentro de ella es la más adecuada en la formación de grupos, y posteriormente para los objetivos de la organización misma. Integrar en los miembros de la organización una identidad de unidad, es una actividad que ayuda a generar una estructura sólida dentro la organización, es por ello que, “las buenas culturas organizacionales permiten que las personas se involucren en sus propios procesos a nivel individual que cultivan el significado del trabajo” (Lysova et al., 2018, p.381).

1.1.2.2. CULTURA CORPORATIVA

Una vez comprendiendo un poco más lo que engloba la cultura organizacional, se puede comenzar a entender la cultura corporativa, con sus respectivos objetivos y herramientas en que se apoya para generar una parte de la estructura organizacional.

En términos generales:

La cultura corporativa es la personalidad de una organización, esta se refleja a través de hábitos, comportamientos y creencias establecidas en el tiempo por medio de normas, valores, aptitudes, y expectativas compartidas por parte de todos los miembros de la organización (Revista Empresarial, 2018)

En este punto se debe tener en consideración que señala la palabra “normas”, se está integrando una perspectiva reglamentaria para un determinado comportamiento de los miembros de la organización, ya no son sólo hábitos repetidos como se mencionó desde la cultura organizacional. Si comparamos, se puede interpretar como una perspectiva formal y una informal en el contexto de la empresa, sin embargo, no se asegura en ningún tema, que algunos aspectos formales, o “normativos” de la organización, se constituyen de esa forma debido a que se repitieron un sin fin de veces en su umbral informal.

Una de las características de la cultura corporativa también señala que “tiene una orientación clara y directa al mejoramiento del desempeño organizacional con la finalidad de incrementar el nivel de utilidades... presenta la relación directa de la cultura al desempeño” (Barba y

Solís, 1997, p.172), principalmente enfocada y creada, por y para el beneficio de los líderes de la organización.

En este mismo tenor enfocado en crear una cultura desde la perspectiva de la línea de mando, “los gerentes hablan de desarrollar el ‘tipo correcto de cultura’, una ‘cultura de calidad’ o una ‘cultura de servicio al cliente’, lo que sugiere que la cultura tiene que ver con ciertos valores que los gerentes están tratando de inculcar en sus organizaciones” (Schein, 2004, p. 7); aunque se señala de manera implícita que existe una cultura “correcta” y otra no; partiendo desde la perspectiva subjetiva de cada una de las personas que integran la línea de mando.

La cultura corporativa trata de brindar una estructura al comportamiento de los miembros de la organización, puede verse conformada por un perfil organizacional que le brinda personalidad, valores y objetivos; debido a que “el análisis institucional, centrará su atención en los símbolos, las creencias, los ritos y la forma en que el entorno contribuye a construirlos” (Bernoux, 1985, p.107), siempre encaminado a la supervivencia de la organización.

La cultura corporativa utiliza herramientas adaptadas a su entorno y a las necesidades que se requieren para que los individuos que la integran no sólo puedan desenvolverse de una forma satisfactoria dentro de la organización; también se busca que los objetivos de la organización se cumplan de una forma idónea.

Se puede inferir que “la cultura corporativa... refleja las creencias inconscientes del grupo, las cuales se manifiestan por medio de lo que sienten y piensan los colaboradores” (Revista Empresarial, 2018), aunado a que “las organizaciones se ven sometidas actualmente a fuertes presiones y exigencias severas para promover la cooperación interna de sus miembros... sus miembros deben encontrar formas operativas que les permitan trabajar...” (Barba y Solís, 1997, p. 105); es por ello que se debe abordar de manera eficiente los sentimientos generados por cada uno de los miembros, tomando en consideración tanto factores internos como externos al ambiente organizacional.

El entorno en el que se desenvuelven las organizaciones no solo es un ambiente cambiante y al que sus miembros se deben adaptar; de igual forma, es un entorno de cooperación, originalmente puede haberse fundado con base en los valores del mánager de la organización,

pero con el tiempo, se puede ir transformando con la participación de los individuos que colaboran dentro de ella.

La importancia de la influencia cultural es que:

...se puede obtener a partir de una historia exitosa de buenos resultados financieros para la formación de una sólida cultura corporativa..... la necesidad de establecer una coherencia entre la estrategia, la estructura y la cultura para que la empresa funcione satisfactoriamente (Barba y Solís, 1997, p.173)

Toda organización al adaptarse al medio ambiente va a ubicarse en momentos de crisis y de buenas rachas dentro del aspecto financiero; momentos que pueden ser aprovechados para construir medidas de prevención para determinados momentos de declive o tratar de generar planes que busquen la extensión de los puntos altos de generación económica.

Las redes que se formulan dentro de la organización no sólo tratan de construir una red funcional para los objetivos, también tratan de imponer niveles estandarizados de lo que buscan dentro de los grupos organizacionales, con determinada profesionalización y estandarización de procedimientos; buscan una línea de trabajo específica para cada una de las labores en el proceso de sus actividades. Se debe focalizar en segmentos a los individuos que resulten los idóneos para el objetivo de ese sector, siendo que “la aproximación cultural de las relaciones de trabajo contribuye así, a otra comprensión social de la empresa, ya que se puede aparentar con las diversas instituciones que fraccionan las mentalidades colectivas en el seno de una misma sociedad” (Barba y Solís, p.207)

Incluso Hofstede (2010) señala que, en determinados casos, se debe ubicar a los gerentes y miembros en su mapa cultural, probando que la cultura se ajusta con base en las estrategias establecidas para el futuro; en el caso de fusiones y adquisiciones, se deben ubicar las posibles áreas de conflicto cultural entre los socios, para finalmente; medir el desarrollo de las culturas organizacionales a lo largo del tiempo.

Las interacciones que se dan dentro de la organización pueden generar un ambiente disfuncional que interrumpe el flujo de los procedimientos internos de la empresa. Hay que estar conscientes de que dentro de la organización se pueden ubicar otros pequeños universos culturales con metas determinadas para esos grupos, el mánager debe conocer el ambiente

completo para poder generar el interés de colaboración por parte de la cultura global. En este ambiente tan complejo y con tantas variables, el mánager, desde el aspecto cultural, debe considerar características individuales como libre albedrío, individualismo y contexto cultural.

Conocer todas las variables en la toma de decisiones organizacionales ayuda a conocer la cultura de la organización tanto en el aspecto formal, como en el informal. Hay elementos de comportamiento que pueden ser observables por fuera, así como hay elementos más complejos que sólo pueden ser observables con el involucramiento en la organización. Obtener esta información puede ayudar a generar herramientas para la satisfacción de todos sus integrantes y el cumplimiento de los objetivos establecidos por cada uno de los grupos e individuos de la organización.

1.1.3. LA FORMACIÓN DE OBJETIVOS

¿De dónde surgen los objetivos de la organización? ¿De los deseos de los directivos por obtener algún bien o ganancia de su empresa? Conocer la formación de objetivos, los factores que se involucran en este proceso y los actores que interactúan dentro de este camino, puede establecer un terreno plano para construir la estructura de la organización.

Es importante considerar que “los fines se estatuyen frecuentemente en un complicado juego de poder que envuelve a varios individuos y grupos dentro y fuera de la organización, con referencia a los valores que orientan la conducta en general y la conducta específica de los grupos e individuos relevantes de una sociedad particular” (Etzioni, 1979, p.13); para ello se debe tomar en cuenta que “un problema en la gestión...no se debe a que sean personas de mala voluntad, irracionales o anticientíficas, sino a que están tan ubicados en la organización donde les otorgan roles, perspectivas y responsabilidades específicas que no son necesariamente compatibles” (Stivers, 2001, p. 91).

Hay elementos que juegan un papel importante para la generación de objetivos dentro de la organización, entre ellos se encuentra el poder, el conflicto de intereses; entre otros aspectos, a pesar de que también “los objetivos son ambiguos por necesidad, por lo menos en parte, porque vivimos en un mundo complejo en el que los problemas cuestionan muchos elementos

incierto y a muchos de los participantes cuyos intereses son contradictorios” (Crozier, 1990, p.256).

Del mismo modo, en esta complejidad de generación de objetivos, se tiene que considerar el papel de todos los elementos que pudiesen influir en el proceso; tanto en umbral externo, como en el interno, distinguir el proceso de integración:

Es preciso advertir que los objetivos del cliente están muy estrecha y bastante directamente relacionados con los objetivos de la organización; que los objetivos del empresario se hallan estrechamente relacionados con la supervivencia de la organización; y que los objetivos del empleado no se hallan directamente relacionados con aquellos, ni con esta, pero la existencia del área de aceptación los introduce en el esquema de la organización (Simon, 1988, p.19)

La organización es un conjunto, un todo, que funciona con determinadas leyes o reglamentos para mantener un orden y una estructura flexible y al mismo tiempo ordenada en cada uno de los intereses de sus miembros.

El papel del mánager debe “...asegurar que el comportamiento del individuo coincida con las metas que los organizadores han fijado para la organización” (Bernoux, 1985, p.120). Los intereses de cada uno de los grupos organizacionales pueden no coincidir con las metas individuales de sus integrantes; pueden generar controversias o ambiciones dentro de los mismos grupos. Los dueños de las organizaciones no tendrán los mismos objetivos que los trabajadores, de igual manera que los jefes departamentales.

Es importante considerar que “las metas organizacionales determinan la naturaleza y organización del proceso de fabricación; y esto afecta la estructura de la organización” (Salaman y Thompson, 1984, p.85), señalando procesos para la construcción de identidad de la misma; en este mismo proceso, se debe generar “una gestión que busque el equilibrio, el logro de objetivos a mediano y largo plazo para la organización y las personas” (Cristallini, 2009, p. 262); de este modo, “el individuo por tanto, determinará su comportamiento de acuerdo con sus intereses en relación con lo que la empresa puede ofrecerle, definirá una estrategia para lograr sus fines” (Bernoux, 1985, p.27), logrando así un equilibrio entre todas las partes involucradas en el ambiente organizacional.

Los objetivos de la organización deben ser contruidos por una persona que se encuentre en un papel neutral de equilibrio e interés, debido a que brindará una opinión lo más cercano a un plano objetivo; una postura que genere un beneficio para todas las partes y que pueda colaborar al buen funcionamiento y las buenas relaciones entre cada uno de sus integrantes. Estas “decisiones son relaciones lógicas medios- fines, mediante las que los fines (objetivos) de un nivel se hacen medios por los que se alcanzarán los objetivos de nivel medio superior” (Duncan, 1991. p. 74).

Definir objetivos en un entorno organizacional lleno de grupos con intereses diferentes puede resultar un trabajo laborioso por la creación de estrategias para poder lograr esos objetivos, siendo así, se plantea que: “el rendimiento de una organización debe medirse en relación con sus objetivos, y el papel de la alta dirección es traducir los objetivos en estrategias - incluso si por defecto todo lo que surge es una estrategia *laissez- faire*⁴” (Hofstede et. al, 2010, p. 371); al mismo tiempo, se debe cuidar que los lineamientos generados, no generen hipocresía organizacional, debido a que, en ocasiones “las organizaciones tienen múltiples objetivos y en su mayor parte tienden a ser contradictorios” (Hall, 1983, p. 32), o simplemente las estrategias para lograr los objetivos no funcionan acorde a las metas por cumplir.

Por lo general, los objetivos que “determina o establece” la organización son originados por el dueño o inversor, los cuales están inclinados al beneficio de esa persona o de su ganancia. El tener metas marcadas, puede ayudar a generar estrategias ejercidas con base en la lógica de una mente líder, se convierten en cadenas de funcionamiento, que difícilmente van a ser modificadas por los integrantes de la organización con menor línea jerárquica. Aunado a esta postura, se observa que el comportamiento real de la organización y sus procesos, por lo general, no son los establecidos por la mente líder; sino por la estandarización de los procesos que pueden implementar los mismos trabajadores, siempre y cuando sea funcional a los objetivos de la organización.

⁴ *laissez- fair*: teoría económica que significa "dejen hacer, dejen pasar" que defiende la libertad individual a través de la no intervención gubernamental en los asuntos económicos de un país, consiguiendo una libertad absoluta en la economía y una economía de mercado sin obstáculos (Software del Sol)

1.1.3.1. OBJETIVOS INDIVIDUALES

Los objetivos de los individuos que integran la organización tienen su base en distintos factores, tanto de cultura como de metas profesionales, ¿por qué busco determinada función dentro de esta organización? ¿mi papel desempeñado en qué me está aportando?, con la finalidad de responder a estas preguntas se plantea que “en las discusiones contemporáneas, los objetivos se conciben como aspiraciones o cosas a ser alcanzadas” (Duncan, 1991. p. 116)

Buscar la integración organizativa es una herramienta benéfica para el logro de los objetivos. Se debe buscar el interés por parte de los integrantes de los grupos para que participen de forma genuina con ideas creativas, elaboración de proyectos y solución de conflictos, debido a que ellos son los que más conocen el entorno y las relaciones que se dan dentro de la organización. Al mismo tiempo en que “... algunos actores sociales se han forjado para ‘regular’ sus interacciones con miras a obtener el mínimo de cooperación necesaria para la consecución de objetivos colectivos, sin perder su autonomía de agentes relevantes libres” (Crozier, 1990, pp.161 y 162). Se señala como un camino de integración por medio de la individualidad.

La identidad que forme el individuo a través de la organización, ¿podría llegar a ser direccionada?, la manera en que se establecen las relaciones sociales durante la convivencia pueden ser orientadas con base en reglamentos establecidos por el pensamiento de un individuo; un ejemplo de esta situación se encuentra reflejado en el perfil de la organización, sin embargo “la mayoría de los empleados, no tiene idea de cuál es la misión de la organización, y los que se atreven a sugerir alguna idea, la expresarían probablemente en términos tan generales que no tendrán ningún sentido” (Duncan, 1991. p. 116); finalmente se debe a que estos lineamientos son limitados a un margen con objetivos individuales o que no tienen alguna meta establecida en conjunto, pero que se pueden facilitar por la unión de ciertas habilidades del conjunto que se está conformando.

Los individuos que integran a la organización pueden tener barreras creativas porque pueden considerarse no valorados dentro de la creación de estrategias organizacionales o en los procesos de cambios. De igual forma, los individuos tienden a marcarse limitantes que impidan el involucramiento dentro de la organización, debido a que no conocen realmente el

entorno en el desenvuelven, produciendo en ellos mismos, poco interés por un cambio ¿por qué buscarías el cambio en un contexto determinado, si no conoces el entorno, y mucho menos se sabe ese entorno requiere un cambio?

Los conflictos de coordinación organizacional dan comienzo desde los individuos que la componen, su mala posición en la línea jerárquica, “a menos que tengamos una finalidad no hay razón por la que los individuos intenten coordinarse conjuntamente o por la que nadie intente organizarlos” (Urwick, 1952, pp. 18 y 19); en este tenor, “cualquiera que sea la decisión que tome un actor no puede tomarla en forma unilateral: la situación previa indispensable a toda acción es llegar a un compromiso aceptable” (Crozier, 1990, p.211); es decir, se deben considerar aspectos como tener una finalidad por individuo, interés por lograrlo, tener un compromiso de equipo y finalmente, que se tengan los recursos necesarios para lograrlo.

El poco interés por este mismo involucramiento puede estar basado en una zona de conformismo, en la que no se tiene iniciativa de experimentar cosas nuevas. Podría interpretarse como falta de herramientas, de motivación, hasta la misma falta de integración con los otros individuos de la organización, incluso algo tan básico como intereses distintos, inclusive “las tareas individuales y las organizativas deberían estar relacionadas de modo tal que la consecución de las primeras conduzca a la consecución de los objetivos de las últimas” (Duncan, 1991. p. 116) generando un círculo resolutivo; aunque el trabajo realmente radica ahí, en la apatía por el involucramiento.

¿El logro de objetivos del trabajador puede ser lo suficiente para que llegar a cumplir los objetivos de la organización? Se puede disputar la respuesta, debido a que para el trabajador el objetivo puede ser la extensión de un círculo social, la ganancia económica, o el mismo aprendizaje profesional. Esto se puede identificar como:

Si la organización es, por ejemplo, una fábrica de calzado asume el objetivo de hacer zapatos. ¿De quién es este objetivo? ¿del empresario, de los clientes o de los empleados? Negar que pertenece a cualquiera de ellos equivaldría a afirmar la existencia de alguna “mente de grupo”, de alguna entidad orgánica que está por encima de sus componentes humanos (Simon, 1988, p. 18)

Es así como se puede no sólo compartir el objetivo, de igual forma, el proceso de integración y los procesos para llegar a cumplirlos. El mánager precisamente es el encargado de persuadir a cada una de las partes para esta unificación, sin embargo; “el personal puede no cooperar para volver a organizar el trabajo para acomodarse a las nuevas prioridades de la organización que están en conflicto con las prioridades individuales” (Rees y Porter, 2003, p.32); siendo que no se puede obligar a los trabajadores a seguir las indicaciones del superior, solo por ser emitida de la línea de mando.

Encontrar un interés común por parte de todos los miembros de la organización es un camino con muchas piedras, en el que se puede avanzar o se puede caer en el mismo conflicto un sin fin de veces, donde se impide continuar con el aprendizaje. Conocer e involucrarse con toda la red organizacional puede servir de base para la creación de objetivos a lo largo de toda la línea jerárquica ubicando cada uno de los intereses individuales y por medio de ellos, llegar a acuerdos.

1.1.3.2. OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

Los objetivos de la organización es un campo complicado para abordar, porque no sólo involucra todas las líneas de comunicación entre sus miembros, al mismo tiempo, se extiende a juegos de poder o incluso a estrategias para fortalecer las relaciones con el ambiente competitivo.

Para establecer objetivos se debe considerar tener claridad al momento de definirlos y mantenerlos fijos, si no es de esta forma, se puede caer en situaciones de incertidumbre; “el problema del enfoque de alcanzar metas para las organizaciones es que de ninguna manera queda claro cuáles son las metas de la organización” (Salaman y Thompson, 1984, p.86), aunado a que, “... sin unos objetivos claros, concisos y debidamente comunicados no es posible la dirección” (Duncan, 1991. p. 113).

No sólo es importante la estipulación de estos objetivos, de igual forma se definen procesos para mantenerlos, de esta manera “las organizaciones constituyen una... existencia de objetivos más claros, formalización de juegos en tomo a esos objetivos, conciencia de los participantes de la existencia de estos objetivos y responsabilidad asumida parcialmente, por lo menos, por los dirigentes...” (Crozier, 1990, p. 236).

Los medios utilizados por parte de la dirección también juegan un papel importante en la relación que tiene la misma organización con sus integrantes, porque puede ser percibido como un canal cerrado a abierto entre la propuesta de estrategias, el saber si el trabajador se siente escuchado o considerado por la misma organización. De la misma forma en que la organización enmarca los límites en los que puede jugar el trabajador.

Desde el experimento Hawthorne, se estableció la importancia del involucramiento de los trabajadores con la toma de decisiones, escuchar sus solicitudes e inquietudes. De este modo se pueden ubicar también la definición de objetivos, se tienen dos perspectivas: “el principal objetivo de los directivos, en cuanto a relaciones con los empleados, consistirá probablemente en conseguir la cooperación de la mano de obra para lograr objetivos de la organización” (Rees y Porter, 2003, p.370), al igual que “uno de los elementos clave de la dirección por objetivos es... que los objetivos deben establecerse de un modo participativo. Es una forma de aumentar su aceptación” (Duncan, 1991. p. 128).

La definición de los objetivos presenta varios problemas:

 puede que los objetivos no se puedan definir fácilmente; puede que los objetivos no se puedan cuantificar; puede que los objetivos entren en conflicto entre sí; la importancia relativa de cada objetivo puede variar; los objetivos de la organización pueden entrar en conflicto con los de los individuos particulares (Rees y Porter, 2003, p.32)

Estas serían algunas de las consecuencias derivadas a un mal establecimiento de metas en un ambiente organizacional, los cuales podrían no establecer un ambiente de concordancia y armonía entre sus miembros. A pesar de esto, si se tuviera la intención genuina de resolver las diferencias por objetivos, se podrían mantener acuerdos entre cada una de las partes con el beneficio de los intereses de cada una de ellas intacto y cooperando a la misma causa.

Colocar en una balanza los riesgos y las oportunidades que se encuentran en cada uno de los procesos de establecer objetivos, debe producir una lista que al mismo tiempo ayude a alimentar las relaciones entre los miembros de la organización. Ubicar las posibles problemáticas que esos objetivos pueden generar y ver si es viable establecerlos o ir por un camino distinto.

Hay que considerar que “todo sistema tiene necesidades y sus miembros ajustan su comportamiento en consecuencia, estamos en un sistema de redes, funciones, ajustes e integración” (Bernoux, 1985, p.102), puede ayudar a pensar en la organización como unidad, con una visión de conjunto y no de intereses individuales, teniendo constante adaptabilidad en el entorno.

Para establecer el procedimiento al cumplir los objetivos propuestos en la organización, es estar consciente de que “Sin duda alguna son los individuos los que definen las normas y las expectativas, pero estas perduran más allá de las personas que las establecieron” (Hall, 1983, p. 38); considerar que lo que en este momento puede ayudar a llegar del punto A, al punto B; en una situación u objetivos similares, el procedimiento no puede ser el mismo aplicado.

En síntesis, para establecer una secuencia de objetivos para la organización, se deben tomar en consideración elementos como: visualizar riesgos; plantear los intereses de los individuos que ayuden a lograr el objetivo general; que los objetivos puedan ser perdurables a pesar de tener cambios en el personal; que el logro de esos mismos objetivos sean beneficios para cada una de las partes que la integran y sobre todo, que los objetivos dirijan el camino hacia el punto deseado por el interés de todas sus partes.

Por último, “el objetivo de la organización es, indirectamente, un objetivo personal de todos los participantes. Es el medio por el que sus actividades organizativas se ligan para satisfacer sus diversos móviles personales” (Simon, 1988, p.18), y además, “el fin de una organización es el estado de cosas deseado que la organización pretende realizar... si el fin se alcanza, deja de ser una imagen guiadora de la organización y se asimila a ésta o a su medio. (Etzioni, 1979, p.9), concluyendo que los objetivos de la organización se mantienen siempre cambiando, transformándose y volviéndose en objetivos tanto principales, como secundarios en el proceso de aprendizaje.

1.2. GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Para entender la gestión dentro de las organizaciones, se deben ubicar las características propias de la gestión, encontrar las herramientas que ayuden a mantener un liderazgo y orden en la toma de decisiones dentro del conjunto social en el que se le desea aplicar. Buscar estrategias que funcionen con base en las líneas de acción en las que se desarrollarán, y que puedan ser lo suficientemente eficientes al momento de su implementación.

Es importante considerar que “el modo de gestión tradicional en algunas organizaciones es el modelo tayloriano, un modelo mecánico que instrumentaliza y puede ser percibido como deshumanizante... en este modelo el gerente es el que ordena, el que controla y el que penaliza” (Glée, 2022), teniendo como base el poder para este tipo de gestión, “las posiciones de control son esenciales para la coordinación de esfuerzos, un elementos común en todos los sistemas de gobierno; y que los líderes deben operar principalmente a través de tales posiciones formales” (Barnard, 1962, p. 39), es por ello que “la gestión de personas no es una anécdota, ni un procedimiento, ni un instrumento, es una gran conciencia del ser humano” (Cristallini, 2009, p.248).

Es casi imposible no enlazar la palabra “administración” con “eficiencia”, teniendo como referencia los estudios de Taylor, el efecto Hawthorne, el fordismo, entre otros. Es por ello que la mayor parte de los autores focalizan las prácticas de gestión en un objetivo meramente de aumento de producción o ventas con el menor uso de herramientas o fuerza de trabajo posible. Algunos puntos de la administración los señalan autores como que:

... la eficiencia administrativa se incrementa mediante una especialización de la tarea dividida entre el grupo; al organizar a los miembros del grupo en una determinada jerarquía de autoridad; al limitar el lapso de control en cualquier punto de la jerarquía a un pequeño número y agrupando a los trabajadores con fines de control, de acuerdo con (a) propósito, (b) proceso, (c) clientela, (d) lugar (Stivers, 2001, p. 39)

Añadiendo a esto, Glée (2022) señala que el arte de la gestión es encontrar el equilibrio, saber encontrar el lugar y la palabra correctos en el momento adecuado, tanto desde el tema de jerarquías, hasta especialización de las tareas, tratando de organizar las actividades de la forma más adecuada para determinadas situaciones.

La eficiencia es un tema subjetivo en cada una de las organizaciones, adaptada a los entornos establecidos con contextos sociales diferentes; por lo que los estudios se han dedicado a señalar el hecho de no aplicar generalizaciones en el desarrollo y aplicación de alguna teoría de gestión estudiada con anterioridad, más bien, es una ayuda para tener una base de ejemplo, sin embargo; no pueden aplicarse todas las teorías al pie de la letra a los distintos contextos. Se puede tratar de aplicar un tipo de gestión de calidad, la cual “sería una gestión que se higieniza así misma, que logra una disfunción cero” (Cristallini, 2009, p. 152)

La gestión es el eje que propone herramientas de liderazgo, de comunicación, de toma de decisiones, de estrategias y de cambios dentro de la organización. Ubicar las fortalezas y debilidades de la gestión brinda un panorama de propuestas para los managers al momento de desarrollar un plan estratégico en caso de algún cambio o innovación dentro del ambiente organizacional.

1.2.1. MANAGEMENT

A través del management se pueden encontrar métodos o técnicas que ayudan a la alineación de los objetivos de la organización, es por ello su importancia dentro de esta investigación. Sin embargo, para que el management pueda ser aplicable de la forma más idónea posible, se debe tener en claro qué metodología se adapta mejor al contexto organizacional.

En la Tabla 4 podemos ver distintos conceptos del management:

Tabla 4. *Conceptos de management*⁵

Fuente	Concepto
Real Academia Española	Voz inglesa, usada con cierta frecuencia en el lenguaje empresarial. Se trata de un anglicismo evitable, ya que equivale a los términos españoles <i>dirección, gestión o administración</i>
Colombo	El management es sinónimo de gestión empresarial. Algunas tareas en ese marco, son la dirección, conducción, planificación, organización y control de las actividades de una empresa. Es decir que se enfoca en la implementación de aspectos claves -como las finanzas, el talento, los productos, las ventas- y garantiza con su accionar la operación diaria
Cristallini	Management entendido como fuente de desarrollo personal, con una dimensión de responsabilidad social
Ibarra	Es la capacidad de generar cooperación

⁵ Para la información de la Real Academia Española, véase en: Diccionario panhispánico de dudas (DPD) Management [en línea] [Consulta: 10/11/2023]. Para la información de Colombo, véase en: Colombo, D. (10 de julio de 2023) Liderazgo y management ¿son lo mismo? Aprende a distinguirlos con 5 consejos prácticos para aplicar. *El Cronista*. Para la información de Cristallini, véase en: Cristallini, V. (2009). *L'Habilité Managériale. Réalisme et courage en management*. ems. Management & Societe. Paris. Para la información de Ibarra, véase en: Ibarra, E. [Flasco México]. (7 de julio de 2012). *La relación entre las políticas públicas y el análisis organizacional 1 de 3* [Archivo de Vídeo]. YouTube.

Las aportaciones de estos autores brindan elementos enfocados en aspectos meramente administrativos y algunos con tintes de desarrollo personal y social; cubre desde organizar, dirigir, planear, producir o construir estructuras, entre otros elementos; dentro de la misma organización. Su función es encaminar y orientar a sus integrantes a un objetivo común. Se añade a estas posturas, lo fundamental que es la cooperación:

La tarea fundamental del management sigue siendo hacer que las personas puedan ser capaces de desarrollar una acción conjunta al darles objetivos comunes, valores comunes, la estructura correcta, y el continuo adiestramiento y desarrollo que precisan para alcanzar resultados y afrontar el cambio (Drucker, 1988, p. 1)

El management busca que de forma inconsciente o consciente se formulen grupos de acción para trabajar determinadas actividades dentro de la organización. Busca identificar los intereses en común de cada uno de sus miembros para que, de esa forma, se muevan con la misma intensidad e intencionalidad al objetivo que se planteó dentro o fuera del grupo, pero planteado por la misma organización.

El management actúa tanto a nivel individual, como de grupo; escudándose posiblemente en una intención organizacional. Trabaja intereses y metas de cada uno de sus integrantes para formar una identidad como unidad. En algunas ocasiones “se le invita a que aprenda a <<administrar su estrés>>, del mismo modo que ha aprendido a administrar el tiempo, las motivaciones de sus colaboradores, su familia, su vida...” (Aubert y Gualejac, 1993, p. 17); la organización busca motivar a los individuos a una superación personal y profesional dentro de su ambiente laboral, lo cual para el miembro de la organización se ve proyectado como éxito personal.

1.2.1.1. HISTORIA DEL MANAGEMENT

Conocer la historia del management ayuda a entender temas de administración y gestión dentro de las organizaciones. Gracias al desarrollo de algunos eventos históricos como la Revolución Industrial, Guerras Mundiales y avances tecnológicos; la percepción del management ha ido cambiando y generando nuevas interrogantes, las cuales dan paso a continuar con la investigación de temas en gestión. Se puede entrar en controversia cuando se trate de delimitar el inicio del management:

La historia del management se encuentra en los mismos orígenes de la humanidad. Cuando las personas comenzaron a organizarse ya puede hablarse de Gobierno de Organizaciones y Personas. Sin embargo, como ciencia propiamente dicha, su arranque suele ponerse mucho más tarde (Fernández, 2006, p. 22)

Se observa un panorama amplio en management desde el principio de la humanidad con la organización de los bienes y políticas en cada una de las civilizaciones, sin embargo; puede entrar en debate si se pregunta: ¿en qué momento se conoce el management? ¿desde que se aplica el significado de la palabra o desde que es nombrada esa serie de pasos? ¿las cosas se conocen antes de darles un nombre? Para fines de esta investigación, la historia del management se explicará partiendo en 1700, derivada de los problemas de gestión dentro de las organizaciones.

- **1700.** “Desde que empezó la revolución, y especialmente en Gran Bretaña, el primer país en industrializarse, los hombres habían quedado perplejos ante los problemas de organización planteados por una economía mecanizada” (Urwick y Brech, 1986, p. 18)
- **1760 a 1840.** “Los sistemas de dirección de las empresas de la Primera Revolución Industrial eran rudimentarios, predominando el uso de los incentivos negativos (castigos) sobre los positivos (premios)” (Fernández, 2006, p. 33)
- **1760 a 1840.** “El management es una actitud hacia el control de los sistemas humanos de cooperación de todas las clases, convertido en esencial por el inmenso aumento de dominio sobre las cosas materiales introducido por la Revolución Industrial” (Urwick y Brech, 1986, p. 18)
- **1801- 1900.** “No sería hasta los primeros años del siglo XIX, con R. Owen, cuando se empezaría a considerar el elemento humano como un elemento importante dentro de la organización” (Fernández, 2006, p. 33)
- **Siglo XIX (1801- 1900).** “Los sistemas de control de producción, la contabilidad de costos y los sistemas salariales, apoya la afirmación de que estas soluciones tenían la intención de promover la coordinación de los flujos horizontales y facilitar el mayor control mediante una gestión superior (coordinación vertical) a través de la mejora de los flujos ascendentes de información y mediante el establecimiento de medios (reglas y políticas de decisión) a través de los cuales la alta dirección podría preformar o predeterminar las decisiones de gestión inferior” (Litterer, 1963, p. 390)

- “En **1850**, el management era desconocido... en la fábrica de Engels - una de las empresas más rentables de su época- no había ‘managers’, solamente supervisores de primera línea, o jefes de cuadrilla, obreros que entre ellos mismos, imponen disciplina a un puñado de compañeros ‘proletarios” (Drucker, 1988, p. 1)
- “Las empresas de Estados Unidos y del Reino Unido empezaría a aplicar los principios del ‘scientific management’ de Taylor, desarrollados entre **1855 y 1910**, para el adiestramiento sistemático a gran escala” (Drucker, 1988, p. 4)
- “La literatura relacionada con las industrias manufactureras del periodo comprendido entre **1875 y 1900**, especialmente las propuestas tenían la intención de promover el orden interno y la integración” (Litterer, 1963, p. 370)
- “Durante las últimas décadas del **siglo XX**, las industrias manufactureras estadounidenses pasaron por una expansión bastante dramática. Se desarrollaron rápidamente nuevos productos y procesos de fabricación” (Litterer, 1963, p. 369)
- **1901 a 2000**. “... como resultado de su propio éxito y crecimiento, las empresas estadounidenses habían llegado a un punto en que las operaciones internas se habían vuelto cada vez más caóticas, confusas y derrochadoras” (Litterer, 1963, p. 370)
- **1901 a 2000**. “Lewis, Henry Metcalf, Alexander Hamilton Church, H.M. Norris y John Tregoin, insistieron en que se necesitaba de alguna manera poner un ‘método’ en la gestión de empresas para evitar la confusión y el desperdicio, promover la coordinación y restablecer un control efectivo por parte de la alta dirección” (Litterer, 1963, p. 370)
- “Babbage, Taylor, Fayol, Follet, Rowntree. Gantt, Rathenau, Chatelier, Fréminville, Dennison, Gilbreth y Elbourne. Estaban interesados en utilizar el <<discurso de la razón>> en problemas de organización industrial, para aportar una <<inteligencia adecuada>> al control de fuerzas derivadas de una economía mecanizada” (Urwick y Brech, 1986, p. 11)
- “Lo que significa el management científico: pensar científicamente en vez de seguir la tradición o la costumbre sobre los procesos implicados en el control de los grupos sociales que cooperan en la producción y la distribución” (Urwick y Brech, 1986, p. 11)

- **1911.** “Pensaban que el <<management científico>> era algo que un hombre llamado Taylor había <<inventado>>, semejante a una pieza nueva en el aparato de la administración o a un método original de calcular de calcular el impuesto sobre la renta. Imaginaban que era <<algo que podían comprar>>” (Urwick y Brech, 1986, p. 12)
- “Lo que hizo Taylor no fue inventar algo nuevo, sino sintetizar y presentar un conjunto coherente de ideas que habían germinado y cultivado en Gran Bretaña y en EE.UU. a lo largo del **siglo XIX**” (Urwick y Brech, 1986, p. 18)
- **1914- 1918.** “En términos de la primera guerra mundial se aplicó el management de trabajo manual, en firma de ‘training’, de adiestramiento... El training propulsó la transformación de la economía mundial en los últimos treinta años, ya que permite a los países de salarios bajos... convertirse en competidores eficaces - siguiendo con salarios bajos - casi de la noche a la mañana” (Drucker, 1988, p. 4)
- “A mediados de los años **1920 y a principios de los 1930** (Thomas Watson, Robert E. Wood, Mayo, entre otros) llegaron a la conclusión de que la línea de montaje era un arreglo a corto plazo, a pesar de su tremenda productividad, era una mala economía debido a su inflexibilidad, al uso inadecuado de los recursos humanos” (Drucker, 1988, p. 5)
- **A partir de 1945.** “Después de la Segunda Guerra Mundial se empieza a ver que el management no es solo business management, tiene que ver con todo el esfuerzo humano que se reúne en una organización a gente con variedad de conocimientos y habilidades” (Drucker, 1988, p. 6)
- **1986.** “La industria representa el lugar de impacto sobre la comunidad, de aquellos progresos en las ciencias físicas aplicadas que han revolucionado el marco natural del hombre” (Urwick y Brech, 1986, p. 14)

A lo largo de la historia, el management ha pasado por distintas fases: desde la simpleza de premio, castigo; pasando por la percepción del hombre como una pieza de la gran máquina industrial; hasta la consideración de las necesidades de cada individuo. Se debe tomar en consideración que, a través de los años, y generalizando, “los conceptos de management no están limitados a su aplicación en empresas industriales o de negocios. Expresan principios

que pesan en todas formas de cooperación humana organizada” (Urwick y Brech, 1986, p. 139). Para ello a través de los años, el management se focaliza más en el lado humano, el desempeño y la motivación, que en simplemente buscar la eficiencia dentro de la producción viendo al individuo como una herramienta más para llegar a un fin.

1.2.1.1.1. MANAGEMENT SISTÉMICO

Hay algunas vertientes del management que se desarrollan a lo largo de la historia y que han marcado un parteaguas en sus líneas de investigación. Se debe tomar en cuenta que la gestión sistémica se desarrolla en el contexto de la industrialización, en un periodo de muchos cambios organizacionales y de poco conocimiento en temas de investigación industrial.

La gestión sistémica, aparece en las últimas décadas del siglo XIX, y propone soluciones para problemas internos graves en la industria manufacturera, “los problemas generalmente se identificaban como desorden interno, confusión y desperdicio en las áreas de producción de la empresa” (Litterer, 1963, p. 390) derivados de una interrupción de coordinación.

Para comenzar con el desarrollo de la literatura de investigación sobre temas de gestión, se ubicaron de primera mano los problemas que más pudieran entorpecer los resultados a los que buscaba llegar cada una de las organizaciones. Tratar de entender el origen de cada uno de los inconvenientes presentados.

La gestión sistémica “se refiere al desarrollo de técnicas y guías para que los gerentes individuales hicieran su trabajo y para que se ejecutara la función de gestión en su conjunto...

La atención se prestó principalmente en las operaciones en lugar de la planificación y su desarrollo” (Litterer, 1963, p. 388). Por otro lado, Barnard (1968) desarrolla los puntos claves del enfoque sistémico: la organización como un sistema social, la cooperación como base de su funcionamiento, ubicar la zona de indiferencia, el proceso de la toma de decisiones y la importancia del liderazgo efectivo.

La gestión sistémica comenzó a proponer lineamientos que ayudaran a los canales de información, y a la organización de las tareas de cada entorno posible. Se buscaba llegar a la organización en su conjunto, a cada una de sus partes y que fueran abordados hacia una mejora grupal.

Por lo que, en cuanto a flujos de acción:

se tenía la intención de promover la coordinación de los flujos horizontales y facilitar un mayor control mediante una gestión superior (coordinación vertical) a través de la mejora de los flujos ascendentes de información y mediante el establecimiento de medios (reglas y políticas de decisión) a través de las cuales, la alta dirección podría preformar o predeterminar las decisiones de gestión inferior (Litterer, 1963, p. 390)

Al igual que para Barnard (1968), el management sistémico tiene su énfasis en la cooperación, la comunicación y el liderazgo efectivo proporciona una base sólida para la gestión de organizaciones complejas y dinámicas en un entorno cambiante.

Tanto para Litterer (1963) como para Barnard (1968), la gestión sistémica intentó construir en la estructura de gestión ciertos procesos operativos como sistemas sociales, la satisfacción, la libertad, toma de decisiones y el correcto uso del liderazgo para obtener un esfuerzo coordinado en el logro de los objetivos de la organización a los planes previamente establecidos.

La gestión sistémica logró reducir procesos tanto en líneas horizontales, como verticales dentro de la organización; se inició un proceso de investigación para facilitar las actividades que llevarían más inversión de tiempo y que no podían dejarse de lado por su relevancia dentro del conjunto. De igual manera, se establecieron lineamientos para priorizar determinadas actividades y tratar de minimizar lo mayor posible los problemas de cada una de las organizaciones.

1.2.1.1.2. MANAGEMENT CIENTÍFICO

El management científico es pronunciado por primera vez desde la perspectiva de Taylor, señalado como su fundador, a pesar de que algunos autores mencionan que ya se ejecutaba y estudiaba con anterioridad, sólo sin ser así denominado, en el sentido estricto de la palabra. Incluso él mismo señala “comenzamos a tomar medidas que debían capacitar al jefe de aquel taller para saber, aproximadamente, lo que sabían sus hombres... Este fue el primer paso conducente a la Administración Científica” (Taylor, 1997. p.86). Y desde esta perspectiva, la aportación de Taylor puede establecerse como una base fuerte dentro de la gestión, debido a que brindó un paso a paso para entender el funcionamiento de la organización y agilizar determinados procedimientos.

Uno de los principios que actualmente señalan al “buen mánager” es este principio de Taylor que señala la exigencia de determinadas habilidades solicitadas por los empleados. Estas capacidades requeridas debían ser capacidades perfectamente ejecutadas por el empleador, ¿cómo vas a pedir algo que no sabes hacer?, ¿cómo saber si lo hizo de la mejor manera o no? conocer los límites de cada acción ayudan a moldear esa actividad en ocasiones futuras.

Uno de los fundamentos que la administración científica tiene como prioridad es “la máquina economizadora de trabajo: *aumentar la producción por unidad de esfuerzo humano*” (Taylor, 1997. p.84) y eso implica “una revolución mental completa por parte de estos hombres en cuanto a deberes respecto a su trabajo, a sus compañeros y a sus patrones” (Taylor, 1997. p.78).

La administración científica no sólo buscaba redefinir las actividades para las líneas operativas con un objetivo en específico, de igual manera, buscaba el cambio de perspectiva en cuanto objetivos para ellos mismos; implementar la idea de que un beneficio para la organización era un beneficio para cada uno de los integrantes de esta.

El cambio se veía reflejado en beneficio de los intereses del mánager, “las modificaciones que Taylor aportará a las relaciones entre el obrero y su máquina son de orden puramente técnico y sólo refieren a la manera de ordenar la máquina, las herramientas, las transmisiones, con el fin de obtener el trabajo más rápido y preciso” (Friedman, 1977, p. 102). La estructura en los procedimientos y logística en producción no sólo funciona como una herramienta, sino como un método implementado a una de las partes de la organización que agilizan el funcionamiento completo, partes de un todo.

En la Tabla 5, con base en Taylor (1997) se exponen los cuatro principios de la Administración Científica (cuatro obligaciones a cargo de la dirección):

Tabla 5. *Principios de la Administración*⁶

1	2	3	4
Reunir gradualmente todo el conocimiento empírico que poseen los artesanos que trabajan en el establecimiento... clasificar, tabular y, en la mayor parte de los casos, reducir a leyes y reglas, elaborando en muchos de ellos fórmulas matemáticas	La selección científica y posterior mejora progresiva de los trabajadores. El trabajador se vuelve en objeto de un estudio mucho más cuidadoso y preciso del que jamás fue concedido a las máquinas.	Acostumbrar al trabajador científicamente escogido, a la ciencia. Hay que “ <i>persuadir</i> ”. sin esto no lo haría nunca.	Una división reflexiva del trabajo que antes era realizado por trabajadores, en dos secciones, una de las cuales pasa a la administración. Una masa inmensa de nuevas obligaciones que antes correspondía a los obreros, pertenecen ahora a la dirección.

Algunas de las actividades que se deben desempeñar al aplicar la administración científica para la misma redistribución de las tareas; es ubicar fortalezas de los trabajadores para que por medio de la persuasión se les ubique en la posición que mejor se pueda desempeñar de acuerdo con sus habilidades. El procedimiento para la aplicación de estos principios puede resultar extenuante y laborioso; sin embargo, como su propuesta lo señala, comparado con un proceso científico, tiene una metodología que propone grandes cambios en sus resultados. Las limitaciones de la administración científica pueden ser señaladas en la actualidad, pese a que en su momento fue un procedimiento innovador. Ubicar las oportunidades dentro del proceso de eficiencia que propone Taylor ayuda a determinar qué otros elementos pueden jugar un papel importante durante el estudio de la producción para su mejora. En este tenor, algunos autores señalaron que “en ningún momento ni Taylor ni sus colaboradores tuvieron en cuenta la idea de que puede haber una relación entre ciertos movimientos <<útiles>> e <<inútiles>> en lo que se refiere a la constitución del organismo humano” (Friedman, 1977, p. 102), añadiendo que, “... el taylorismo va a transformarse en un verdadero «conjunto de gestos» de producción, en un código formalizado del ejercicio del trabajo industrial” (Coriat, 2000, p.2). A esto se agrega que, si se considera una forma de hacer el trabajo como un

⁶ Adaptado de: Taylor, F. (1997), *¿Qué es la Administración Científica? y Principios de la Administración Científica*, en Merrill, Harwood, Clásicos en administración, Limusa, México, p. 90.

“gesto”, los gestos son únicos, por más que se intente hacer del mismo modo siempre, no puede concluir en el mismo objetivo deseado.

Con estos procesos se sentaron los primeros estudios sobre la gestión en las organizaciones, siempre buscando mejorar la eficiencia en la producción dentro del mismo contexto en el que se desarrollaron los estudios; “al sentar el proceso de trabajo sobre una base nueva, «científica», el capital se halla en condiciones de imponer sus propios ritmos y normas a la producción de mercancías” (Coriat, 2000, p.3), a pesar de que brindó alternativas o herramientas para agilizar o movilizar de mejor manera tanto el recurso material como humano, no se brindaba algo certero en cuanto a funcionalidad en cualquier entorno, para ello se toman en consideración las teorías que continuaron a la administración científica.

1.2.1.2. PAPEL DEL MÁNAGER EN LAS ORGANIZACIONES MODERNAS

El papel del mánager dentro de la organización es ejercido con la finalidad de mantener la supervivencia de esta, teniendo en consideración tanto los intereses, como los objetivos de cada uno de sus miembros. Para poder tomar decisiones debe desarrollar determinadas habilidades que ayuden en la selección del camino más idóneo para beneficio de todos.

El mánager “sería un productor de organización puesto que con su trabajo prevé y crea nuevas técnicas, nuevos procedimientos, nuevos sistemas de orden adaptados a esas transformaciones y capaces de aprovecharlas” (Aubert y Gualejac, 1993, p.33). Del mismo modo, Mintzberg (1973) observa la tarea del directivo como una serie de papeles (roles) asumidos a través del proceso de alcanzar objetivos organizativos. Al presentar su argumentación, identifica tres categorías principales de papeles (roles): interpersonal, informacional y decisional.

La perspectiva del mánager debe ser lo más ecuánime posible (dentro de su misma subjetividad y limitación por ello), se actuar se inclina hacia una perspectiva no sólo que ayude a la resolución de alguna problemática, sino que, aunado a esto, fortalezca la estructura de la organización misma, tanto en perspectiva de funcionalidad (con los objetivos) como de personalidad (con la identidad y perfil de la organización).

Con la finalidad de entender al mánager se debe considerar que, “nadie tiene realmente la misma presión que un líder en una organización” (Cristallini, 2009, p. 331), puesto que “el

mánager modifica el comportamiento de una población, no de una persona” (Ibarra, 2012), para esto, con base en Stivers (2001), el líder debe cuestionar el valor de la objetividad, la relevancia de la ciencia y la razón para resolver problemas y también cuestionar el desapego científico o racionalista.

Las decisiones que tome el mánager serán el puntapié del futuro de la organización, esto influye en que la perspectiva elegida debe reducir lo mayor posible el rango de error para los resultados esperados. Las acciones que decida tomar el mánager para la organización deben cubrir de igual forma la “conformidad” de los individuos que la integran, en pro al trabajo que realizan en su entorno.

Por otro lado, se pueden enlistar algunas áreas principales del trabajo directivo:

1) los elementos del trabajo directivo (¿qué hacen los directivos?), 2) la distribución del tiempo del directivo entre elementos de trabajo (cómo trabajan los directivos), 3) las interacciones de los directivos (con quién trabajan los directivos), 4) los elementos informales del trabajo directivo (qué otra cosa hacen los directivos) y 5) los temas que se difunden en el trabajo directivo (qué cualidades tiene el trabajo directivo) (Hales, 1986, p. 90)

Las funciones del mánager deben tener claridad y estar debidamente focalizadas con el objetivo principal de la organización; debe priorizar intereses y mantener un entorno de armonía dentro de su equipo de trabajo en todos los niveles; en pocas palabras, mantener una multitarea constante y estar al pendiente de cada acción que pudiese darse de manera espontánea.

El líder debe conocer el contexto de la organización, “no puede convertirse en el ‘autor’ de un solo método para establecer la realidad” (Stivers, 2001, p. 92), se desenvuelve como “*un ser híbrido, mitad hombre, mitad organización, del que el mánager es el arquetipo*. Su rol es crear dispositivos que faciliten la comunicación entre los distintos elementos de la empresa sin frenar su evolución propia” (Aubert y Gualejac, 1993, p.33), sin perder la noción de que “el líder no es todopoderoso” (Cristallini, 2009, p. 57).

El papel del mánager no está cubriendo solo el interés de los actores dentro de la organización y el crecimiento de cada uno de ellos; asimismo, debe encontrar las herramientas adecuadas para cumplir con el objetivo de administrar, liderar, difundir, responsabilizar, gestionar y

proponer nuevas estrategias. Es una gran responsabilidad y habilidad que se deben mantener al cien por ciento en atención y en equilibrio para todos los temas que se cubran.

Cabe destacar que aunadas a las actividades del mánager con la organización, se tienen actividades con uno mismo, tomando en consideración la aristocracia gerencial, la cual señala que si de por sí “la gestión de una persona ya es en sí misma un problema difícil, se complica más cuando se trata de gestionar personas que son ellas mismas” (Cristallini, 2009, p. 328), agregando también los dilemas a los que se enfrentan ahora los líderes “1) los del tipo general, ya presentados, que los líderes tienen que resolver; y 2) aquellos que afectan directamente la selección y el comportamiento de los líderes y las reacciones de sus seguidores hacia ellos” (Barnard, 1962, p. 39).

El mánager debe considerarse a sí mismo como una herramienta de la misma organización, una que brinde el apoyo solicitado por sus problemáticas. Busca tratar de poner de lado la subjetividad limitada y al mismo tiempo abandonar su bagaje cultural para poner como única prioridad la supervivencia de la organización y los procedimientos que guíen a ese fin.

1.2.1.2.1. HABILIDADES DEL MÁNAGER

El mánager debe desarrollar determinadas habilidades para ejercer cada una de sus funciones, de igual forma, busca aprender del pasado de la organización, el cual ayude en la proyección de un plan de contingencia. Aprende habilidades de persuasión para los trabajadores e influye en la integración de la unidad.

Las habilidades a desarrollar para realizar una gestión, cubrirán aspectos como: “parte del rol del gerente consiste en llevar a cabo una actividad productiva en la dirección de la política y la estrategia de la organización” (Cristallini, 2009, p. 159), del mismo modo en que se puede agregar que “el buen administrador es el que puede sacar partido de todas las experiencias que las circunstancias le imponen” (Crozier, 1990, p.262), u otra herramienta sería tener en la organización “gerentes que saben cómo usar la palanca del reconocimiento, no con fines instrumentales, sino porque consideran al empleado como una persona y saben apreciar la contribución de cada uno a la realización de un trabajo en común” (Glée, 2022)

Conocer la historia ayuda a comprender el presente; tanto de la humanidad, como de las organizaciones que la componen. Aprovechar las situaciones que resultan de un hecho o de una problemática, puede ser de utilidad para lograr algún objetivo a futuro y visualizar con mayor claridad las posibilidades que resulten en pro a la creación de nuevas estrategias.

Por otra parte, continuando con las habilidades a desarrollar por parte de los directivos se encuentran: “habilidades técnicas (como la ingeniería o contabilidad), habilidades humanas (capacitan a la persona para la cooperación hacia los objetivos comunes) y las habilidades conceptuales (para ver las interdependencias entre las partes de la organización)” (Katz, 1955), Cristallini (2009) añade que un directivo siempre debe tener en cuenta una personalidad compleja al convivir con sus compañeros, pues pueden traer consigo heridas profundas que no se podrán sanar dentro de la organización.

Así mismo Colombo (2023) agrega algunos consejos/habilidades para los líderes: aprender a delegar tareas y responsabilidades de manera efectiva, familiarizarse con aspectos financieros y de gestión de recursos, implementar sistemas de seguimiento y control para evaluar procesos, finalmente, fomentar una cultura de colaboración y comunicación abierta.

El mánager debe enfocarse en conocer a los integrantes de la organización y tener los canales de comunicación abiertos para cualquier momento en el que sea necesario. Se ubica el entorno de la organización, para estar listo en cualquier enfrentamiento interno posible; para ello, se busca poseer herramientas que contextualice su medio ambiente y lo que le ha llevado a estar en el lugar que ocupa en ese momento de su historia.

Cabe destacar que otra habilidad del mánager radica en la motivación y persuasión que tiene sobre la gente a la cual dirige, desde “pequeños actos que se realizan diario, son estímulos y tienen reconocimiento, como el reunirse con los directivos y toda la línea jerárquica, lo cual tiene un inmenso poder de transformación” (Glée, 2022) o el reconocimiento de los trabajadores en el ambiente organizacional.

El mánager mientras más conoce a la organización, tiene mayor influencia sobre sus integrantes y la toma de decisiones de ellos dentro de su entorno organizacional; aunque de igual forma, se debe tener en consideración qué nivel de involucramiento tiene el mánager

con la organización misma, saber qué tanto se quiere desenvolver en ella y qué tanto busca hacer propuestas de mejora en la gestión.

1.2.1.2.2. GESTIÓN DE TAREAS Y TOMA DE DECISIONES

Entre las múltiples actividades que desempeña el mánager, se encuentran la gestión de tareas y la toma de decisiones, las cuales tienen procesos extensos para poder ser resueltas. El mánager posee conocimientos que toman relevancia al momento de orientar a los empleados a tomar decisiones o acciones que la misma organización quiere que tomen por su cuenta, pone en juego la persuasión y la supervivencia del puesto de trabajo.

Para la toma de decisiones, tenemos dos posturas: “los observadores más informados están de acuerdo en que la toma de decisiones ocupa mucho del tiempo de los directivos, incluso si ellos no están de acuerdo en que ésta sea su única función” (Duncan, 1991. p. 70) y que, “el uso de la autoridad permite lograr un mayor grado de pericia en la toma de decisiones que el que sería posible si cada empleado operativo tuviera que tomar él mismo todas las decisiones sobre las que se basa su actividad” (Stivers, 2001, p. 41), tomando en consideración tanto la toma de decisiones únicamente por parte del mánager, como las decisiones que pueden ser delegadas a otros integrantes de la organización. El tomar una decisión tanto en línea media, como para operativos, resulta complicado por la brecha tan amplia de incertidumbre en el resultado de dicha elección; sin tomar en cuenta de igual forma la presión que puedan llegar a ejercer los inversionistas de la organización para presentar resultados que se inclinen a cumplir los objetivos

Desde los inicios del estudio de la organización “los líderes preceden histórica y lógicamente a todos los sistemas de decisión de la organización formal” (Barnard, 1962, p. 39), en consecuencia “la importante controversia que rodea a la toma de decisiones directiva lleva consigo la cuestión más profunda de cómo se hacen realmente las elecciones bajo condiciones de incertidumbre” (Duncan, 1991. p. 70).

La decisión tomada no sólo debe ser dicha y ya, se debe planear, programar y organizar a los actores que la llevarán a cabo, teniendo en consideración limitantes y posibles errores en el proceso de ejecución de esta.

El proceso para tomar una decisión conlleva distintos elementos, por un lado “implica escoger un curso de acción, de una manera consciente, para alcanzar cierta meta, tomando en consideración la información que se considere apropiada y que esté disponible; el resultado de semejante actividad es una decisión” (Salaman y Thompson, 1984, p.213), de igual forma, “el éxito del planteamiento decisional se explica porque tiene grandes ventajas de tipo psicológico: dado que se coloca desde el punto de vista del actor, fuera de las restricciones del sistema, halaga la ilusión de libertad de su cliente” (Crozier, 1990, p.253).

Se debe tener en consideración que una decisión va a traer consigo un entramado de otras decisiones, una acción tiene un efecto, el cual tendrá consigo un sin fin de reacciones con más efectos. Plantear desde el principio esta guía decisional enlazada una con otra, hace un poco más complejo el panorama de por lo menos considerar que se tomó la decisión más “adecuada” a la situación presentada.

Continuando con el proceso para la toma de decisiones, Salaman y Thompson (1984) agregan que una decisión por lo general busca varias otras decisiones subsidiarias para alcanzar el objetivo original, semejante a una pirámide de decisiones con la decisión más general en el vértice y que la decisión inicial puede implicar consecuencias involuntarias que requieren una revisión del objetivo original o el establecimiento de nuevos procedimientos organizacionales.

A pesar de que el panorama de opciones a tomar la “mejor” decisión se vuelve tan limitada e interminable, se toma en consideración la ganancia que pueda resultar de ella, tanto desde un aspecto económico para la organización, como en temas de aprendizaje para los miembros de esta.

La postura del mánager frente a la toma de decisiones es una mezcla de distintos puntos, “es preciso actuar incluso sin conocer, es decir, es preciso tomar un riesgo sin hacer un cálculo preciso de costos y beneficios, pues de no ser así no se podría tomar” (Crozier, 1990, p.261), y con esta lógica, la toma de decisiones debe llevarse a cabo desde una lógica antes de, y después de tomarla:

... si la racionalidad del decisor está profundamente orientada en función de sus probabilidades de ganancia en el sistema del que forma parte, es concebible descubrir una relación razonable entre la racionalidad a posteriori que se desprende del ajuste mutuo de las

partes del sistema y la racionalidad a priori de cada uno de los decisores (Crozier, 1990, p.268)

Para el tomador de decisiones, el panorama a considerar es demasiado extenso, con tantas variables que debe contemplar; su expertise y conocimiento de su entorno, pueden ser buenas herramientas para inclinarse o adoptar alguna postura más concreta; aun así, el campo de acción o movimiento tanto para él, como para la organización es un terreno que se debe explorar para construir nuevos procesos o estrategias

1.2.1.2.3. DEFICIENCIAS EN GESTIÓN

Continuando con la gestión de las organizaciones, se debe tomar en cuenta que habrá fracasos, los cuales no significan que se está encaminando a la muerte organizacional, solo serán tropiezos de los cuales se debe aprender y considerar como referencia para acciones futuras en algunos momentos clave de ejecución. Un ejemplo de estos problemas sería: “Según Andrew Grove, presidente de Intel, uno de los problemas para la comprensión de la conducta directiva reside en la distinción que debe establecerse entre las actividades y los resultados de la dirección. Actividades son lo que los directivos hacen, mientras que resultados son lo que los directivos consiguen” (Duncan, 1991. p. 92). Se busca entender y separar las actividades en cuanto a funcionalidad para que se reduzcan riesgos durante la gestión.

El mánager debe tener la capacidad analítica de poner todos los elementos de una decisión sobre la mesa, tanto desde la organización misma: “una organización en sí... no siempre coincide con el sistema de acción concreto más pertinente y más eficaz para los problemas que tiene a su cargo” (Crozier, 1990, p. 230), como desde los problemas que radican del mismo rol del mánager: “se puede observar en las empresas, la dificultad que tienen ciertos gerentes para encontrar su verdadero lugar en el trabajo” (Cristallini, 2009, p.332).

La capacidad de resiliencia y aprendizaje del mánager deben ser clave para el ejercicio de sus funciones de gestión; debe mantenerse a sí mismo desde la postura de líder, en tenor de escuchar su entorno y analizarlo para hacer que las decisiones que se tomen no perjudiquen su misma figura, independientemente de encargarse de la funcionalidad de los otros integrantes.

Otro de los aspectos que pueden entorpecer el funcionamiento de la organización desde el aspecto interno, son temas de funcionamiento por las relaciones sociales “algunos empleados son secuestradores todopoderosos. Amenazan con renunciar o reducir la velocidad, si sus demandas cada vez mayores no se cumplen sin demora” (Cristallini, 2009, p.333), incluso “las personas no aceptan fácil o espontáneamente que su propio comportamiento no es adecuado” (Cristallini, 2009, p.247).

Desde la perspectiva organizacional, tanto el mánager, como los empleados deben tomar una postura equilibrada ante la situación presentada. Todos los miembros de la organización tienen reacciones basadas en su perspectiva cultural (las cuales resultan tan distintas y con tanto margen de subjetividad; lo que para uno pareciera “bueno”, para otro resultaría “malo” moralmente hablando) que pueden perjudicar procesos de cambio o de simple solución de problemas.

Cristallini (2009) señala algunas actitudes dentro de la organización que causan agotamiento de la palabra, como lo son: transparencia limitada (dar solo una parte de la información, con el afán de lograr ciertos objetivos y para evitar conflictos), posicionamiento aristocrático-demagógico (supervisores con actitud poderosa), argumento egocéntrico (no se tienen en cuenta limitaciones o deseos de las personas) y bifurcaciones del carácter autista (arranques de ira haciendo que la gente se sienta con culpa). Glée (2022) a esto puede agregar el hecho de buscar el reconocimiento de la persona... No sólo reconocerlo como empleado, sino como persona, señalando que es importante no reducir al empleado solo a sus resultados, obtenidos o no. Para Cristallini (2009) comenta que, si se mantienen constantemente frases de menosprecio hacia los empleados, se entorpecen permanentemente las relaciones de cooperación.

La actitud que puedan llegar a tener los líderes de la organización frente a los integrantes de esta en escalafones inferiores puede resultar en pro o en contra de los mismos resultados a los que se busca llegar. Se debe mantener una ideología de satisfacción entre todas sus partes para continuar con la supervivencia de la organización, fortalecer sistemas de cooperación y dejar de lado los momentos de represión o minimización de sentimientos por parte de los trabajadores.

Otros elementos que aportan a que la organización se encamine al fracaso en la gestión serían: “decodificador roto, pérdida de control de una situación, los gerentes quieren salvar apariencias, el reflejo de la ejecución y la ausencia del ‘despido interno’” (Cristallini, 2009, p. 50), o desde todas las líneas de flujo se pueden percibir “factores de insatisfacción: política de la administración, de la empresa, el superior (calidades y defectos) la remuneración, las relaciones entre las personas y las condiciones de trabajo” (Bernoux, 1985, pp.85 y 86).

Los resultados de la gestión sean satisfactorios o no; influye tanto en los resultados de la organización, como en la estabilidad emocional de las personas que integran ese grupo; como se ha visto en la escuela de las relaciones humanas, el sentido de consideración de voz y actitudes dentro del grupo mantendrá un ambiente de colaboración y apoyo al entorno en que se desenvuelven. Determinadas acciones (que pudiesen parecer no relevantes), pueden marcar una gran diferencia para el accionar de los trabajadores en las empresas, tomando en consideración su perspectiva y punto de vista sin actitudes egocéntricas por parte de sus líderes.

1.2.2. COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

La comunicación es un elemento básico en las relaciones humanas, para cualquier actividad que se busque desarrollar, es una herramienta que ayuda a la difusión de información, a mejorar las relaciones y facilitar el acceso para el entendimiento social; lleva consigo una intencionalidad, y objetivos claros.

En la organización se tiene comunicación permanente presente en distintos medios “la organización funciona como un sistema de cooperación donde, por medio de la comunicación, las personas interactúan para alcanzar objetivos comunes” (Chiavenato, 2017, 191), es por ello que, “la mayor parte del día de trabajo es utilizada en ‘hablar’, en dar información a los subalternos, en recibir información de la administración superior y transmitirla a aquéllos” (Berlo, 1984, p. 3), del mismo modo que “algunas comunicaciones fluyen por la estructura formal y la informal; otras bajan o suben a lo largo de niveles jerárquicos, mientras algunas más se mueven en dirección lateral u horizontal” (Chiavenato, 2017, 204).

La comunicación dentro de la organización tiene canales que favorecen el flujo de las líneas de mando, el mensaje debe tener características que cumplan en determinado aspecto para

que pueda ser entendible y recibido de la manera deseada. La comunicación se encuentra en todo el ambiente organizacional, utilizado en todo momento y mejorando para reducir el mayor ruido posible.

Como primer punto se debe comprender la comunicación organizacional, siendo “el entramado de mensajes formados por símbolos verbales y signos no verbales que se transmiten diádicamente y de manera seriada dentro del marco de la organización” (Aloy, Delgado y Pérez, 2005, p. 51), del mismo modo, estos aspectos varían dependiendo de su contexto, “los sistemas sociales y culturales determinan en parte la elección de las palabras que la gente usa, los propósitos que tiene para comunicarse, el significado que da a ciertos vocablos, su elección de receptores, los canales que utiliza para uno u otro tipo de mensaje, etc” (Berlo, 1984, p. 29).

Es así como entendemos que la comunicación organizacional es una serie de mensajes, “una cadena comunicativa, cualquiera que sea su longitud, se articula mediante una serie de eslabones: los mensajes que se producen entre dos sujetos. *La comunicación organizacional se compone de elementos verbales y no verbales*” (Aloy, Delgado y Pérez, 2005, p. 51).

Debe resaltarse la importancia de la comunicación no verbal dentro de la organización, debido a que, sea lo más deseable o no; como resultado de ella, surgen problemas de interacción social en los grupos organizacionales por malentendidos entre miembros de algunos grupos, o para tareas tan sencillas como dar una tarea a alguno de los trabajadores.

Para el proceso de la comunicación, se puede desglosar:

Como fuentes encodificadoras, nuestros niveles de habilidad comunicativa determinan de dos maneras la fidelidad de nuestra comunicación. En primer término, afectan nuestra capacidad analítica en lo que respecta a nuestros propósitos e intenciones, nuestra capacidad para poder decir algo cuando nos comunicamos. Y en segundo lugar, afectan nuestra capacidad para decodificar mensajes que expresen nuestra intención... otra habilidad de la comunicación: el pensamiento (Berlo, 1984, p. 25)

En este proceso debemos considerar que “las actitudes de la fuente afectan la comunicación por lo menos en tres formas. En primer lugar, las actitudes que asume con respecto a sí misma son importantes; segundo, la actitud hacia el tema que se trata; tercero, la actitud hacia el receptor” (Berlo, 1984, pp. 27 y 28)

Dentro de cualquier contexto, pero principalmente en la organización, se deben contemplar “dos principios fundamentales de la comunicación humana totalmente aplicables a la comunicación de la empresa: todo acto de conducta es comunicación y en una situación interaccional es imposible no comunicar” (Aloy, Delgado y Pérez, 2005, p. 56).

La comunicación dentro de la organización funge como canal para una intencionalidad, la cual busca llevar a que se cumpla un objetivo, se construye de manera textual o gráfica; pero sin duda, como se mencionó con anterioridad, es imposible no transmitir un mensaje en ella (incluso el no decir nada, ya es en sí mismo un mensaje).

1.2.2.1. TEORÍAS DE COMUNICACIÓN

Existen distintas teorías de comunicación, algunas enfocadas en medios masivos, que perfectamente pueden ser utilizados dentro del ambiente organizacional; y otras teorías que se desarrollan desde un aspecto más pequeño, las cuales desarrollan y desenvuelven el proceso de la comunicación desde su primer momento de intencionalidad hasta que es interpretado por el receptor.

La finalidad de entender la comunicación es aportar un sustento para mejorar los métodos aplicados en las estrategias organizacionales:

“... El acto comunicativo consiste en un proceso de intercambio o de transmisión de información, mensajes, ideas, significados o contenidos a través de símbolos, signos, representaciones, entre sujetos que interaccionan con el resultado de influir en la estructura cognitiva y en las disposiciones a la conducta de los copartícipes en el proceso “(Sánchez y Campos, 2009, p. 3)

Uno de los principios básicos que se desglosan en la mayoría de las teorías de comunicación, es resaltar como característica la interacción de dos partes; una parte que envía y otra que recibe la información, un juego de percepción y persuasión que ayudan a llegar a un determinado punto, “etimológicamente comunicación (comunicatio) remite al principio de unidad funcional, de proceso de encuentro” (Aguado, 2004, p. 12).

Por otra parte, se tiene otros aspectos involucrados que se reflejan en la comunicación, como lo son la estructura de la comunicación, las acciones internas o externas, los procesos, entre otros puntos. La comunicación “por su carácter de proceso y por involucrar la relación estructura/función, la comunicación se encuentra estrechamente relacionada con las ideas de

‘organización’ y ‘conocimiento’ (Aguado, 2004, p.15), al mismo tiempo que “...tiene mediadores que se integran como: la materia viva: ‘Input’ (Percepción), Funciones centrales (Memoria y Toma de decisiones) y por último el ‘Output’ (expresión y acción)” (Ladino, 2017, p.12).

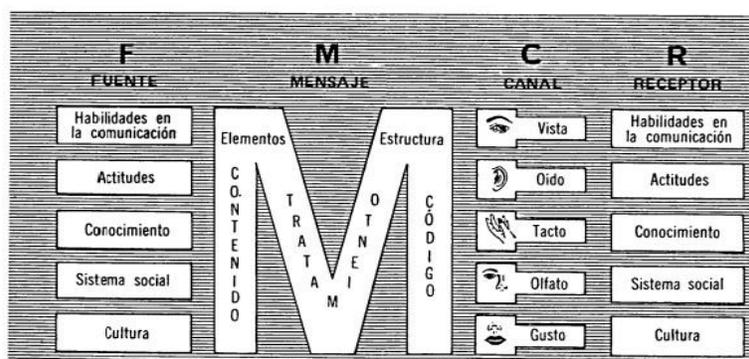
El mismo traslado de información de un individuo a otro, puede ser una creación imaginaria de canales que transportan el mensaje de un extremo a otro, y los medios que se utilizan son la presión que se les da a esos canales de cerrar o abrir más el flujo del entendimiento, similar a una manguera de agua a la que se colocan filtros para que pueda llegar de mejor manera el agua (el mensaje) y con la mayor calidad posible.

1.2.2.1.1. MODELO DE BERLO

Los modelos de comunicación figuran estructuras que explican el proceso de la interacción o el camino para enviar un mensaje de una fuente a un receptor. Ayudan a comprender la secuencia de los pasos que tiene que recorrer el mensaje y los muchos problemas que se puedan presentar en el camino de la interpretación. Los modelos toman en cuenta aspectos culturales, simbólicos, contextuales, entre otros temas que se deben considerar al momento de interpretar una idea.

En la Figura 1 se puede observar modelo de proceso de la comunicación que propone Berlo (1984), el cual incluye: la fuente de la comunicación, el encodificador, el mensaje, el canal, el decodificador y el receptor de la comunicación. Representado gráficamente como:

Figura 1. Modelo de los componentes de la comunicación de Berlo⁷



⁷ Véase en: Berlo, D. K. (1984). *El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y la práctica* (14.a reimpr.). El Ateneo. Argentina. p. 41.

En el modelo de Berlo se debe señalar la importancia de todos los factores que rodean el contexto en que se entabló la comunicación, desde la fuente, el mensaje, el canal y el receptor. Hay que considerar que, desde la fuente se presenta una intencionalidad, con determinadas habilidades y bagaje cultural para transmitir el mensaje, con un contexto determinado; en segundo punto, desde el mensaje, con su contenido y la forma en que se desea enviar, corresponde al elemento con mayor peso en la estructura (si no hay mensaje por comunicar, no existe nada), a pesar de que no por tener claro el mensaje, los otros elementos dejan de ser relevantes. En tercero, se presenta el canal, sustentado y percibido por alguno de los 5 sentidos, puede ser transmitido gráficamente, con símbolos, ruidos, olores, sensaciones, entre otros. Del mismo modo que puede ser recibido por eso 5 sentidos, haciendo un paréntesis en este punto debido a que, por ejemplo, no por haber enviado el mensaje por medio del tacto, la otra persona debe recibirlo por ese mismo canal, es una combinación de todos los sentidos en ambas direcciones. Finalmente, el receptor; el cual, del mismo modo que la fuente, tiene sus respectivas habilidades de comunicación, actitudes, conocimiento, sistema social y cultura con el que es recibido e interpretado el mensaje. Se juegan muchos factores, variables y elementos al mismo tiempo.

Definir los componentes de la comunicación es complejo si no se tienen las preguntas de apoyo, fuera de las preguntas básicas del mensaje, se debe buscar el “¿quién, por qué y con quién se está comunicando? Queremos considerar las distintas formas de conducta en la comunicación: los mensajes que se producen y qué es lo que la gente está tratando de comunicar” (Berlo, 1984, p. 17), con la finalidad de simplemente entender un mensaje, se debe tener claro elementos como “traducción de ideas, propósito e intenciones de un código, en un conjunto sistemático de símbolos” (Berlo, 1984, p.18).

Concretamente hablamos de capacidades para expresar algún objetivo y determinar las habilidades comunicativas necesarias para transmitir el mensaje de la forma más concreta posible. En este proceso intervienen factores no sólo de interpretación de los involucrados, de igual forma, se debe considerar que el medio por el que se envía el mensaje contiene determinadas características, y el medio trae consigo aspectos o cualidades que ayudan o dificultan la forma en que es recibida la idea.

Entender los mensajes que se reciben, son percibidos por distintos puntos que convergen en una misma línea y que deben ser interpretados por cada una de ellas:

“... nuestros niveles de habilidad comunicativa determinan de dos maneras la fidelidad de nuestra comunicación. En primer término, afectan nuestra capacidad analítica en lo que respecta a nuestros propósitos e intenciones, nuestra capacidad para poder decir algo cuando nos comunicamos. Y en segundo lugar, afectan nuestra capacidad para encodificar mensajes que expresen nuestra intención” (Berlo, 1984, p.25)

Se podrían definir algunas fases en la percepción de las ideas transmitidas; considerando las herramientas que se usaron para enviarlo y tomando como referencia el contexto en que se desarrolló la comunicación. Se desglosan; para empezar, se toma en consideración el primer contacto que se tiene con el mensaje, para posteriormente hacer un análisis de las variables que intervienen en ese proceso. Si se representara en una secuencia, sería: ¿qué entiendo de lo que acaba de pasar?, ¿Qué tono tuvo el mensaje?, ¿el tono influye en la intencionalidad?, inclusive pueden jugar factores como, ¿qué percepción tengo de la persona que me dio el mensaje?, hasta factores como ¿entiendo cada cosa que se me quiso explicar?, entre otras preguntas que influyen en la interpretación general y concluyente de la interpretación de la idea.

Aspectos sociales o culturales pueden verse como, “deficiencias en la habilidad de la comunicación limitan las ideas de que disponemos y también nuestra habilidad para manipular ideas, para pensar” (Berlo, 1984, p.26).

Finalizando, el modelo de comunicación de Berlo estructura un panorama de ideas, herramientas y estructuras que sirvan de apoyo para delimitar una intencionalidad en el proceso del envío y recepción del mensaje. Señalando del mismo modo todos los factores que puedan llegar a influir en el transcurso de la interpretación y el ruido que puedan llegar a traer consigo los mensajes en sí.

1.2.2.1.2. TEORÍA DE WATZLAWICK

La teoría de Watzlawick, al igual que el modelo Berlo, resalta la importancia de los factores que intervienen en la interpretación del mensaje, pero, sobre todo, está enfocada en la percepción, no tal cual en el procedimiento para transmitir el mensaje. Esta teoría se basa en temas de psicología y de comunicación.

Torres (2017) menciona que las aportaciones de Watzlawick se enmarcan en el enfoque interaccional de la psicoterapia, que tiene su máximo exponente en el Mental Research

Institute de Palo Alto. La cual plantea que los problemas de comunicación entre las personas se deben a que no siempre tenemos el mismo punto de vista que nuestros interlocutores.

El contexto en el que se desenvuelve cada uno de los individuos de un entorno, tienen una perspectiva subjetiva con interpretaciones personales de cada tema que los atañe; esta percepción amplia las posibilidades de entender de una manera más amplia algún tema. La falta de cumplimiento de determinadas reglas provoca fallos en la comprensión.

En esta teoría se presta atención a elementos que no se perciben con tanta facilidad por todas las partes involucradas, así como la capacidad que se tiene para poder comunicar una idea, el espectro de alcance que se tiene con las herramientas que cada parte posee a su alcance; entre otros aspectos que juegan en este proceso, pero, en caso de que alguno de ellos falle pueden producirse malentendidos comunicativos.

En la Tabla 6, Watzlawick (2014) señala cinco proposiciones respecto a la comunicación:

Tabla 6. *Proposiciones de Watzlawick*⁸

Proposición	Se refiere a...
La imposibilidad de no comunicar	<p>*Una vez que se acepta que toda conducta es comunicación, manejamos un conjunto fluido y multifacético de muchos modos de conducta - verbal, tonal, postural, contextual, etcétera-, los cuales limitan el significado de los otros.</p> <p>*Actividad o inactividad, palabras o silencio tienen siempre valor de mensaje: influyen sobre los demás, quienes, a su vez, no pueden dejar de responder a tales comunicaciones y, por ende, también comunican.</p>
Los niveles de contenido y las relaciones de la comunicación	<p>*La comunicación humana es sinónimo de contenido de mensaje.</p> <p>*Puede referirse a cualquier cosa que sea comunicable al margen de que la información sea verdadera o falsa, válida, no válida o indeterminable.</p> <p>*Las relaciones comunicativas rara vez se definen deliberadamente o con plena conciencia. El aspecto relacional de una comunicación es, desde luego, un tipo de metacomunicación.</p>

⁸ Adaptado de: Watzlawick, P. (2014). *No es posible no comunicar*. Herder Editorial. Barcelona, España. pp. 12 - 36.

La puntuación de la secuencia de hechos	<p>*Para un observador, una serie de comunicaciones puede entenderse como una secuencia ininterrumpida de intercambios.</p> <p>*La puntuación organiza los hechos de la conducta y, por ende, resulta vital para las interacciones en marcha.</p> <p>*La falta de acuerdo con respecto a la manera de puntuar la secuencia de hechos es la causa de incontables conflictos en las relaciones.</p>
Comunicación digital y analógica	<p>*En el sistema nervioso central las unidades funcionales (neuronas) reciben paquetes cuánticos de información a través de elementos conectivos (sinapsis). Cuando llegan a la sinapsis, estos <<paquetes>> producen potenciales postsinápticos excitatorios o inhibitorios que la neurona acumula y que provoca o inhiben su descarga. Esta parte específica de actividad nerviosa, que consiste en la presencia o ausencia de su descarga, transmite, por lo tanto, información digital binaria. Por otro lado, el sistema humoral no está basado en la digitalización de información.</p> <p>*En la comunicación analógica hay algo particularmente similar a la cosa en lo que se utiliza para expresarla. Es más fácil referir la comunicación analógica a la cosa que representa</p>
Interacción simétrica y complementaria	<p>*Puede describirlo como relaciones basadas en la igualdad o en la diferencia. En el primer caso, los participantes tienden a igualar especialmente su conducta recíproca, y así su interacción puede considerarse <i>simétrica</i>. En el segundo caso, la conducta de uno de los participantes complementa al otro, constituyendo un tipo distinto de <i>Gestalt</i> y recibe el nombre de <i>complementaria</i>.</p>

En síntesis, la teoría de Watzlawick señala supuestos enlistados en: que toda acción o no acción tiene un significado de interpretación para las personas que se encuentran en ese ambiente, también; que todo tiene un mensaje y que el nivel de este varía en cuanto a la relación entre las personas que se comunican; de igual forma, señala la comunicación resulta del proceso de interacción en cuanto a conflictos y propuestas de soluciones; del mismo modo, aunado a esto, se plantea el proceso del cerebro al recibir señales que reciben o no descargas emocionales y cómo se externa esa misma señal de forma física y tangible fuera del cuerpo, para finalmente detallar que la comunicación puede complementarse o no basándose en la intencionalidad de los participantes.

Los métodos de comunicación para la organización se definen con la intención de mejorar el nivel de esta por medio de herramientas que faciliten su proceso y, sobre todo, que esas

herramientas se utilicen de la manera más correcta y ordenada para cumplir determinado fin a través del mensaje.

Para el mánager la comunicación es necesaria, elemental, indispensable; la deficiencia se presenta cuando no se hace de la forma adecuada o por los medios adecuados, “todo lo que el administrador hace comunica algo a las personas. La cuestión radica en saber cuál es el efecto de lo que ha comunicado” (Chiavenato, 2017, 207), y para esto, se tienen algunas limitantes, “en cuanto a capacidad de expresar nuestros propósitos si no poseemos las habilidades comunicativas necesarias que encodifiquen en forma exacta los mensajes” (Berlo, 1984, p.26). Por ello se trabaja en desarrollar un buen método de comunicación, “debe ser capaz de permitir a los miembros del grupo un contacto rápido. Toda empresa se enfrenta a elecciones entre comunicaciones formalizadas y comunicaciones informales” (Bernoux, 1985, p.121)

1.2.2.2. MÉTODOS DE COMUNICACIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN

Los métodos de comunicación se pueden entender como el proceso en el que se utilizan las herramientas de esta, explicando algunas de sus técnicas o formas en que se va a presentar ese paso a paso de una actividad o fin establecido. También se puede ubicar como el estilo que cierto grupos o individuos utilizan para llegar a los objetivos deseados.

Para comprender o estructurar algún método de comunicación, “será de utilidad analizar las habilidades comunicativas de la fuente y del receptor, sus actitudes, sus niveles de conocimiento, sus roles en múltiples sistemas sociales, y el contexto cultural en el cual se producen sus conductas de comunicación” (Berlo, 1984, p. 40), partiendo de esto, se tienen como referencia los esquemas que ya han empleado los directivos, los cuales “varían según de qué comunicación se trate y con quién se verifique. Los directivos se empeñan en promover y comprometer encuentros breves cara a cara” (Duncan, 1991. p. 99).

El método logra su objetivo si se formula desde el espectro de entendimiento tanto de la parte emisora, como del de la receptora, de la misma manera en que sea sujeta por distintos elementos que reduzcan el ruido del mensaje mismo al momento de su trayecto por el canal adecuado para el mensaje.

La finalidad de construir un método de comunicación es que “el colaborador comprenda lo que el superior quiere que se realice, o incluso en sentido contrario, con esta función básica, ambos saben qué se debe hacer, adicionalmente, la comunicación permite cumplir los objetivos propuestos” (Ladino, 2017, p. 83). La base de esta propuesta radica en que los administradores deben tratar de mejorar su comunicación, lo cual se puede lograr por dos vías: “en primer lugar, deben mejorar sus mensajes, o sea, la información que desean transmitir. En segundo lugar, deben tratar de comprender lo que otras personas intentan comunicar” (Chiavenato, 2017, 205)

Construir una fórmula para acomodar las herramientas de la comunicación de una forma adecuada, conlleva como primer punto, entender el contexto en el que se va a desarrollar; segunda, ubicar las herramientas que se tienen a la mano y que puedan ser utilizables con base en el contexto estudiada; en tercero, el orden o proceso en que se emplearán cada una de esas herramientas, para finalmente, iniciar con el plan que ya se formuló y ubicar si se llegó al objetivo de la forma en que se buscaba llegar y con el alcance deseado.

1.2.2.2.1. DEFICIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

Los procesos o métodos que tiene la comunicación en la organización tienen un elemento que puede presentarse en cualquier momento y son; “deficiencias”, aquello que se encuentra entorpeciendo el flujo de la información, pueden encontrarse como ruido dentro de un mensaje, o presentarse en determinadas actitudes provenientes de alguna las partes en las que se desarrolla la comunicación, en este mismo camino, también influye la interpretación que se da a esas actitudes.

Con respecto a las actitudes, estas “afectan la comunicación por lo menos en tres formas. En primer lugar, las actitudes que asume con respecto a sí misma son importantes; segundo, la actitud hacia el tema que se trata; tercero, la actitud hacia el receptor” (Berlo, 1984, pp. 27 y 28) y, por otro lado, “necesitamos saber su ubicación en este sistema social, cuáles son los roles que desempeña, qué funciones debe llenar, cuál es el prestigio de ella y las demás personas le atribuyen” (Berlo, 1984, pp. 28 y 29)

El análisis que se hace de estos mismos problemas de interpretación es presentado en entornos de grupos distintos, los que componen el ambiente organizacional en su conjunto;

tomando también en consideración, la relación que se desenvuelve entre ellos. Estas actitudes se ven reflejadas no sólo desde el umbral individual con una acción reacción, en el mismo tenor, estas relaciones influyen no sólo al grupo, de igual forma es persuasión en líneas de mando.

Una de las deficiencias que se encuentran presentes son “los errores en la transmisión seriada aumentan cuando: se mezclan mensajes de varios canales; se intenta procesar un número excesivo de mensajes, y los mensajes circulan a una velocidad excesiva” (Aloy et al., 2005, p. 70).

Un ejemplo de ello y que realizan los mánagers, es brindar al inicio del día, una serie de actividades que se desarrollarán en distintos tiempos de ese mismo día. Las problemáticas se van presentando cuando en un momento, pueda llegar un correo de “urgencia” en que se le solicite cumple con actividades extra no consideradas en el plan del día y que deben resolverse lo más pronto posible, el trabajador se enfoca en ella, y deja por un momento las actividades que se le presentaron por la mañana, al mismo tiempo que se generan actividades a realizar entre áreas; concluyendo así en una frustración por no coordinar las actividades con base en el tiempo real que se tiene disponible.

En la Tabla 7, se pueden observar algunos de los problemas más comunes que dificultan la comunicación:

Tabla 7. *Problemas de la comunicación de Aloy, Delgado y Pérez⁹*

Descendente	Ascendente
<p>*Confianza excesiva en la comunicación escrita y en las tecnologías como medios de transmisión informativa dentro de la empresa.</p> <p>*Déficit en el número de interacciones cara a cara.</p> <p>*Sobrecarga o insuficiencia informativas.</p>	<p>*La cantidad y el tipo de selección de los mensajes serán directamente proporcionales a la necesidad y al deseo de promoción.</p> <p>*Los superiores jerárquicos pueden tolerar, de forma más o menos implícita, el sesgo comunicativo, ya que así reciben contenidos informativos que les resultan aceptables, aunque</p>

⁹ Adaptado de: Aloy J.A., Delgado M.R. y Pérez X. (2005), *Comunicación interna en la empresa*. Editorial UOC. Barcelona. pp. 74- 77.

<p>*Cantidad suficiente de mensajes, aunque calidad baja de sus contenidos.</p> <p>*Bajo nivel de confianza en los superiores jerárquicos.</p> <p>*Inoportunidad del mensaje.</p>	<p>en contrapartida paguen el precio de obtener percepciones falsas de la realidad o del entorno de la organización</p>
---	---

Las disfunciones en la comunicación pueden presentarse desde varios puntos de flujo, tanto de forma ascendente, descendente o en línea horizontal; contienen intenciones de envío y recepción de mensaje completamente diferentes (tanto desde el aspecto cultural, como en el identidad), es por ello que, el medio que se utilice para el mensaje es de suma relevancia, así como no presentar un exceso de información (anteriormente mencionado), sobre todo si esa información es insuficiente o puede ser interpretada en distinta dirección a la que se envió. Influye de igual forma la confianza que se tenga entre las relaciones en cualquiera de los flujos de dirección y la intencionalidad con la que se envía.

1.2.2.2.2. HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

Las herramientas que utilice el mánager dentro de la organización son clave para mejorar su comunicación, precisamente con la finalidad de disminuir las deficiencias que puedan presentarse al momento de transmitir un mensaje, sin embargo, ¿qué aspectos pueden llegar a cubrirse en esta serie de indicaciones que resulte en el objetivo deseado? y ¿de qué elementos se puede construir un método que se enfoque en la menor cantidad de ruido en el mensaje?

Durante la interacción constante entre los miembros de la organización, “la comunicación se suele considerar como la necesidad de dar instrucciones a otras personas. La realidad es que la mayor parte del tiempo un directivo debe dedicarse más a recibir información que a ofrecer información u opiniones” (Rees y Porter, 2003, p. 200), es un camino de reciprocidad, en el que “el organismo percibe y puede percibir una gran variedad de estímulos. Como resultado de la exposición a un estímulo, el organismo puede producir y produce una gran variedad de respuestas” (Berlo, 1984, p. 44).

Una de las herramientas de la que puede apoyarse el mánager, es la importancia de escuchar las propuestas que surjan en su entorno, debido a que, es su mismo entorno el que conoce perfectamente los problemas organizacionales y probablemente hasta en qué punto específico es donde se originaron. Eso ayuda a tener una base sobre la cual trabajar y proponer ideas enfocadas en ese punto que está originando el problema.

Se ubican cinco habilidades verbales en la comunicación: “Dos de éstas son encodificadoras: hablar y escribir. Dos son habilidades decodificadoras: leer y escuchar. La quinta es crucial, tanto para encodificar como para decodificar: la reflexión o el pensamiento” (Berlo, 1984, p.25). En la Tabla 8 se pueden observar los tres canales formales que propone Chiavenato (2017):

Tabla 8. *Canales formales de la comunicación de Chiavenato*¹⁰

Comunicaciones descendentes	Comunicaciones ascendentes	Comunicaciones horizontales
<p>Mensajes enviados de la directiva a los subordinados (de arriba hacia abajo). Busca crear empatía y un clima de trabajo unificado para buscar soluciones a los problemas de la organización. Generalmente trata asuntos como: definición de objetivos y estrategias, instrucciones para el trabajo y racionalidad, prácticas y procedimientos, retroalimentación sobre el desempeño y adoctrinamiento</p>	<p>Mensajes que fluyen de los niveles más bajos a los más altos de la jerarquía organizacional. 5 tipos de información: problemas y excepciones, sugerencias para mejorar, informes de desempeño, información contable y financiera.</p>	<p>Intercambio lateral o diagonal de mensajes entre colegas o compañeros. 3 categorías: solución de problemas interdepartamentales, coordinación interdepartamental y asesoría del <i>staff</i> para los departamentos de línea.</p>

¹⁰ Adaptado de: Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (3a. edición). McGraw- Hill Interamericana Editores. México. pp. 204 y 205.

Las habilidades verbales que se emplean para construir la comunicación organizacional independientemente de la línea jerárquica en la que se ejerce, puede segmentarse en actividades percibidas como automáticas y actividades que tienen un proceso más reflexivo o que conlleven una dinámica de comprensión más compleja. Una comunicación completa, lleva consigo un proceso de análisis complejo que ayude a entender todos los campos en los que se quiere aplicar y que esto resulte de buena forma.

Con base en Rees y Porter (2003) y Chiavenato (2017), algunas técnicas que pueden mejorar la eficacia en la organización serían: acompañamiento, buscar información entre los trabajadores, brindar retroalimentación por ambas partes, escuchar de forma activa desde la empatía, disponer de un lugar idóneo para la conversación, utilizar lenguaje sencillo (corporal y general), escuchar atentamente, estar abierto a la repetición, propiciar la confianza mutua y crear oportunidades para nuevas propuestas.

Las herramientas utilizadas incluyen tanto medios por los cuales se lleva a cabo la comunicación, como las actitudes presentadas por los miembros de la organización. El utilizar los medios correctos para reducir lo mayor posible la saturación y el ruido, así como trabajar en la actitud de apertura frente a cualquier incertidumbre por parte de algún trabajador, son sólo algunas de estas herramientas, ponerse en el lugar del otro con el nivel de conocimiento o aprendizaje que cada individuo tiene. Involucrarse lo mayor posible y hasta donde la misma organización lo permita también es una herramienta de la cual se puede sujetar el mánager para entender al entorno al que pretende ayudar.

1.2.3. ADECUACIÓN DE AMBIENTE ORGANIZACIONAL

La adecuación del ambiente organizacional es un proceso que camina en paralelo con los cambios organizacionales, los cuales evidentemente son imprescindibles, y que por ende generan incomodidad en todos los integrantes del entorno, aunque es necesario resaltar que estos cambios son necesarios para la supervivencia de la misma.

La organización se percibe “como un grupo social o agregado humano que intenta adaptarse y sobrevivir en sus circunstancias particulares” (Coronilla y Castillo, 2000, p. 87), esto tanto desde el ambiente interno, como desde la percepción externa, volviéndose así en una organización flexible la cual “intenta reunir las ventajas de las grandes y de las pequeñas

empresas. un eje central de las nuevas formas de organización es el establecimiento de una red de alianzas entre las empresas” (Barba y Solís, 1997, p.153), por lo que “si quieren sobrevivir, por una parte, tendrán que adaptarse a las demandas cambiantes del medio, y por otra, deberán tomar en consideración que también cambian los hombres que los componen decidido” (Crozier, 1990, p.318).

La adaptación organizacional pueden resultar tanto de elementos externos, como lo son alianzas, empresas de competencia, o cambios de leyes que impulsen a una reestructuración de procesos, aunque también se puede presentar como presión o cambios en el ambiente (ecológicamente hablando); por otro lado, desde el aspecto interno de la organización, esa adaptabilidad puede producirse por conflictos generados dentro de la organización, entre grupos o individuos, malos entendidos, comunicación deficiente, procesos que no son respetados, conductas informales que repiten los individuos y que con el tiempo afectan el ambiente, entre otras conductas que entorpezcan la eficiencia de la organización.

Desde esta postura, Salaman y Thompson (1984) agregan que el comportamiento de los integrantes de la organización o sistema son determinados tanto por el ambiente, como por las condiciones internas, o por los comportamientos que vengan desde el exterior al interior; esta adaptación es con frecuencia totalmente planeada o administrada, aunque por supuesto, las adaptaciones inconscientes también ocurren, en particular en la esfera de los valores sociales y culturales.

Una situación que influye en el cambio organizacional es cómo la cultura externa tiene cierto nivel de influencia en los trabajadores que es traída al interior de la organización (actitudes reflejadas en el comportamiento de los individuos dentro de los grupos). Ejemplo de ello, es uno de los resultados del experimento Hawthorne, en el que las situaciones del ambiente familiar o de amistades de los trabajadores influyen en el comportamiento o la forma en que se desenvuelven las personas ya en ambiente organizacional (actividades que se hacen consciente o inconscientemente).

La adecuación sirve como herramienta de adaptabilidad completa de la organización, debido a que reestructura los procedimientos cada que necesitan un cambio, generalmente posterior a la resolución de alguna problemática o de un momento de incertidumbre; uno necesita del

otro, se coordinan esfuerzos del conjunto para sobrevivir a la presión que se haya ejercido en cualquier parte de la organización y en este mismo proceso, Cristallini (2009) señala que las personas no producirán profesionalismo sino profesionalizamos su entorno y su gestión.

1.2.3.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Con la finalidad de establecer una estrategia dentro de la organización, es necesario entender el entorno en el que se aplicará y las variables que se produzcan al introducirla. Para ello se realiza un análisis tanto del entorno, como de las probables acciones que se produzcan de ellas. Establecer una estrategia con determinados pasos que logren el objetivo deseado se puede interpretar como un estudio del campo y de sus variables.

Con fines de comprender mejor el tema: “el análisis estratégico en sus conceptos clave son: la capacidad, la zona de incertidumbre y el sistema de acción concreta” (Bernoux, 1985, p.133) y para la creación de ese mismo análisis estratégico “uno es el de los valores directivos: las creencias y preferencias de aquellos que conducen formalmente a la organización; y el otro es el de las responsabilidades sociales: la ética específica de la sociedad donde funciona la organización, al menos tal como la perciben sus directivos” (Mintzberg et al., 1999, p. 15).

Observar todas las perspectivas del análisis estratégico, es entender qué se ubica dentro y qué acciones no comprenden ese mismo proceso, por lo que “el análisis estratégico rechaza las teorías donde a los miembros de la organización se les asignan roles específicos en un comportamiento racional y por lo tanto predecible. En cambio, propondremos una teoría de la racionalidad limitada, donde el actor implementa una racionalidad limitada y contingente” (Bernoux, 1985, p.133), esto se puede combinar con la perspectiva de la escuela de planificación de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999), que proponen que las estrategias se guíen por planificadores instruidos y especializados que tengan un acceso al directivo.

Hacer un análisis estratégico no sólo implica tantear el terreno y las cosas que se pueden aplicar en él por parte del mánager, del mismo modo es utilizar la mayor parte de las herramientas al alcance para cada uno de los miembros que componen la organización que conlleven a los resultados deseados. Cabe señalar que en este proceso de análisis estratégico

se presentarán muchos aciertos y errores en cada una de las decisiones, por ello se debe tener precaución en los pasos a seguir, así como señalar desde el principio quién o quiénes serán las personas indicadas de cada una de las tareas a ejercer.

En la Tabla 9, podemos ver con referencia en distintos autores, algunas propuestas o consideraciones para el análisis estratégico:

Tabla 9. *Consideraciones para el análisis estratégico*¹¹

Bernoux (1985)	Crozier (1990)	Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999)
<p>*Los hombres nunca aceptan ser tratados como medios al servicio de fines dentro de la organización.</p> <p>*Cada actor conserva una posibilidad de juego independiente, que siempre utiliza en mayor o menor medida.</p> <p>*En estos juegos de poder, las estrategias son siempre racionales pero de una racionalidad limitada.</p>	<p>*Los participantes de una organización se pueden considerar como actores con estrategias propias.</p> <p>*Conocer las estrategias de cada actor, y las restricciones objetivas a las que están sometidos dadas las incertidumbres que trae consigo la realización de sus actividades, podremos reconstruir el juego a partir del cual estas estrategias pueden volverse todas racionales.</p>	<p>*coherencia (sin contradicciones)</p> <p>*consonancia (una respuesta adaptada al ambiente)</p> <p>* ventaja (que pueda crear y mantener una ventaja competitiva)</p> <p>*viabilidad (no crear problemas agotando los recursos disponibles)</p>

Otro elemento para el análisis estratégico sería realizar un “análisis cultural... lo que haría posible comprender la utilización efectiva, por parte de los actores, de las potencialidades y oportunidades de una situación y la estructuración diferente de problemas de contexto semejantes que resultan de él” (Crozier, 1990, p.184), esto ayudando a cubrir con una mayor extensión las probabilidades de que la estrategia resulte funcional.

¹¹ Para la información de Bernoux, véase en: Bernoux P. (1985). *La sociologie des organisations*. (1a. publicación) Initiation. Editions du Seuil. pp. 129 - 132. Para la información de Crozier, véase en: Crozier M. y Friedberg E. (1990) *El actor y el sistema*, Alianza, México. p. 190. Para la información de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, véase en: Mintzberg H., Ahlstrand B. y Lampel J. (1999) *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*, Granica, México. p. 15.

El análisis estratégico necesita tomar en consideración algunos matices para aplicarla en la organización sin presentar resistencia; entre ellos, la sensación que puede provocar en los trabajadores el ser dominados, la sensación de ser presionados a una actividad que no desean; además de la definición de objetivos que mantengan un camino para la organización, aunado a que entre ellos no presenten contradicciones; otro elemento son los juegos de poder tanto entre trabajadores, como de la fuerza que se ejerce en forma descendente, por último; contemplar los recursos que se tienen al alcance para lograr esos mismos objetivos. Se debe tomar en cuenta de igual forma, el aprovechar las oportunidades que se presenten en determinados momentos y sacar de ello un aprendizaje.

Cabe destacar la postura de Crozier (1990) que añade la importancia de considerar que sea la estrategia que se aplique, ésta se encuentra limitada por las reglas de la organización, sus restricciones y los juegos sociales que ya existen; aunado a que se debe comprobar que la orientación estratégica exista, se debe descubrir, debido a que no se tiene una anticipación de ella, se debe verificar.

El análisis estratégico, debe considerar el tipo de organización en el que se está desarrollando y el alcance que puede tener ella misma para influir en el ambiente de su sector, teniendo como base los procesos ya realizados, la experiencia que se ha adquirido con el tiempo y con las malas decisiones que se tomaron en su momento. En el análisis se debe cuidar de no sólo quedarse en el análisis, sino que esa misma investigación debe servir de apoyo o manual (en todo caso) que brinde reglas o posibles pasos para realizar una actividad o tomar una decisión.

1.2.3.1.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica sería el siguiente paso del análisis estratégico, una vez que se ha observado el entorno y se han visto las variables que influyen en la toma de decisiones, se comienza a establecer el plan para poder resolver la problemática. Un paso a paso de lo que se va a solucionar y con qué herramientas se hará.

Para Lozano (2015) el pensamiento estratégico se comenzó a producir como modelo de gestión en los 60 principalmente. El estudio de la planeación estratégica “es utilizado para referirse a un proceso de pensamiento programado, medible, analítico y formal” (Barba y

Montoya, 2013, p. 67), el cual “representa un ejercicio de gestión que parte de un análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa, así como de las oportunidad y amenazas del entorno, para prevenir o anticipar, así como accionar o controlar, el funcionamiento de la organización” (Lozano, 2015, p.17).

La planeación estratégica es un método de apoyo para el papel de mánager, presenta opciones para enfrentarse a determinadas situaciones conforme al contexto, en tiempo y espacio definidos que conformen lineamientos medibles sobre lo que ha funcionado con anterioridad y que puede servir de apoyo para situaciones futuras. Tiene la posibilidad de servir como un plan de contingencia o como un apoyo para formularlo.

Para Lozano (2015), Barba y Montoya (2003), el objetivo de la planeación estratégica es la operacionalización de las estrategias desarrolladas a través del pensamiento estratégico, y facilitar este mismo proceso; es por ello que predetermina la forma en cómo las organizaciones funcionan, además de que, previniendo el cambio y el conflicto, ante todo.

La planeación estratégica no sólo promueve capacidad para resolución de conflictos en la gestión, aunado a esto, busca reducir lo más posible el nivel de incertidumbre, mejora las relaciones laborales, los procesos y la comunicación entre cada uno de los miembros que conforman la organización

Tomando lo anterior como fundamento, “la planeación estratégica se basa en el supuesto de que se puede identificar, formular y comunicar metas estables que puede lograr la organización” (Barba y Montoya, 2013, p. 73), y esto, del mismo modo, brinda un apoyo para formalizar los procesos, “el funcionamiento y eficacia de la PE, no depende de sus elementos, sino de sus diseños: Misión, visión, FODA, objetivos, estrategias, líneas de acción y Metas y/o indicadores” (Lozano, 2015, pp. 51 y 52).

La planeación estratégica busca ser realista con sus objetivos y ser claros en que esos mismos objetivos sean alcanzables (tanto a corto, mediano y largo plazo), de igual manera; busca medir esos resultados para analizar si son viables o no al momento de ejercerlos, tener delimitada la manera en que aplicará y los medios por los cuales se implementará, establecer si será por fases o no. Estos son solo algunos de los procedimientos que se van a ir aprobando conforme a la marcha.

En la construcción de la planeación estratégica puede presentarse como un momento de incertidumbre por parte del mánager, “si bien su surgimiento está relacionado con las

organizaciones, este responde a un afán directivo, donde lo que busca es guiar a la organización en un sentido predeterminado, y no explicar ninguno de los procesos” (Lozano, 2015, p. 13) y desde este origen en lo directivo, “las estrategias pueden ser creadas de acuerdo a problemas del presente y con soluciones imaginadas de acuerdo al conocimiento limitado del mismo” (Barba y Montoya, 2013, p. 72).

Cabe señalar que la planeación estratégica se percibe como un ejercicio impuesto por los mángers de la organización, sin embargo; son formuladas (o deberían serlo) por todos sus miembros, tomando en consideración que el mángers no puede tener una percepción tan amplia de todos los problemas presentados en su entorno, tomando simplemente por los límites de la subjetividad, y con base en esto, implementar medidas de mejora ¿cómo implementar un plan de mejora en un problema que ni siquiera se sabe de su existencia?

1.2.3.1.2. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

El pensamiento estratégico (PE) dentro de la planeación, trae consigo un impulso que motiva a crear nuevas propuestas para el plan que se va a formular. Se ubica en todas las variables presentadas y pueden comprender contextos que difícilmente se plantean desde una perspectiva más estricta en cuanto a procedimientos.

El PE, “se utiliza para referirse a un proceso de pensamiento creativo, divergente, inconmensurable, ambiguo” (Barba y Montoya, 2013, p. 67), al mismo tiempo “se caracteriza por mantener una posición teórica que le permite esbozar la complejidad inherente al proceso estratégico” (De la Rosa et al., 2013, p. 28), “es descubrir las nuevas estrategias de forma imaginativa que puedan volver a escribir las reglas del juego competitivo y prever el futuro potencial considerablemente diferente del presente” (Barba y Montoya, 2013, p. 71).

El pensamiento estratégico lleva consigo cualidades que motiva a la competencia tanto desde el interior, como en el exterior de la organización; para mantenerla constante requiere de una mentalidad hábil, creativa, analítica y ágil para comprender los hechos que se tienen en frente y sacar provecho de ello desde las oportunidades que tiene el mángers.

El PE “propone las cinco fuerzas de análisis, la cadena de valor, el modelo de diamante de ventaja competitiva nacional y la estrategia como sistema de actividad” (Barba y Montoya, 2013, p. 69), también “forma parte integral de la administración estratégica, es decir, es un

elemento esencial para la realización del liderazgo estratégico” (De la Rosa et al., 2013, p. 22).

Tener como base el pensamiento estratégico brinda un impulso que genera propuestas a nivel competitivo con otras organizaciones; el apoyo para el uso de todas las herramientas al momento de establecer estrategias de gestión. Selecciona variables de un gran valor a variables de menor valor, jerarquiza, selecciona y busca la manera más efectiva funcionalmente.

1.2.3.2. CAMBIOS ORGANIZACIONALES

El cambio dentro de la organización es un proceso inherente a su supervivencia, es indispensable para su existencia. Los procesos de adaptación requieren cambios, y estos se presentan en cualquier punto de la historia de la organización, en su nacimiento y crecimiento, incluso en su muerte, los individuos cambian de perspectiva y realizan procesos de cierre y desapego.

Coronilla y Castillo (2000) definen el cambio como una transformación de los procesos y estructuras de una organización, con lapsos de ambigüedad organizativa que se produce por la compleja interacción entre distintos individuos, problemas, soluciones y toma de decisiones. Agregando que el cambio organizacional no es sólo iniciar un proceso de reestructuración, oficialmente autorizado y objetivamente "planeado", también se produce en el terreno de la cotidianidad.

Como se mencionó con anterioridad, el cambio es un proceso por el cual la organización debe pasar y aprender de él si busca la supervivencia, ayuda a realizar mejoras si se aplican de una forma estratégica cubriendo todos los elementos involucrados. Lleva consigo el aceptar o descartar oportunidades que se pueden presentar en una sola ocasión, promueve superar retos cada día.

El cambio se puede vislumbrar “como un proceso planeado (racional), como un proceso adaptativo (intencional o emergente) o como un proceso accidental (cesto de basura)” (Coronilla y Castillo, 2000, p. 79), del mismo modo, puede presentarse como “un fenómeno que abarca a toda la organización, pero también involucrando sólo una parte de ella” (Coronilla y Castillo, 2000, p. 78).

El cambio organizacional puede hacerse de forma estratégica y planeada (de preferencia, lo más idóneo), sin embargo; esto no significa que funcionará de la manera en que se proyectaron los objetivos. En algunas ocasiones, el cambio puede salir de mejor manera cuando la estrategia se da de manera espontánea y sin un plan detallado previo.

Una vez que comienza el cambio organizacional, se pueden presentar inconvenientes que entorpezcan este proceso, “las dificultades comunes con las que tropieza cualquier esfuerzo de cambio voluntario de una organización:... el de la elaboración del proyecto de cambio y el de poner en marcha el cambio, una vez que éste se haya decidido” (Crozier, 1990, p.315) aunado a otras complicaciones, como la reestructuración: “un primer paso para entender el cambio en organizaciones formales en forma diferente, es restablecer la relación que existe o puede existir entre los individuos, por un lado, y la organización como un conjunto, por otro” (Coronilla y Castillo, 2000, p. 79)

Para el cambio organizacional, se debe desarrollar un plan estratégico que evalúe las medidas que se quieren impulsar en ese mismo proceso de mejora, sin intención de imponer reglas o forzar a realizar actividades que puedan resultar en rebeldía por parte de los integrantes de la organización que harán el cambio. Para este proceso se pueden involucrar y tomar en cuenta las propuestas de los individuos, lo cual resultará en una herramienta que amplía el panorama al momento de tomar acciones.

1.2.3.2.1. TEORÍAS DEL CAMBIO

Con la finalidad de que se produzca este cambio de la manera más eficiente, algunos teóricos ya han desarrollado bases que pueden ayudar en este proceso (según los contextos en los que fueron desarrolladas). Las teorías brindan un antecedente de ciertas situaciones, contextos delimitados y con herramientas específicas que en su momento fueron utilizadas y; aunque no se puede generalizar una teoría, se puede tener un “aproximado” de la forma en que resultaría aplicarla en algunas situaciones similares.

A fin de que el cambio no sólo nazca, sino que se realice, “los cambios culturales y sociales encuentran a veces su paralelo en los cambios psicológicos; aunque no en una relación de persona a persona” (Etzioni, 1979, p.194). Sobre todo, se debe tener en cuenta, que el aplicar

las teorías del cambio, hay que contemplar un amplio rango de subjetividad limitada y que el modo en que sean aplicadas resultará en situaciones distintas debido a la misma interacción organizacional. Como parte de estos cambios, se puede involucrar el Desarrollo Organizacional explicado por Barba y Solís (1997), enfocado en realizar mecanismos adaptativos de la organización.

Algunas de las teorías que se relacionan con el cambio organizacional involucra persuasión y comportamiento en el individuo:

- Bernoux (1985) indica que la teoría de las necesidades tiene función pedagógica sobre declaraciones inciertas de la naturaleza humana, usando herramientas de persuasión con la finalidad de implementar nuevas políticas de personal. Añadiendo el riesgo de que “toda reacción a una modificación tiene por objeto restaurar el equilibrio amenazado por el cambio: hay un estado ideal al que siempre debemos volver” (Bernoux, 1985, p.140).

Otras teorías se involucran más con el cambio del medio ambiente:

- “Los sistemas abiertos se caracterizan por la capacidad de reestructurarse y adaptarse de esta manera continuamente en respuesta a los cambios en su ambiente” (Salaman y Thompson, 1984, p.109) (cambios directos, sociales y culturales).
- “Las teorías del cambio: unas funcionalistas de orden estático y las otras dinámicas, referentes al desarrollo. Las primeras, relativamente complejas y rigurosas, no explican más que la estabilidad; y las segundas, mucho más vagas, pero a su vez mucho más útiles en la polémica, sacan su fuerza de convicción esencialmente del hecho de que parecen estar ligadas a las primeras, siendo que en realidad no hay entre ellas ninguna relación lógica” (Crozier, 1990, p.307)

Algunas, hablan directamente desde la estructura interna de organización y de qué tan unida se encuentra para enfrentar las problemáticas presentadas:

- Con base en Coronilla y Castillo (2000), tenemos el cambio organizacional desde los sistemas flojamente acoplados, vistos como un proceso accidental, el cual no lleva un

equilibrio de fuerzas, ni busca solucionar conflictos, ayuda a entender situaciones como que el proceso del cambio como su definición misma son cambiantes.

Estas teorías pueden ser un apoyo para entender a la organización, unir las y explotar cada una de ellas basándose en la situación en la que se quiera desarrollar desde el punto de vista al que se quiera llegar como punto final. Abarcar desde el aspecto interno e ir extendiéndose al entorno externo de la organización, ayudará no sólo a que el cambio se dé de forma equitativa, de igual manera, podría hacerlo perdurable con el tiempo. Incluso “una transferencia de modelos organizacionales efectiva contempla una aceptación, adaptación e integración” (Barba y Solís, p.147)

Influir en un entorno organizacional es un proceso extenso de pequeños cambios que se van a ir reflejando a lo largo del ambiente con el paso del tiempo, el proceso de cambio puede durar un tiempo corto o extenderse por algunos años. Ofrecer estas teorías, es brindar herramientas que brinden apoyo para facilitar este cambio y abordar múltiples posibilidades que pudiesen influir en alguna toma de decisiones. Tener un sustento previo al cambio, ayuda a que el resultado pueda ser observable y medible.

1.2.3.2.2. ADAPTACIÓN ORGANIZACIONAL

El siguiente paso para el cambio organizacional sería definir y establecer las adaptaciones que se harán en la estructura. Establecer los pasos para esa adaptación deben estar basados definitivamente en el tipo de cambio que busque la organización, y que se vea reflejado en cada uno de sus miembros. Ya sea que la reestructuración cambie a los individuos que la componen, a que la actitud de los individuos sea la que cambie a la estructura.

El cambio trae consigo un proceso de adaptación, “el cambio como adaptación significa realizar ajustes, transformaciones organizacionales” (Coronilla y Castillo, 2000, p. 87), sin embargo, “queremos decir que son los hombres los que cambian, y que no sólo no cambian en forma pasiva, sino que lo hacen dentro de su colectividad y como colectividad...” (Crozier, 1990, p.310).

Cristallini (2009) brinda una perspectiva de oportunidad de acción añadiendo que las crisis, lejos de ser eventos catastróficos, pueden convertirse en catalizadores de cambio y crecimiento para las organizaciones. Si bien es cierto que las crisis son una realidad constante

en el mundo actual, es crucial diferenciar entre aquellas que representan problemas genuinos y las que albergan oportunidades de aprendizaje y evolución.

El mánager debe estar consciente que en el proceso de cambio se debe mantener una organización unida, con un enfoque similar y objetivos compartidos que apoyen o estimulen al cambio, desde la perspectiva de cada una de las partes o grupos de la organización. La reestructuración debe ser aplicada desde cada una de las líneas de acción formuladas en el entorno organizacional (ya sea horizontal o vertical).

Para que el cambio se realice de la forma más idónea y deseada posible, se debe abordar desde los individuos, el cambio “depende de la responsabilidad personal de los individuos, los cambios en las relaciones interpersonales, la efectividad grupal y las relaciones intergrupales son necesarios antes de que sea posible incorporar modificaciones estructurales” (Argyris, 1976, 142).

Si se mejoran los procesos, herramientas y técnicas de acción en la mejora del ambiente, según Bernoux (1985), los trabajadores responderán a la adaptabilidad con alta productividad, lo cual rehabilitará la motivación laboral y modificará excesos de división del trabajo y mejorarán los métodos.

Mantener la adaptación en el ambiente organizacional implica una interacción de todos sus actores y un involucramiento en la toma de decisiones por cada uno de ellos, se busca fortalecer estrategias y aprender tener una conciliación entre los intereses de cada uno de los individuos. Mantener el interés constante en cada uno de los miembros con el fin de mejorar es una actividad compleja tratándose de una organización, no sólo por su tamaño, se tiene una cultura, valores e historia que sin duda intervienen en la reacción que tiene cada persona ante una situación de presión en el ambiente.

El cambio, con base en Coronilla y Castillo (2000) se ubica en el terreno de los constantes intercambios y negociaciones por parte de los integrantes de la organización, una vez que se realizan estos cambios, se puede producir una “modificación efectiva si los cambios son perdurables, se controlan por sí mismos y refuerzan la competencia del sistema y lo conducen a su ulterior desarrollo” (Argyris, 1976, p. 138)

Las herramientas que se usen dentro de la estructura para realizar el cambio organizacional pueden ser pequeñas partes de un todo y que, si se hace el cambio en una de esas pequeñas

partes, por mínimo que sea el ajuste, se verá reflejada en la totalidad. Se busca ubicar secciones que definan los movimientos en cada una de las partes involucradas.

Finalmente, la adaptación organizacional depende la constancia del cambio y los ajustes que se van haciendo a lo largo de este proceso formando así un sistema adaptado “en el que todas sus partes son interdependientes y que, por tanto, posee un mínimo de estructuración” (Crozier, 1990, p. 233). Para ello se debe planificar y colocar secuencialmente los pasos a seguir; conlleva persuasión, liderazgo, intencionalidad y consensos entre los grupos e individuos que componen la organización.

1.2.3.3. INTEGRACIÓN DE LOS INDIVIDUOS COMO UNIDAD

El ambiente dentro de una organización pretende que sus individuos se integren a una personalidad, para que así se genere el sentimiento de unidad, a nivel individual y de grupos. La pertenencia a un grupo y la identidad que el individuo genere a través de él puede construir una identidad nueva en su bagaje cultural, conocimientos nuevos, habilidades, gustos, entre otros aspectos y adaptar estos aspectos a su personalidad.

En la organización “se trata de reconocer que son los individuos quienes, por sus acciones, contribuyen a la construcción de su sociedad” (Barba y Solís, p.198), es parte de “considerar que el empleado es ante todo una persona, no un engranaje más” (Glée, 2022), inclusive en este tenor de brindar motivación a la pertenencia, se busca “hacer felices a las personas dándoles acceso a las decisiones” (Bernoux, 1985, p.91), esto con tal de mejorar sus habilidades dentro del entorno.

Los individuos tienen determinadas características y actitudes adoptadas de los contextos en los que se han desenvuelto con el paso de los años. En este mismo proceso de adopción de valores y de hábitos, el individuo se coloca en una posición dentro de cada ambiente (desempeña el rol de hijo, compañero de clase, hermano, amigo, entre otros), esta posición lleva consigo responsabilidades y habilidades que debe desarrollar para que este grupo funcione. En cada uno de los papeles que desempeña el individuo, se hace un proceso de retroalimentación, lo que significa que el individuo no representa sólo una pieza que hace funcional a la empresa; ambos se ven beneficiados del feedback.

Con base en Glée (2022), la integración y el bienestar laboral dependen de la construcción de un entorno de confianza, donde los empleados se sientan orgullosos de su trabajo y formen parte de un ambiente positivo y colaborativo. Al invertir en estos aspectos, las organizaciones pueden crear un lugar de trabajo donde los empleados prosperen, contribuyendo al éxito general de la empresa. Para Bernoux (1985), otros factores de satisfacción laboral serían: logros, reconocimiento, trabajo en sí, responsabilidad y promoción.

Con la finalidad de que cada individuo esté satisfecho de formar parte de esa unidad, hay que considerar aspectos que mantengan el interés de aportar a la organización, cubriendo el sentimiento de sentir un beneficio al ser parte del grupo (no necesariamente desde un aspecto monetario). Si el individuo se considera escuchado y valorado en la toma de decisiones, es probable que quiera continuar siendo miembro de este grupo.

Muchos de los actores de la organización, en esta misma integración “intuyen y acatan con sabiduría las restricciones que impone el sistema y los límites que deben respetar para poder actuar eficazmente dentro de él” (Crozier, 1990, p.223), similar a las reglas de juegos, es una serie de interacciones en las que predomina la importancia social, “el comportamiento de los individuos se desarrolla en términos de cadenas de medios y fines” (Coronilla y Castillo, 2000, p. 84). Incentivar a la integración y unificación “se trata de una operación que pone en juego no la voluntad de un grupo, sino la capacidad de diferentes grupos comprometidos en un sistema complejo para cooperar, de otra manera, en la misma acción” (Crozier, 1990, p.320).

La integración de la unidad en el ambiente organizacional es parte de la estrategia de management, trata de cubrir aspectos de pertenencia y crecimiento profesional en cada uno de los integrantes de la organización, con la finalidad de promover un ambiente armonioso y cooperativo que ayude a lograr objetivos tanto personales, de grupo, como de la organización en sí misma.

1.2.3.3.1. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

La gestión en las organizaciones conlleva cambios, aprendizaje y movimiento constante el cual influye en diferentes segmentos de la organización de distintas maneras. El

comportamiento organizacional (tanto a nivel de la organización, como individual) es de hecho, el que más presenta cambios continuos y adaptaciones frente a las presiones tanto internas, como externas.

La habilidad y el comportamiento del individuo “se adquiere nuevamente cada día y, por consiguiente, depende en cierto modo de las condiciones exteriores de ese día y del equilibrio interno” (Mayo, 1972, p. 81), y en esta misma interacción “el individuo necesita de los grupos para establecer su identidad, encontrar sentido a su existencia y expresar diferentes aspectos de sí mismo” (Stapley, 2006, p. 155). Una vez formado el grupo, “los individuos deben estar involucrados en dar sentido a la experiencia que los rodea y, por lo tanto, deben ser los individuos los que se preocupen por el desarrollo de este fenómeno que se asemeja a una mente grupal” (Stapley, 2006, pp. 152 y 153).

El sentir de un individuo depende mucho de la forma en que se desenvuelve en los grupos con los que interactúa, pasa de uno a otro y lleva consigo aprendizaje y emociones, las organizaciones pueden ser el apoyo para construir la personalidad de los individuos que la componen, y se busca fortalecer tanto la identidad que se tiene en el grupo, como el mismo vínculo formado en el grupo y aunque suene contradictorio, las personas buscamos tanto individualidad como pertenencia en el mismo ambiente.

Al momento en que se integran los grupos, “el grupo visto como un todo, como un organismo o una entidad por derecho propio que posee dinámica, estructura y desarrollo independientes del individuo, tiene el efecto de reducir al individuo a ser parte del todo” (Stapley, 2006, p. 161), a pesar de que esta misma unión pueda generar “*problemas afectivos...* todo individuo para construir y mantener su propia identidad *depende*, por lo menos parcialmente, de los otros, de las percepciones y de las definiciones que de sí mismo recibe” (Crozier, 1990, p.174), al momento en que comienza a construir una identidad de grupo, “el resultado de la identificación grupal de un individuo es que él o ella reacciona a los atributos del grupo como si estos atributos fueran también suyos” (Stapley, 2006, p. 159), se forma una personalidad de uno mismo para todas sus partes.

Los vínculos que se generan los individuos a través de la organización implican líneas jerárquicas que unen las personalidades de cada uno de los integrantes. Poniendo como ejemplo, si se coloca a una persona con liderazgo en un grupo, por lo general, el grupo seguirá

su iniciativa, aunque, el mismo individuo también querrá aprender formas nuevas de liderazgo, lo cual lo llevará a buscar otros líderes para adoptar técnicas que pudieran parecerle funcionales desde su perspectiva. En este proceso se juegan distintas formas de pertenencia a los grupos, debido a que se pretende formar parte de alguno de ellos, pero al mismo tiempo, presentar una diferenciación que los resalta como individuos dentro del grupo.

Por otro lado, desde el comportamiento con líneas de acción verticales, se puede observar que “la calidad del comportamiento de una persona parece depender de una dosis suficiente de interacción con su superior jerárquico” (Cristallini, 2009, p.298). El vínculo que se forme con los líderes o managers influye indudablemente con su comportamiento individual, “tienen valores de compromiso colectivista con la organización debido a su relación con los managers, los propietarios y los compañeros (colectivismo) y en menor medida con el trabajo en sí mismo o con un esquema de compensación particular (incentivos individualistas)” (Barba y Solís, p.170), incluso en ocasiones, “los miembros de los grupos sucumben a la presión de un líder por miedo a consecuencias” (Chaykin, 2015)

El tipo y nivel de interacción que se tiene entre los miembros de la organización (en cualquier dirección de la línea jerárquica), es lo que influye de forma positiva o negativa en el comportamiento de las personas que integran el ambiente. Más que la manera en cómo se desarrolla el manager con los trabajadores, se debe observar la forma en que el manager es percibido por ellos, debido a que este comportamiento resultará en un ambiente cooperativista o individualista entre los compañeros. El manager entonces puede ser percibido como una fuente de inspiración y conllevar motivación a los miembros para seguir siendo parte del conjunto, o desde una perspectiva completamente diferente, estar inmersos en un ambiente de miedo a los jefes o manager.

Crozier (1990) expone algunos juegos que condicionan los comportamientos, como lo es que se le obligue al personal a adoptar una estrategia “ganadora” para minimizar las pérdidas, además de lograr que el personal sienta un mínimo de cooperación, para conservar su autonomía en determinadas actividades dentro de la organización.

El papel del manager influye en el comportamiento organizacional a través de la persuasión e influencia en cada uno de sus integrantes, busca fortalecer la identidad de unidad, ser parte de un todo. Partiendo de la ideología que el beneficio o triunfo de la organización, sea el

triunfo de cada uno de los miembros, se realizan juegos internos que mantengan este sentido de pertenencia, en el cual se debe cooperar para cumplir los objetivos tanto individuales, como de grupo.

1.2.3.3.2. SENTIDO DE PERTENENCIA Y APEGO A LA ORGANIZACIÓN

Los miembros de la organización buscan obtener satisfacción profesional y emocional por parte del ambiente en el que se desenvuelven, tener un apoyo como incentivo para mejorar en ambos sentidos. En este sentido de pertenencia a la organización, se pueden observar algunos comportamientos que el individuo trae consigo, ya desarrollados con anterioridad en otros ambientes, como en la familia, la escuela, entre otros contextos; lo cual puede generar un apego tanto a sus compañeros, como a la organización misma que le provee beneficios.

El pertenecer a una organización brinda sentimientos de dependencia que pudiesen haberse desarrollado con anterioridad, “el sentido de significado del trabajo de los empleados se puede cultivar en los contextos caracterizados por la cercanía interpersonal, la pertenencia y la unión” (Lysova et al., 2018, p.385), aunque por otro lado, se pueden observar sentimientos negativos, “el querer considerar exclusivamente el sufrimiento, lleva a que exista una gran tentación de hacer cuidado o maternidad en lugar de gestión” (Cristallini, 2009, p.195), sin embargo, a pesar de estos sentimientos, se forma un vínculo, “la relación entre el empleador y el empleado se ve en términos morales. Se asemeja a una relación familiar con obligaciones mutuas de protección a cambio de lealtad. el mal desempeño de un empleado en esta relación no es una razón para el despido: uno no despide a su hijo” (Hofstede et al., 2010, p. 120).

Con la finalidad de entender el comportamiento, se debe plantear en primer plano y desde la perspectiva del individuo, ¿qué significado que se le da al trabajo?, y a partir de esta relación, derivar los temas que se engloban para identificar desde cuales se puede influir y desde cuales no se puede.

Teniendo como base este cuestionamiento, se debe plantear el cómo se ve la organización a sí misma y cómo la ven los empleados, identificando los beneficios que ésta le pueden traer y si se obtiene de ella algún elemento benéfico para su crecimiento.

Otro elemento que se debe considerar es ¿las relaciones de ambientes como la familia, se ven reflejados en las mismas relaciones de organización?, ¿las ideologías de cada ambiente se llevan de un espacio a otro?

La finalidad de pertenecer a los grupos vendrá entonces con satisfacción, frustraciones y necesidades, “la pertenencia a un grupo es psicológicamente esencial y, sin embargo, una fuente de creciente incomodidad” (Stapley, 2006, p. 155), continuamente se busca “encontrar el ‘yo’ en el equipo” (Buis et al., 2019, p.89).

Los individuos buscan distinguirse, aun formando parte del grupo; no se busca tener el sentimiento de ser rechazados o excluidos en el conjunto, pero tampoco se pretende no destacar por determinadas habilidades en comparación del grupo.

Encontrarse involucrado dentro de alguna organización lleva consigo reglas de convivencia que se deben acatar en cada uno de ellos, desempeñando distintos roles dependiendo del entorno. Ejemplo de ello, dentro de la familia se puede tener el rol de padre, hijo o hermano y señalar desde esa posición, ¿qué responsabilidades se deben desempeñar en ese rol?

Partiendo desde la figura paterna, se tiene una perspectiva (culturalmente) de un papel proveedor, al cual se le debe tener respeto y obligaciones para demostrar que se realiza un trabajo eficiente. Esta programación mental se puede replicar en el ambiente organizacional, donde el jefe, o mánager se observa como la figura paterna de los grupos que la integran, el cual protege, es líder y procura los vínculos entre los miembros de la organización (simulando el ambiente familiar de hermanos).

Similar a los patrones que se repiten dentro de la familia, “no debería sorprender a nadie cuando las actitudes hacia los padres y hacia los maestros, que son parte de nuestra programación mental, se transfieren hacia los jefes” (Hofstede et. al, 2010, p. 73), es por ello que “lo que permite la creación y la permanencia de vínculos en un grupo no es otro que el amor, gracias al cual todo grupo debe su cohesión. este amor une a los individuos tanto al padre (el líder) como a los hermanos (los iguales)” (Bernoux, 1985, p.173).

Así como a la organización se le puede ver desde una figura con cualidades paternas, del mismo modo se pueden identificar cualidades maternas. Entre ellas se encuentran: no hacer enojar a la madre (tratar de mantener un sentido de aprobación a las actividades que los miembros desempeñan); se le ve un beneficio económico por ciertos deberes (trabajar a cambio de un incentivo, o incluso en tener beneficios con la madre por ser un buen hijo); se tiene una satisfacción por generar vínculos con una figura que parece saber más de determinados temas; la organización le genera bienestar a los trabajadores (como se percibe

desde la madre); finalmente, se busca tener un momento de comodidad, sin problemas. Un claro ejemplo sería el que los individuos prefieren en algunos casos tener un empleo de oficina, el cual brinda certeza por parte de la organización en va a procurar a sus trabajadores (hijos) y se tiene por sentado que esta figura resolverá los problemas que el ambiente externo les genere sin generar alguna consecuencia en su salario.

En cuanto a estas actitudes maternas, se observa el “complacer a la madre y no hacerla enojar, pues es la fuente de todo placer, bien podríamos anticipar que el grupo en la mente, también afecta la forma en que se comportan los miembros del grupo“(Stapley, 2006, p. 156), esto vinculado al sentido de pertenencia, en el que “ninguno de nosotros es verdaderamente independiente, ni siquiera en la vida adulta, y de vez en cuando nos aferramos unos a otros como si fuéramos madres entre nosotros” (Stapley, 2006, p. 154), inclusive, en algunos casos “se puede adelantar la hipótesis de que nuestra necesidad humana de pertenecer y establecer un estado de unidad psicológica con los demás representa un deseo encubierto de restaurar un estado anterior de bienestar sin conflictos inherente a la unión exclusiva con la madre” (Stapley, 2006, p. 155).

En algunos contextos organizacionales, se va a preferir contratar a alguien que le genere confianza y lealtad en el ambiente, con la finalidad de reducir riesgos, a pesar de que esta persona no cubra con el perfil o las necesidades que realmente requiere cubrir la organización. Esto deriva en contratar familiares o conocidos de los trabajadores de confianza, lo cual puede resultar en ventaja o desventaja en distintos puntos.

Hofstede G., Hofstede G. J y Minkov (2010) identifican que el líder actúa con base en el interés del grupo, aún en ocasiones en las que éste no se encuentre de acuerdo de esa decisión, no contrata a un individuo, sino a alguien que pertenece a un grupo; teniendo en consideración esto; si es una sociedad colectivista, se da preferencia a la contratación de familiares, personas conocidas provoca una reducción de riesgos, por otro lado; en una sociedad individualista, las relaciones familiares se consideran indeseables por conflicto de intereses.

En este mismo proceso de formar parte, viene consigo un sentimiento de miedo a ser excluido por la misma organización o los grupos en los que se desenvuelven. El individuo

constantemente tiene la motivación de crecer en conjunto y busca tener un apoyo para la toma de decisiones. El desempeño del mismo individuo puede verse afectado por la misma interacción y motivación que el grupo ejerza sobre él.

Con la finalidad de explicar mejor la dependencia a pertenecer a un grupo: “cada paso de la independencia psicológica es bienvenido por la sensación de libertad, pero temido por la amenaza del abandono, el aislamiento y la pérdida del objeto de amor” (Stapley, 2006, p. 154), inclusive “las personas se atienen a las costumbres de sus grupos y sociedades tanto porque desean aprobación como porque temen el castigo” (Stapley, 2006, p. 157)

El comportamiento del individuo depende de su sentir frente a la organización, y de lo que los grupos pueden generar en su desempeño y emocionalmente, hay herramientas que se pueden utilizar a ventaja o desventaja de la organización desde el papel de mánager (influencia, persuasión, fortalecimiento de vínculos, motivación, entre otras). Conseguir una perspectiva de unidad entre los miembros de la organización ayuda a actividades de cooperación y de mejorar tanto desde la perspectiva personal, como en el ambiente de conjunto. Ubicar el entorno en el que se desenvuelve cada uno de los miembros de la organización y persuadir para satisfacer sus necesidades personales, ayudarán a encontrar el equilibrio del desempeño que tenga cada uno de ellos al momento de integrarse a los grupos o a las reglas de la organización misma.

CAPÍTULO 2

2. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

La investigación utiliza una metodología cualimétrica basada en la Gestión Socioeconómica con la finalidad de ubicar los disfuncionamientos de las organizaciones. Se desglosarán las técnicas y procedimientos ordenados y planificados, que se utilizarán para alcanzar el objetivo. Se realizarán entrevistas semi estructuradas a los integrantes de la organización. Se utilizará el diseño de intervención Horivert, dirigido tanto al equipo de dirección, mandos medios y operarios. En la Tabla 10, se desarrollan los pasos de la investigación: recopilación de información, procesamiento y análisis de lo recabado. En la Tabla 11, se desglosan los pasos de la investigación, por objetivo específico.

Tabla 10. *Diseño metodológico de la investigación*

Búsqueda/ recopilación de información.	Procesamiento de información	Análisis de información
<ul style="list-style-type: none">- Sustento teórico.- Información recabada de la fábrica Strongpack.- Herramientas de observación e intervención administrativa.- Entrevistas semi estructuradas a cada uno de los miembros de la organización.	<ul style="list-style-type: none">- Jerarquizar datos obtenidos durante la intervención en la fábrica.- Unificar información recabada.- Realizar representaciones gráficas que ayuden a la comparación de datos recabados.	<ul style="list-style-type: none">- Delimitar los resultados de acuerdo con la alineación de objetivos organizacionales.- Ubicar disfuncionamientos dentro de la organización.- Propuestas de solución.

Tabla 11. Metodología por objetivo específico.

OBJETIVO GENERAL: Describir el rol que desempeña el mánager en la alineación de los objetivos personales, los objetivos de grupo y los de la organización, con el fin de identificar herramientas efectivas que ayuden en este proceso			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RECOPIACIÓN	PROCESAMIENTO	ANÁLISIS
Identificar los objetivos de la organización (internos y externos).	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar aportación teórica sobre los objetivos de la organización. • Recabar información en Strongpack sobre su perfil organizacional (desde el aspecto interno) y la imagen que presenta hacia sus clientes (por redes sociales) 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de fichas y PDIC para la identificación de los objetivos organizacionales. • Ubicar las deficiencias de la identidad organizacional. • Encontrar los elementos que presentan contradicciones organizacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entender la formación de los objetivos organizacionales y su relación con los objetivos individuales, por medio de la unificación.
Evaluar el nivel de influencia cultural de la organización sobre sus miembros.	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilar información teórica sobre cultura organizacional. • Acercamiento a la organización Strongpack para entender la cultura organizacional en la que se desenvuelven. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender la cultura organizacional y su alcance dentro de un ambiente constante de convivencia entre sus miembros. • Ubicar la cultura en la que se desenvuelve Strongpack, tanto en aspecto formal, como informal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicar los elementos, rutinas y comportamientos que influyen en los miembros de la organización.
Ubicar las formas de comunicación generados dentro del ambiente organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar sustento teórico sobre teorías de la comunicación para entender el proceso de su formación y las herramientas utilizadas. • Observar los medios de comunicación utilizados en Strongpack. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encontrar las herramientas de distintas líneas de comunicación, entender el medio que necesitan y las posibles interpretaciones que cada mensaje puede presentar. Desde el aspecto teórico, como dentro de la organización Strongpack. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar oportunidades que faciliten la comunicación de manera eficiente, teniendo en consideración el ambiente organizacional en el que se implementará.
Distinguir las problemáticas de gestión en el papel del líder en el proceso de unificación organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Reunir la información necesaria para entender el proceso de gestión dentro de la organización. • Buscar y recabar información sobre el Modelo de Gestión Socioeconómica para ubicar los disfuncionamientos de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entender el proceso de la aplicación del modelo de Gestión Socioeconómica para ubicar los disfuncionamientos. • Ubicar algunos medios de gestión organizacional. • Interpretar la relación, que acerca o aleja los intereses de los directivos con sus trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desglosar las deficiencias de gestión por parte del mánager en la organización. • Plantear herramientas que promuevan las líneas de consenso para lograr la unificación organizacional.
Proponer herramientas que ayuden en el proceso de alineación de objetivos de los individuos con los objetivos de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilar la información reunida durante el diagnóstico en la organización y desde la perspectiva teórica. 	<ul style="list-style-type: none"> • A través de la información recabada por medio de las fichas y PDIC, tomando como referencia el Diagnóstico de Gestión Socioeconómica, se contrastan las posibles soluciones para las problemáticas encontradas en Strongpack. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar propuestas de herramientas que se adapten al ambiente organizacional que se estudio, entendiendo sus posibles limitaciones.

2.1. BÚSQUEDA / RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Con base en la línea de investigación planteada, se buscará y recopilará información desde dos puntos:

a) Partiendo desde el enfoque teórico, el cual sustenta los datos obtenidos del segundo paso. El enfoque teórico abarca desde el entorno organizacional (integrantes y estructura de la organización), la delimitación del management y el papel del manager en las empresas, un modelo de comunicación y finalmente, la teoría de gestión socioeconómica.

b) Desde la información brindada por el caso de estudio, la recopilación empieza con la obtención del manual de identidad corporativa, hasta recabar información a partir de la observación, entrevistas e involucramiento dentro del ambiente organizativo, el cual ayude a obtener datos que sustenten la teoría de la gestión socioeconómica.

2.1.1. SUSTENTO TEÓRICO

Como parte importante de la búsqueda y recopilación de datos tenemos el sustento teórico, el cual es fundamento base para tratar de explicar los comportamientos del caso de estudio. La sección teórica busca brindar una causalidad a determinados aspectos que suceden dentro de la organización a estudiar y aportar posibles opciones para la resolución de problemáticas que puedan llegar a presentarse.

Con la finalidad de cubrir con el sustento teórico necesario para esta investigación, se engloban tres temas generales: organización, management y comunicación; derivando de cada uno de ellos, sus respectivos subtemas que brindan un mejor entendimiento y secuencia entre ellos.

2.1.1.1. ORGANIZACIÓN

Definir a la organización y delimitar qué aspectos sí son y qué aspectos no cubren su funcionalidad, es complejo y ambiguo. En esta ocasión ha desarrollado el tema desde aspectos como sus partes, los actores que en ella conviven, la formación de grupos. construcción organizacional, cultura organizacional y los objetivos de cada uno de sus miembros.

Estos fundamentos teóricos serán soporte para identificar en qué tipo de organización se está haciendo el estudio práctico, encontrando los elementos que nos aportarán una guía que ayude a categorizar lo más que se pueda no sólo a la organización, sino en la forma que se desenvuelve con su ambiente y determinar hacia dónde se quiere dirigir, o al menos pretende encaminarse.

2.1.1.2. MANAGEMENT

En la sección del management, se ha desarrollado su historia desde el comienzo de una gestión, partiendo desde lo que pueden ser consideradas las primeras organizaciones estudiadas desde el tema administrativo; o desde que se comenzó a hacer un estudio de ello, ya con un aspecto más formalizado.

El management ayuda a comprender la forma en que se designan las actividades organizacionales, es una herramienta para la aplicación estratégica y encuentra la forma más eficiente de llevar a cabo determinadas actividades teniendo en consideración los intereses y objetivos de las personas que integran a la organización.

2.1.1.3. COMUNICACIÓN

Para la comunicación tenemos temas desglosados como el Modelo de Berlo (Berlo, 1984) y la Teoría de Watzlawick (Watzlawick, 2014); teorías de la comunicación, no son las más recientes, pero ayudan a brindar un panorama general de la forma en que se desglosa el proceso de comunicación.

Este tema es una herramienta importante para cualquiera de las actividades que se desarrollen dentro de la organización. El tener una buena comunicación ayuda a lograr un cambio organizacional efectivo y contundente para llegar a todos los miembros de la organización e influir en su comportamiento por medio del discurso; tomando en consideración las deficiencias que pudieran producirse en el envío del mensaje.

2.1.2. CASO ORGANIZACIÓN

Teniendo la parte teórica más esclarecida, se puede comenzar a ubicar a la organización en la que se llevará a cabo el caso de estudio. Se pretende buscar una organización que brinde material para hacer la comparativa con la parte teórica, que se brinde aportación de uno con el otro, retroalimentación de los aspectos que se descubran entre ellos.

Se encuentra una organización privada, esta organización es una fábrica de plásticos ubicada en Iztapalapa que a simple vista cuenta con distintas problemáticas, entre ellas, la más notoria es la poca formalidad por ser en parte una organización familiar; para ello, se hará el desglose de los pasos que se llevarán a cabo en este caso.

Como primer punto, se debe conocer la identidad de la organización y considerar algunos aspectos de estudio.

2.1.2.1. IDENTIDAD CORPORATIVA

Strongpack es una fábrica de plásticos, que carece de una fuerte identidad corporativa, no cuenta con documentos formalizados sobre su historia, misión, visión, objetivos, o con un reglamento que esté aprobado por los directivos de la organización. Es una empresa joven, no tiene mucha trayectoria y podría considerarse una empresa familiar. Cuenta con poca formalidad en sus procesos tanto administrativos como de producción; de igual forma, no tiene un organigrama general, cada departamento tiene su organigrama, pero no están aprobados, ni formalizados.

2.1.2.1.1. HISTORIA, PRODUCTOS, LEMAS, REDES SOCIALES PERFIL STRONGPACK

Strongpack es una empresa enfocada en la venta de productos de plástico (poliburbuja, polystretch y polyfoam). Desde el aspecto externo y público, la organización presenta su perfil de esta manera:

- **Historia**

La historia de Strongpack es narrada por el director general en la entrevista. La historia de la fábrica se remonta al año 2020, comienza comercializando polyfoam, película polystretch y rollos poliburbuja. Su primera planta se encontraba en una bodega en la calle 2, Iztapalapa, lugar que hoy en día funciona como almacén de sus productos. Posteriormente, con su crecimiento a través de los años, el área de producción, ventas y contabilidad se trasladó a su actual ubicación en Sur 23. Al principio, el negocio se visualizaba fabricando bolsas, después, se comenzaron a fabricar película polystretch y reciclado, para continuar con el rollo burbuja. Con el tiempo se decide dejar de hacer polyfoam por el volumen que implicaba al transportarlo, entonces se comienza a fabricar la malla plástica, la cual es de protección (A. Fermín, comunicación personal, 6 de junio de 2023).

Comenzó con dos socios comerciales, los cuales tuvieron la idea de Strongpack y un corporativo que funciona como socio capitalista para invertir en la fábrica. Se tenía la idea de producir bolsa, pero notaron que la competencia en ese producto era fuerte, por lo que se van por la película polystretch y rollos poliburbuja (A. Fermín, comunicación personal, 6 de junio de 2023).

A lo largo de estos años, la empresa ha permanecido en el punto de equilibrio en el que no da y no quita, como tal aún no goza de utilidad por ser una empresa joven (A. Fermín, comunicación personal, 6 de junio de 2023).

- En la Tabla 11 se muestran los productos que fabrica Strongpack:

Tabla 12. *Productos de Strongpack*¹²

<i>Poliburbuja (polietileno de baja densidad)</i>	<i>Stretch film (película estirable o playo)</i>	<i>Polifoam (polietileno espumado)</i>																												
<p>Características:</p> <p>Rollo de película extruida de polietileno de baja densidad con burbujas de aire de alta resistencia.</p> <p>Medidas:</p> <table border="1"> <tr> <td>De 1/2</td> <td>Ancho 1.22 m</td> <td>Largo 65 m</td> </tr> <tr> <td>De 3/16</td> <td>Ancho 1.22 m</td> <td>Largo 124 m</td> </tr> </table> <p>Color: Natural</p> <p>Uso:</p> <p>Útil para envolver y proteger cualquier tipo de producto.</p>	De 1/2	Ancho 1.22 m	Largo 65 m	De 3/16	Ancho 1.22 m	Largo 124 m	<p>Características:</p> <p>Tipo manual de polietileno enriquecida con aditivos especializados que mejoran las propiedades mecánicas para lograr un desempeño óptimo.</p> <p>Medidas:</p> <table border="1"> <tr> <td>5-80-1200</td> <td rowspan="2">Calibres</td> <td rowspan="2">40-80</td> </tr> <tr> <td>18-50-1200</td> </tr> <tr> <td>18-80-1300</td> <td rowspan="4">Longitud</td> <td rowspan="4">1000-1500</td> </tr> <tr> <td>20-80-1300</td> </tr> <tr> <td>18-80-1000</td> </tr> <tr> <td>20-80-4500</td> </tr> </table> <p>Color: Natural</p> <p>Uso:</p> <p>Para empaques diversos.</p>	5-80-1200	Calibres	40-80	18-50-1200	18-80-1300	Longitud	1000-1500	20-80-1300	18-80-1000	20-80-4500	<p>Características:</p> <p>Rollo de polietileno espumado de diferentes espesores.</p> <p>Medidas:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>ANCHO</th> <th>LARGO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1/4</td> <td>2 m</td> <td>55 m</td> </tr> <tr> <td>1/8</td> <td>2 m</td> <td>105 m</td> </tr> <tr> <td>1/16</td> <td>2 m</td> <td>210 m</td> </tr> </tbody> </table> <p>Color: Natural</p> <p>Uso:</p> <p>Para proteger, cubrir o empaquetar cualquier producto.</p>		ANCHO	LARGO	1/4	2 m	55 m	1/8	2 m	105 m	1/16	2 m	210 m
De 1/2	Ancho 1.22 m	Largo 65 m																												
De 3/16	Ancho 1.22 m	Largo 124 m																												
5-80-1200	Calibres	40-80																												
18-50-1200																														
18-80-1300	Longitud	1000-1500																												
20-80-1300																														
18-80-1000																														
20-80-4500																														
	ANCHO	LARGO																												
1/4	2 m	55 m																												
1/8	2 m	105 m																												
1/16	2 m	210 m																												

- Los lemas de Strongpack son:

“Somos la fuerza del fabricante”

“De la fábrica a tu negocio”

- En la Figura 2 se presenta la página web de Strongpack la cual visualiza de la siguiente manera:

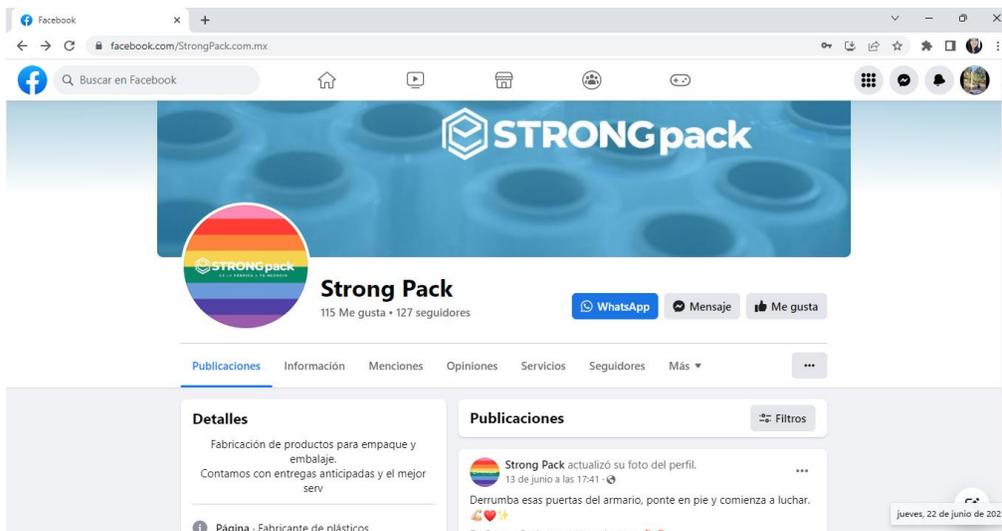
¹² Adaptado de: *Strongpack*. (s.f.). *Inicio* [Página web] Recuperado el 15 de marzo de 2023 de <https://strong-pack.com.mx/index.html>

Figura 2. *Página web de Strongpack*¹³



- En la Figura 3 se observa el Facebook de Strongpack, en el que su página de inicio se ve así:

Figura 3. *Página de Facebook de Strongpack*¹⁴



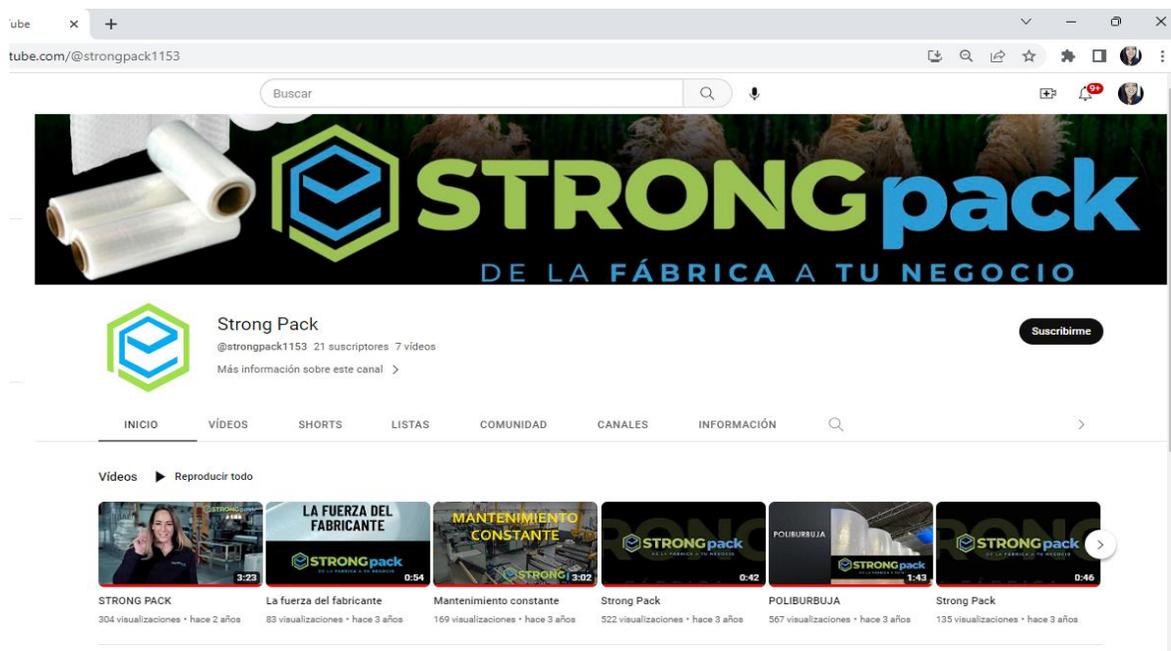
¹³ Véase en: Strongpack. (s.f.). *Inicio* [Página web] Recuperado el 15 de marzo de 2023 de <https://strong-pack.com.mx/index.html>

¹⁴ Véase en: Strongpack. (6 de junio de 2022). *Inicio* [Página de Facebook]. Facebook. Recuperado el 15 de marzo de 2023 de <https://www.facebook.com/StrongPack.com.mx/>

Cabe destacar que en esta red social son muy activos, suben publicaciones con consejos sobre cuidar el ambiente, o datos de los productos de plástico, tienen publicaciones de fechas conmemorativas, suben contenido de acuerdo con lo que se festeja cada mes y tratan de hacer dinámicas de interacción.

- En la Figura 4 se presenta el inicio del canal de YouTube de Strongpack:

Figura 4. Canal de YouTube de Strongpack ¹⁵



El canal de YouTube cuenta con 6 videos explicados en la Tabla 12:

Tabla 13. Videos del canal de YouTube de Strongpack ¹⁶

Título del video	Subido el...	Contenido
Strongpack	17diciembre 2020	“Calidad de los productos, puntualidad y el mejor servicio” “Nuestros canales de distribución son cada vez más grandes, lo que nos permite poner nuestros productos en la puerta de tu negocio en tiempo y forma”

¹⁵ Veasé en: Strongpack (26 de enero de 2020). *Inicio* [Canal de Youtube]. Youtube. Recuperado el 15 de marzo de 2023 de <https://www.youtube.com/@strongpack1153>

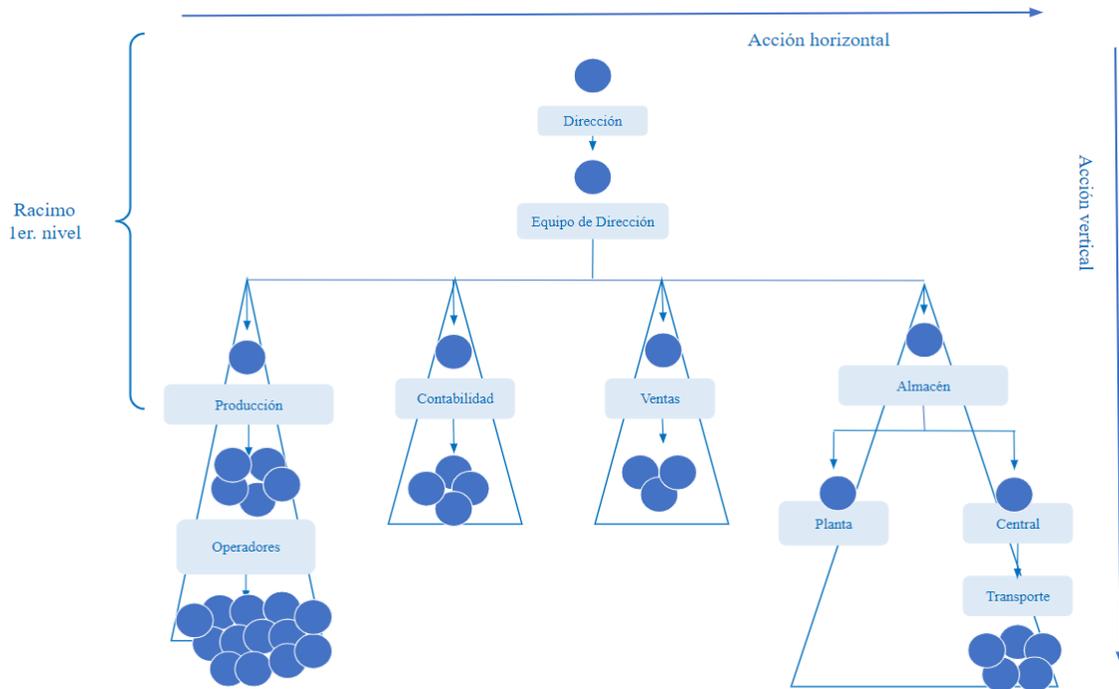
¹⁶ Creado a partir de: Strongpack (26 de enero de 2020). *Inicio* [Canal de Youtube]. Youtube. Recuperado el 15 de marzo de 2023 de <https://www.youtube.com/@strongpack1153>

		<p>“Venta al mayoreo y menudeo”</p> <p>“Sabemos lo importante que es para ti que tus productos estén empacados de la mejor calidad y así estén protegidos en todo momento”</p> <p>“Somos una empresa mexicana diversa e incluyente, con más de 15 años de experiencia en la fabricación de empaque y embalaje”</p> <p>“Gracias a nuestra innovación, experiencia y a la alta calidad de nuestros productos, nos posiciona como la mejor opción para satisfacer la necesidad de empaques en todas las industrias”</p> <p>“La exigencia del mercado nacional e internacional, así como el impacto ambiental, han orientado a Strongpack a mantenerse en la vanguardia en el desarrollo de nuevos procesos y productos amigables con el entorno social y el medio ambiente”</p> <p>“Nuestra mayor fortaleza radica en el capital humano altamente especializado”</p> <p>“Nos enfocamos en brindar productos y servicios que cumplan con las exigencias del mercado. Juntos podemos resolver cualquier reto”</p>
La fuerza del fabricante	15 mayo 2020	Muestra de la fábrica de sus productos y su lema
Mantenimiento constante	1 abril 2020	<p>“En Strongpack mantenemos nuestras instalaciones limpias y continuamente estamos dando mantenimiento a nuestros equipos para garantizar la máxima calidad de nuestros productos”</p> <p>Tomas de la maquinaria y productos</p>
Strongpack	13 mayo 2020	<p>“Somos una empresa mexicana diversa e incluyente, con más de 15 años de experiencia en la fabricación de empaque y embalaje”</p> <p>“Gracias a nuestra innovación, experiencia y a la alta calidad de nuestros productos, nos posiciona como la mejor opción para satisfacer la necesidad de empaques en todas las industrias”</p> <p>Strongpack. “De la fábrica a tu negocio”</p>
Poliburbuja	13 marzo 2020	Videos de la fabricación de poliburbuja y sus características
Strongpack	30 enero 2020	Imágenes de los productos que fabrican

2.1.2.1.2. ORGANIGRAMA

En la Figura 5 se puede observar el desglosa de la arquitectura de Strongpack.

Figura 5. *Arquitectura de la organización*¹⁷



FUNCIONES POR PUESTO

Las funciones de cada puesto se adquirieron por medio de documentos compartidos desde el equipo de dirección de Strongpack, los cuales se transcriben de la siguiente manera:

- Director de operaciones:

Supervisar y asegurar el buen funcionamiento de la planta, supervisar la calidad de los productos y ejecución de los procesos, coordinar al capital humano a su cargo, supervisar el estado de las instalaciones, maquinaria y equipo, finalmente, garantizar el cumplimiento del plan de producción.

- Gerencia general:

Supervisión y control de todas las áreas funcionales, revisión la contabilidad general de la

¹⁷ Elaboración propia a través de entrevistas con el personal de Strongpack.

compañía, atención a todos los requerimientos fiscales, revisión e interpretación de estados financieros y la solución de conflictos en cualquier área funcional.

- Ventas:

Prospección de clientes nuevos, cartera de clientes potenciales, negociación con clientes activos y nuevos, seguimiento post venta y conocimiento de venta de productos tangibles.

- Jefe de Almacén:

Supervisión y control del almacén, realiza inventario físico de materia prima y producto terminado, encargado de logística y acomodo de almacén, surtir pedidos y control de entradas y salidas del almacén

- Facturación:

Generar la documentación requerida para la venta de producto, control de facturación de todos los clientes, supervisión del cumplimiento de la facturación de acuerdo a lo indicado en ley, bases de datos de clientes y coordinación con el almacén para la entrega del producto y emisión de complementos de pago.

- Costos y compras:

Creación de estructuras de productos terminados en producción, registro de órdenes de producción, consumo de materiales, ingreso de producto terminado y compras de materias primas, compra de materias primas y materiales de fabricación. Negociación con proveedores y conciliación de cuentas por pagar, realización de cierre del periodo de costos, registro de la contabilidad de costos e interpretación de estados financieros, provisión de gastos y ventas y registro de egresos e ingresos en contabilidad y elaboración de presupuestos.

- Operador de extrusión:

Arrancar y operar las máquinas extrusoras dentro de los tiempos y parámetros establecidos, revisar periódicamente los parámetros de calidad de los productos durante la operación, realizar ajustes necesarios a los procesos, cuando sea necesario, revisar que las mezclas que ingresan a transformación sean las correctas, reportar pesos de la producción en el formato correspondiente y llenar correctamente los formatos de control y seguimiento de la

producción.

- Empacadora:

Contar las piezas y armar el empaque primario (atado), contar los atados para llenar y cerrar las bolsas de empaque colectivo (empaque secundario), acomodar el producto terminado y rollos de alimentación, relevar o cubrir a la operadora de sellado y al operador de extrusor cuando sea necesario y apoyo general dentro del área de producción.

- Operadora de sellado:

Operar la máquina de sellado dentro de los tiempos y parámetros establecidos, revisar periódicamente los parámetros de operación para garantizar el correcto desempeño del proceso, revisar periódicamente los parámetros de calidad de los productos durante la operación, manteniéndolos dentro de especificación, mantener constante e ininterrumpida la alimentación de MP a su proceso y en caso de no contar con existencia de esta, reportar a su jefe inmediato y llenar los formatos de control y seguimiento de la producción, así como realizar los ajustes necesarios a los procesos cuando así se requiera.

- Técnico de operaciones:

Revisar que los operadores arranquen las máquinas en tiempo y forma, revisar que las máquinas extrusoras y de sellado se operen dentro de los tiempos y parámetros de operación establecidos, revisar periódicamente los parámetros de calidad de los productos de todos los procesos activos, manteniéndolos dentro de especificación, revisar que se realicen los ajustes a los procesos cuando sea necesario, asesorar a los operadores, empacadoras y mezclador cuando sea necesario, reportar las fallas de máquinas y equipos al área de mantenimiento en tiempo y forma, revisando que se realicen las reparaciones correspondientes y se cierren las órdenes y revisar que las mezclas de MP se realicen en tiempo y forma, y éstas se suministren de manera ininterrumpida a los procesos de producción.

- Coordinador de operaciones:

Coordinar y organizar las actividades operativas de planta, en conjunto con los Técnicos de Operaciones, reportar la producción diaria de todos los procesos, revisar y dar seguimiento a la consecución de todas las órdenes de producción y órdenes de mantenimiento hasta su

cierre, revisar que las mediciones y pruebas de calidad se hayan realizado y que los resultados estén dentro de la especificación, mantener actualizado el OEE, Kanban y los KPI's de forma correcta y oportuna, dar seguimiento a los objetivos diarios/semanales/mensuales y comunicarlos a los empleados, identificar problemas de calidad, eficiencia, eficacia, y de disponibilidad de los procesos, conteniéndolos e informándolos de forma inmediata, organizar el flujo de trabajo mediante la asignación de responsabilidades y los horarios establecidos y controlar, revisar, analizar las fichas técnicas y los certificados de calidad de las materias primas y productos terminados

- Técnico en mantenimiento:

Elaborar, ejecutar y dar seguimiento a los programas de mantenimiento preventivo, diagnosticar, reparar y dejar con buen funcionamiento a las máquinas, equipos e instalaciones que presenten fallas y/o averías, en tiempo y forma, planificar y realizar todas las actividades de instalación y movimientos de equipos y maquinaria, coordinar junto con los técnicos de operaciones las actividades diarias de mantenimiento y controlar los costos de mantenimiento para asegurar que no sobrepasen el presupuesto designado.

- Ayudante de almacén:

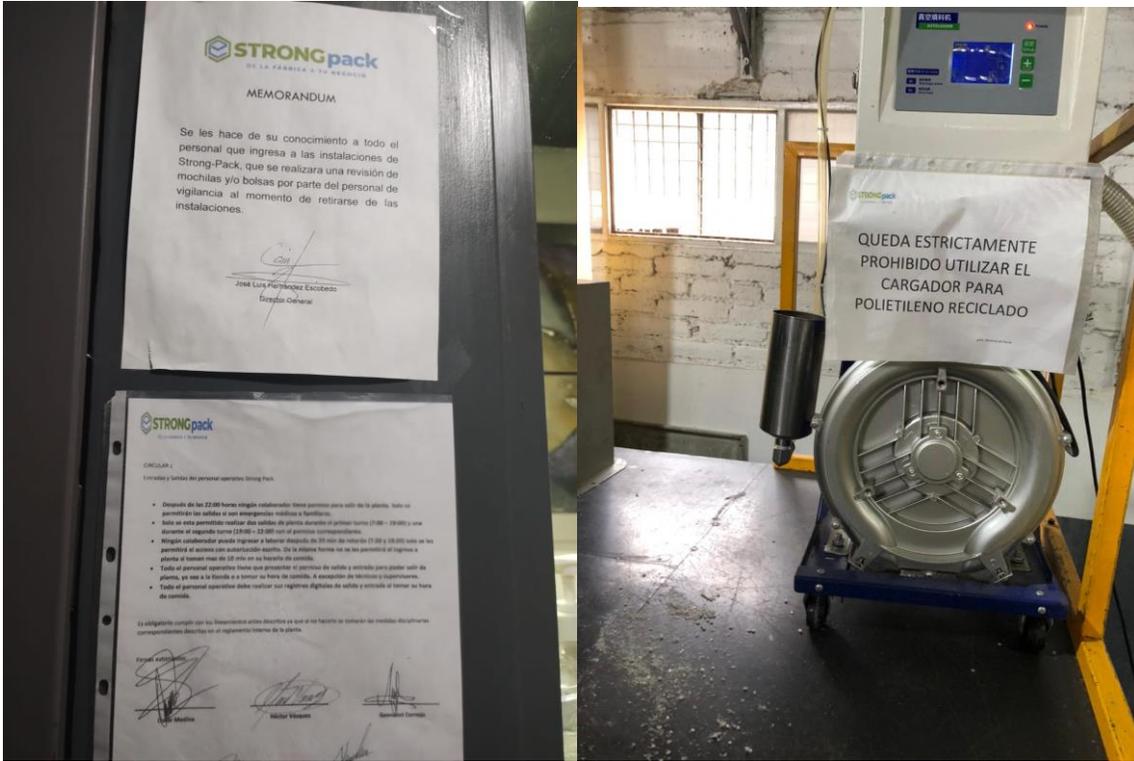
Realiza inventario físico de materia prima y producto terminado, apoyo en logística y acomodo de material en el almacén, surtir pedidos, ejecuta de forma física la entrega y limpieza del almacén.

- Aux. Contable:

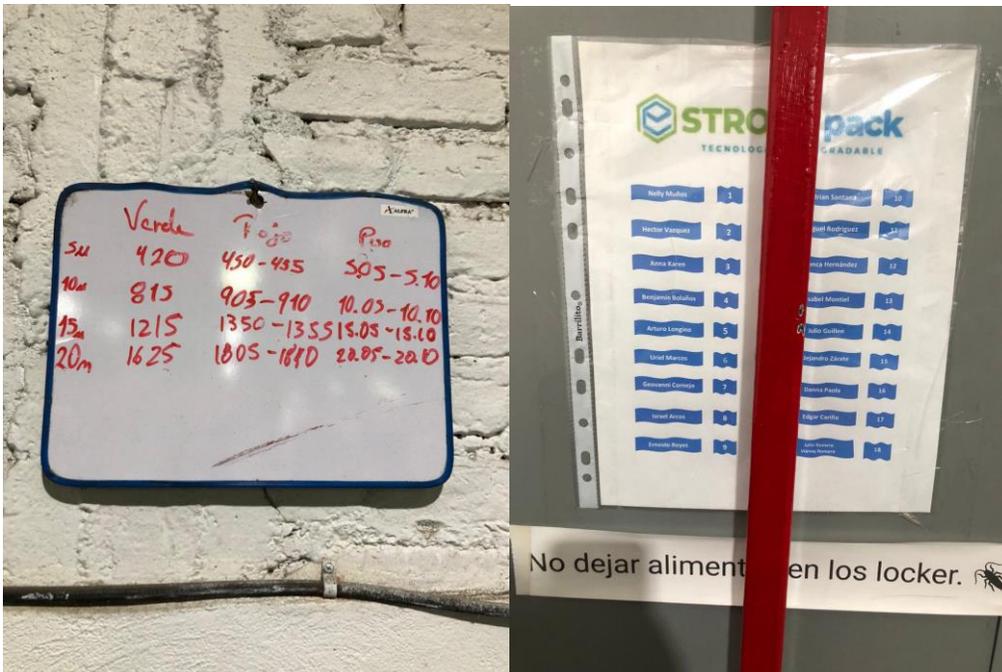
Descarga masiva e ingreso al portal del SAT, elaboración de papeles de trabajo, captura de pólizas de egreso, apoyo a facturación y gestión de costos y abastecimiento.

2.1.2.1.3. MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Strongpack utiliza circulares para difundir información a toda la organización en paredes y lugares visibles y de continua circulación para los trabajadores de cada una de las áreas. A continuación, se presentan algunas fotografías que se tomaron de circulares o avisos dentro de la fábrica:



En áreas visibles, se les coloca las hojas con la producción del día:



De igual forma, se compartió de forma anónima, las capturas de pantalla sobre algunos de los grupos de WhatsApp que se tienen para difundir información y tener sustento de dicha

información:



Por medio de las entrevistas a todo el personal, se aclaró que cuando se requiere información más formal (como mandar la logística de las entregas, las facturas, los pedidos por partes de los clientes) se suelen usar medios como correo electrónico o una llamada telefónica directamente con las personas involucradas en el proceso.

2.1.2.1.4. DISEÑO Y ESTRUCTURA

Todas las organizaciones por sí mismas tienen una estructura y un diseño de esa composición de elementos, un orden establecido y una lógica que ayude a detectar las piezas que puedan resultar cambiantes o desecharlas de la misma unidad. Ubicar el orden de las partes y el por qué se están acomodando de esa forma, para conseguir un fin.

Como primer punto, “se considera a la estructura organizacional como el arreglo de las partes de la organización” (Hall, 1996, p. 50), de igual forma “se usa para referirse a la observada continuidad esquemática en el comportamiento y las actividades de los miembros organizacionales, a lo largo del tiempo” (Salaman y Thompson, 1984, p. 70).

Conforme a la cotidianeidad, “las estructuras organizacionales tienen fuerte tendencia hacia la inercia” (Hall, 1996, p. 51), van cambiando y reestructurándose.

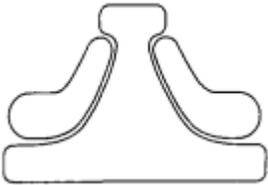
La estructura, en modo de metáfora, podría hacer referencia a la columna vertebral de la organización; pero, en este caso, cada una de las vértebras puede realizar una reestructuración que se adapte al cambio. Los cambios pueden ser impulsados por distintos factores y en algunas ocasiones pueden terminar en una transformación completa de su estructura, o en pequeños pasos que continúen con la supervivencia de la organización.

Es así como cualquier movimiento que se haga en la organización, repercutirá en el conjunto, “la estructura organizacional configura lo que sucede en una organización, y a su vez es configurada por lo que sucede en la organización” (Hall, 1996, p. 53), además de que “las estructuras... se imponen para asegurarse de que los individuos se ajustan a los requisitos de las organizaciones, y no viceversa... son el ambiente donde se ejercita el poder, se toman decisiones y donde se toman acciones organizacionales” (Hall, 1996, p. 53).

El diseño de la estructura se plantea con la finalidad de medir y calcular la posición de cada uno de sus elementos y cómo harán que funcione el conjunto. Encontrar el diseño de la estructura adecuada para la organización comienza cuando tienes claridad en aspectos como ¿cuánto tiempo lleva la organización?, ¿se encuentra en una fase inicial, de crecimiento o estable?, ¿qué tipo de liderazgo se está ejerciendo?, ¿de qué tamaño es la organización?, ¿qué formas de comunicación tiene en aspecto interno y externo?, entre otros cuestionamientos que ayudan a complementar la columna de la organización, la que ayudará a que ella misma pueda caminar y avanzar.

Con base en Mintzberg (1989), podemos ubicar aspectos básicos que nos ayuden a focalizar a la organización en cualquiera de sus configuraciones organizacionales; en caso de que sea empresarial, maquinal, diversificada, profesional, innovadora, misionera o política. En la Tabla 13 se desglosan los aspectos de la organización empresarial y maquinal.

Tabla 14. *Configuración empresarial y maquinal de Mintzberg*¹⁸

	
<p>Organización empresarial</p>	<p>Organización maquinal</p>
<p>Estructura:</p> <ul style="list-style-type: none"> • simple, formal, flexible, con poco staff o jerarquía de línea media. • actividades que giran alrededor del director general, quien ejerce el control 	<p>Estructura:</p> <ul style="list-style-type: none"> • burocracia centralizada • procedimientos formales, trabajo especializado, división pronunciada de la mano de obra, generalmente

¹⁸ Véase en: Mintzberg, H. (1989), *Mintzberg y la dirección*, Madrid, Días de Santos Ediciones, pp. 136 y 155.

<p>personalmente, por medio de la supervisión directa.</p> <p>Contexto:</p> <ul style="list-style-type: none"> entorno sencillo y dinámico fuerte liderazgo, a veces carismático, autocrático iniciación, crisis y giro organizaciones pequeñas, <<fabricantes locales>> <p>Estrategia:</p> <ul style="list-style-type: none"> proceso a menudo visionario, deliberado en líneas generales pero emergente y flexible en detalles el líder coloca a la organización maleable en nichos protegidos <p>Consecuencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> responsable, sentido de misión pero vulnerable, restrictiva peligro de desequilibrio entre la estrategia y operaciones, a favor de una u otras. 	<p>agrupaciones funcionales, amplia jerarquía</p> <ul style="list-style-type: none"> la tecnoestructura es clave, encargada de normalizar el trabajo, pero claramente separada de la línea media (ella misma muy desarrollada) amplio staff de apoyo también para reducir las incertidumbres <p>Contexto:</p> <ul style="list-style-type: none"> entorno simple y estable organización generalmente más grande y madura trabajo racionalizado, sistema técnico racionalizador (pero no automatizado) control externo - forma <i>instrumental</i> también puede ser en forma de <i>sistema cerrado</i> habitual en producción en masa, servicio de masas, gobierno, organizaciones de control y seguridad <p>Estrategia:</p> <ul style="list-style-type: none"> proceso de planificación ostensible, pero que es una realidad programación estratégica resistencia al cambio de estrategia, es necesario superponer una configuración innovadora para su revitalización o bien revertir a la configuración empresarial para dar un giro por tanto, patrón cuántico de cambios: largos periodos de estabilidad interrumpidos por estallidos ocasionales de revolución estratégica <p>Consecuencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> eficiente, fiable, precisa, coherente pero la obsesión por el control conduce a problemas humanos en el núcleo de operaciones, que conducen a problemas de coordinación en el centro administrativo, que conduce a problemas de adaptación en el ápice estratégico
---	--

Dentro de la organización hay formas de llevar a cabo los procesos; por un lado, se tiene la manera en la que se ejerce el poder tanto en líneas verticales como en las horizontales dentro del organigrama; de igual forma, se tienen distintos niveles de formalización dentro de la

organización, aunado a las herramientas que cada una utiliza para brindar información dentro de su ambiente. Algunas de estas modalidades, pueden ser analizadas desde perspectivas teóricas.

Con base en Hall (1996), la centralización del poder es donde unas cuantas personas en la cima o cerca de la parte superior toman las decisiones, tiene un personal menos profesionalizado. Por otro lado, sobre las medidas de formalización agrega que hay reglas escritas aparte de las normas y estándares no escritos, los cuales frecuentemente son igual de rígidas que las primeras.

Entender estos sistemas de acción dentro de la organización son una ayuda para su categorización, e incluso es un apoyo para comprender la forma en la que se relaciona con otras organizaciones. Tratar de comprender su funcionamiento, desde su estructura y su diseño, brinda un panorama de lo que se ha hecho y lo que difícilmente funcionará en futuras ocasiones. Para poder implementar estrategias de cambio, se necesita comprender su entorno desde distintos vértices.

Hay que estar conscientes que el poder categorizar a la organización en algún modelo o configuración, no asegura que las estrategias cumplan con su objetivo, “no se logra la efectividad sólo por seguir un modelo organizacional” (Hall, 1996, p. 66); sólo ayudan a entender mejor el campo en el que se va a trabajar, de igual forma; el diseñar a la organización con base en una o más configuraciones, tampoco significa que funcionarán exactamente de la manera en que señalan los autores; cabe recordar que cada una trabaja desde su particularidad y con las personalidades mezclada de cada uno de sus miembros, es por ello que el comportamiento de la misma, siempre se ubicará en un modo de incertidumbre.

2.1.2.2. OBERVACIÓN DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Continuando con la recopilación de datos, para poder realizar un análisis del contexto de la organización Strongpack, desde una perspectiva informal, se realizaron algunos procesos preentrevistas que ayudaron a ubicar el ambiente organizacional en el que se encuentran inmersos los trabajadores.

Entender el tipo de relación que tienen los miembros de la organización entre ellos es un punto cúlpe de la investigación, debido a que estas relaciones son clave para comprender la forma en que se realizan los procesos internos; por ejemplo, la forma de comunicación que se tiene entre determinadas áreas de trabajo, las cuales trabajen en conjunto.

Ser un ente externo a las actividades de la organización puede ayudar a entender mejor las problemáticas que se presentan entre los trabajadores, debido a que no se tienen lazos afectivos o de interés por causar una buena impresión ante las autoridades que legitiman a la organización.

2.1.2.2.1. CONDICIÓN ORGANIZACIONAL

Las condiciones en las que se encontró a la fábrica en el paso de la observación, se identificaron aspectos tanto físicos, como en las relaciones que se tienen entre los trabajadores. En cuanto a espacio físico se realizó un mapeo de zona únicamente por medio de la observación. En la Figura 6 se plasma la planta baja de Strongpack, y en la Figura 7 la planta alta.

Figura 6. Mapeo de Strongpack PB (Planta baja)

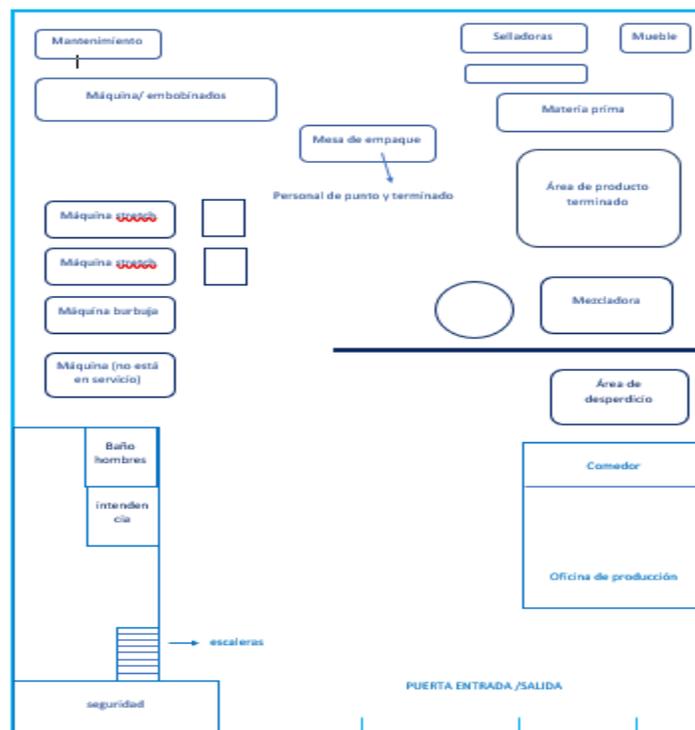
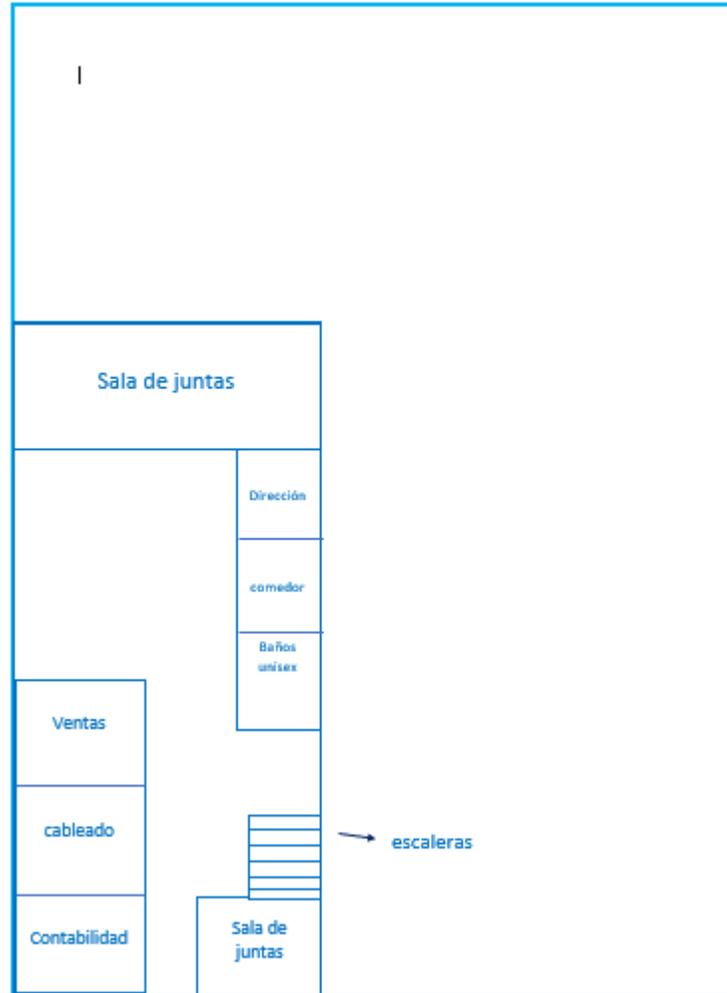


Figura 7. Mapeo de Strongpack PA (Planta Alta)



En cuanto a aspectos físicos, Strongpack se encuentra establecido con estas características:

- Cuando se ingresa a la fábrica, se observan dos filtros que controlan el acceso a ella.
- El área de producción cuenta con poco espacio para el tránsito en esa área; en algunas ocasiones, se tienen trailers que distribuyen el material, lo que impide el paso fluido de un espacio a otro.
- El espacio del encargado de producción se encuentra retirado del área de máquinas, a pesar de esto, al jefe de producción casi nunca se le encuentra en su oficina, por lo general, se encuentra en el área de máquinas supervisando y dando indicaciones. El espacio de comedor para el área de producción (ubicada a un costado de la oficina de encargado) es muy pequeño.

- En la planta alta, se encuentra la parte administrativa, ventas y la oficina del director de la organización.
- El área administrativa tiene su comedor independiente.
- En planta alta cuenta con dos salas de reuniones (una focalizada para dirección y otra compartida con las otras áreas)
- En un predio independiente se tiene el área de almacén, el cual cubre logística de entregas y conteo de producción.

En cuanto a disfuncionamientos (como primer contacto, previo a las entrevistas), se puede observar que:

- No se tiene formalidad en los procesos.
- Tienen mucha rotación de personal.
- Renuncias constantes en el área de producción.
- El primer contacto que se tuvo con la fábrica fue con el área de producción porque el director de la empresa casi nunca se encontraba en planta.
- La comunicación entre compañeros es escasa y compleja.
- No cuentan con medios de comunicación formalizados.
- La parte administrativa y la parte de producción se encuentran alejados, lo cual puede provocar poco conocimiento o cercanía al producto que se vende, pues no se tiene mucho contacto.
- El directivo casi nunca se ve en la organización.
- El personal no se encuentra capacitado para las funciones que desempeñan.
- Se percibe descontento por posibles preferencias entre almacén y producción.
- Hay desorganización y poco control de la cantidad de los productos que se fabrican.

2.1.2.2. INTERACCIÓN ENTRE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN

La interacción entre los miembros de la organización es escasa, se observan aspectos como:

- La comunicación de jefes de área con sus trabajadores es abierta, aunque los trabajadores no se sienten escuchados.
- Hay conflictos entre los trabajadores dentro de su área (entre individuos dentro de un grupo).
- No se ubican tiempos en los que se tenga interacción entre un área y otra.
- No se tiene respeto entre trabajadores
- No hay un medio de comunicación fijo para ningún proceso.
- Hay ruido en los mensajes, no se entiende lo que se trata de comunicar.
- Los trabajadores tienen miedo a represalias si dicen inconformidades a los jefes, por lo que no se acercan.
- Hay rivalidades de producción entre el turno de día y de noche.

2.1.2.3. TEORÍA DE GESTIÓN SOCIOECONÓMICA

Desde la perspectiva de Savall, Zardet y Bonnet (2008), se considera que para alcanzar objetivos específicos se debe tener una administración basada en el trabajo en equipo, la participación, la delegación de mayores responsabilidades, la capacitación, la comunicación y la negociación, como también “lograr la adhesión de todos los actores involucrados en los cambios organizativos y comprobar la necesidad de incrementar el nivel de capacidades” (Savall et al., 2008, p. 11), por lo que proponen el enfoque socioeconómico de gestión, el cual brinda herramientas y procesos para que los consultores o administradores se apoyen y observen desde una perspectiva más profunda, las dificultades presentadas en las organizaciones.

El enfoque socioeconómico de gestión “fue creado para estimular el ritmo de transformación adecuada de las empresas y organizaciones para adaptarse a un nuevo entorno altamente competitivo y mejorar su desempeño ante los actuales desafíos económicos” (Savall et al., 2008, p. 16).

La teoría se concentra en ubicar seis disfuncionamientos dentro de las organizaciones, los cuales son: “condiciones de trabajo, organización del trabajo, comunicación- coordinación- concertación, gestión del tiempo, formación integrada e implementación estratégica” (Savall et al., 2008, pp. 16 y 17), disfuncionamientos que pueden fungir como categorías para identificar aquellos sectores donde se presentan las deficiencias.

Estos disfuncionamientos, tienen como resultado, cinco categorías principales de costos ocultos: “ausentismo, accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, rotación de personal, no calidad y falta de productividad directa” (Savall et al., 2008, p. 17).

Cabe destacar la postura de Glée (2022), señalando que el desempeño social ya no está reñido con la noción de desempeño económico, sino que, por el contrario, contribuye a aumentar el desempeño general de la empresa. Cristallini (2009) detalla las disfunciones (son las discrepancias observadas por las personas entre el funcionamiento esperado y el funcionamiento real) y los costos ocultos (son las consecuencias económicas de las faltas del funcionamiento, medidos por el despilfarro de recursos que generan).

Esta teoría, señala “el reflejo directo de la falta de responsabilidad por parte de las personas dentro de las organizaciones” (Cristallini, 2009, p. 313), ubicando “cualquier tensión social siempre expresa varios tipos de necesidades que no necesariamente interfieren de manera jerárquica y que se traducen socialmente a través de diversos desafíos” (Bernoux, 1985, p.81).

Los resultados del análisis de la gestión socioeconómica es brindar lecciones para mejorar las relaciones en los diferentes sectores de la organización, teniendo un ambiente de armonía a través de las líneas jerárquicas.

2.1.2.3.1. DISFUNCIONAMIENTOS

Los disfuncionamientos de la teoría de gestión socioeconómica, según Savall, Zardet y Bonnet (2008) son: condiciones de trabajo, organización del trabajo, comunicación- coordinación- concertación, gestión del tiempo, formación integrada e implementación estratégica. Los cuales “nacen por una persona dentro o fuera de la empresa, por intervenciones humanas que no realizaron o fueron apropiadas” (Cristallini, 2009, pp. 25 y 26).

Estos disfuncionamientos permiten identificar cinco categorías principales de costos ocultos: “ausentismo, accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, rotación de personal, no calidad y falta de productividad directa” (Savall et al., 2008, p. 17)

Cristallini (2009) señala que el silencio puede ser el causante de problemáticas dentro de la organización, por otro lado, agrega que, en determinados contextos, se encuentran áreas que son sumamente independientes con sus tareas, lo que puede provocar disfunción por actuar bajo su propio poder. Otro elemento que pudiese causar disfuncionamientos serían acciones inconfesables, reacciones inmaduras o egoísmo. Se debe tener precaución para que estas acciones no se salgan de control, debido a que, como menciona Glée (2022) se puede generar un contagio de comportamiento desviado con una cultura “toxica”.

2.1.2.3.2. MÉTODO HORIVERT

Como se mencionó con anterioridad, Savall et al. (2008) mencionan que, para la alineación de objetivos de los miembros de la organización, la administración o gestión, depende de coordinar las actividades que mejoren los diferentes sectores de la organización, y se debe tener una adecuada forma de transmitir las acciones deseadas, ya sea en línea vertical u horizontal desde la jerarquía de la empresa.

Concretamente, el método HORIZontal- VERTical (HORIVERT), se apoya en dos acciones simultáneas:

- La acción horizontal: se dirige al equipo de dirección y ejecutivos de la empresa. Contribuye al cambio de la organización y al desarrollo de la cooperación entre los diferentes departamentos (Savall et al., 2008, p.23).
- La acción vertical: operarios, empleados, técnicos y mandos intermedios a nivel de unidades de base. Su vocación es remodelar la organización para ampliar la responsabilidad a todos los niveles jerárquicos y desarrollar la formación integrada o sea el aprendizaje en el lugar de trabajo con objeto de incrementar las capacidades de los trabajadores (Savall et al., 2008, p.23).

2.1.2.3.3. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN SOCIOECONÓMICA

Savall et al. (2008) proponen seis herramientas que ayudarán en el proceso de cambio hacia la disminución de disfunciones dentro de la administración de la organización, las cuales, no solamente evitan la formación de contratiempos, de igual forma, promueven la misma unificación de los objetivos como unidad.

Las herramientas que proponen los autores son:

- Plan de Acciones Estratégicas Internas y Externas: identifica y estructura las iniciativas estratégicas a emprender a medio plazo (3 a 5 años), bajo la forma de un esquema conductor que alcance los objetivos estratégicos.
- Plan de Acciones Prioritarias (semestral): identifica las nuevas tareas con gran valor añadido que se tienen que aplicar, e identificar las tareas con escaso valor añadido. Busca mejorar el desempeño de la empresa y evitar disfuncionamientos.
- Matriz de Competencias: ayuda a la dirección a determinar con precisión las necesidades en formación y material requerido para su realización.
- Gestión del tiempo: elimina el tiempo invertido en tareas con escaso valor añadido y dedica más tiempo a acciones de desarrollo.
- Tablero de Pilotaje Estratégico: se utilizan indicadores de conducción socioeconómica... Los resultados inmediatos son la consecuencia de acciones en la reducción de los costos ocultos.
- Contrato de Actividad Periódicamente Negociable: constituye un instrumento de apoyo a la negociación y ayuda a la dirección, a los mandos y al personal, para el momento propicio de negociar un mejor desempeño.

(Savall et al., 2008, pp. 24 y 25)

2.2. PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

Para comenzar el procesamiento de información, se hará la comparación, jerarquización y unificación de los datos recabados anteriormente, lo cual ayudará en la elaboración de los medios gráficos que no sólo incluirán datos relevantes a partir de la intervención de la organización, de igual forma, va a identificar los datos que no brinden realmente información relevante, evaluando el ser descartados o clasificados como disfuncionamientos, datos que se obtendrán a partir de la observación y entrevistas a los miembros de la organización.

Con base en Savall y Zardet (2009), la investigación de intervención supone la elaboración concertada entre el investigador- participante y el jefe de la empresa, o el responsable de la intervención designada por él. Se construye un esquema metodológico con los objetivos de la empresa y los objetivos que buscan los investigadores, para así establecer un ritmo para cada uno de los pasos a seguir y la posición que tendrá el investigador en la empresa durante el diagnóstico. El modelo busca clasificar los elementos estudiados y encontrar los motivos de las interconexiones que se identifiquen.

2.2.1. IDEAS CLAVE E IDEAS FUERZA

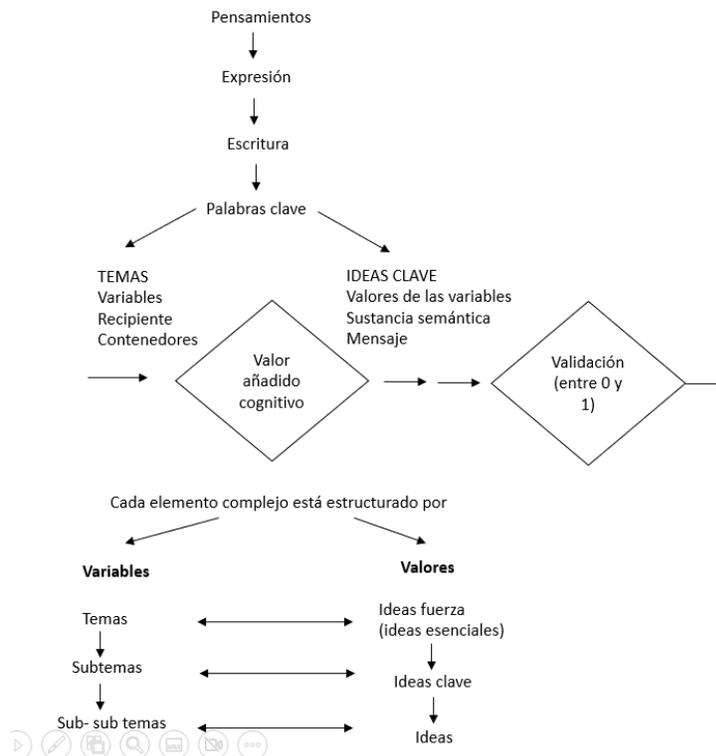
Las ideas clave construyen el proceso de la investigación del diagnóstico, es la etapa de la investigación que prosigue de las entrevistas, se analiza cada una de las frases testimonio y con ello se formulan las ideas clave. Por lo que, “una idea clave se caracteriza por su aspecto sintético; una idea clave se especifica en unas pocas palabras, dos o tres palabras clave, interconectadas entre sí, siendo cada palabra clave un elemento denso y significativo” (Savall, 2011, p. 191).

El estado en evolución de la idea clave es:

- Al comienzo de la investigación, las ideas clave formuladas por el investigador tienen un estado de conocimiento provisional. Estos representan conjeturas o hipótesis.
- A medida que avanza la investigación y se acumulan los materiales, este estado provisional se transforma en resultados de investigación intermedios: condicionales, parciales y, a veces, incluso efímeros. (Savall,2011. p. 193)

Para ejemplificar de mejor manera, este proceso, en la Figura 8 se desglosa la formación de las palabras e ideas clave:

Figura 8. *Formación de ideas clave de Savall*¹⁹



Un conjunto de *ideas clave* ordenadas, forman una o dos *ideas fuerza*, considerándose así *reglas de conocimiento* una vez que han adquirido el carácter lo suficientemente genérico como para copiarlas y ubicarlas en otros contextos.

Con base en Savall (2011):

- Ideas clave genéricas: estas nacen de las hipótesis como resultados validados, generalmente resultados provisionales. conectados con estas hipótesis.
- Ideas clave específicas: son los resultados de material de investigación experimental y bibliográfico más detallado, más contingente e ilustrativo, que han permitido la valoración de los resultados.

¹⁹ Veasé en: Savall, H. (2011). *The Qualimetrics Approach: Observing the Complex Object*. [en línea]. [Consultado: 25/11/2023]. P. 192

2.2.2. EFECTO ESPEJO

La etapa del efecto espejo dentro del diagnóstico socioeconómico, con base en Savall (2011), busca obtener la validación de los actores de la empresa de la información recopilada por el investigador.

El análisis de las expresiones de los participantes en una entrevista permite presentarles un reflejo de sus propias emociones y pensamientos. Esta técnica puede ser utilizada para validar, invalidar, resaltar o matizar las interpretaciones de los participantes. El efecto espejo, en este caso, se refiere a la imagen del objeto de investigación que se obtiene a través de esta evaluación interna y contradictoria.

Para obtener el efecto espejo:

... se consigue aplicando las notas tomadas durante la entrevista y la observación (por ejemplo, la participación en una reunión) un método de procesamiento que consiste en identificar las frases principales expresadas por los actores, llamadas citas de notas de campo, y luego clasificarlas según los temas y subtemas definidos en el análisis inicial de la problemática de investigación (Savall, 2011, p. 287)

El efecto espejo permite plasmar una multiplicidad de puntos de vista e intereses, incluso aquellos que son discordantes entre los actores de la investigación. Esta imagen, construida por el investigador, constituye una representación colectiva que nace de una interacción recíproca entre el investigador y los actores del campo de estudio.

Con base en Savall (2011), la técnica del efecto espejo no solo permite representar diferentes perspectivas, sino que también genera un efecto positivo adicional: contribuye al fortalecimiento de la relación de consenso y confianza entre los actores de la empresa y el investigador. Durante la presentación del efecto espejo, los actores tienen la oportunidad de valorar la calidad del trabajo del investigador, tanto en su dimensión técnica (en relación con las ideas aportadas por los actores) como en su dimensión ética, particularmente en lo que respecta al respeto del anonimato durante el análisis de la información y la presentación de los hallazgos

El efecto espejo brinda distintos beneficios, gracias a él los integrantes de la organización van modificándose poco a poco, desde lo social. Esta presentación es la compensación que recibe la empresa a cambio de acceso a la empresa proporcionado al investigador.

2.2.3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

La presentación de resultados representa el término del proceso de la investigación, brinda respuesta al planteamiento y describe lo que se realizó para llegar a los resultados, indica el proceso en el que se recolectó la información, cómo se analizaron e interpretaron. Hay algunos puntos con los que se le puede dar soporte a los resultados: “la descripción narrativa, el soporte de las categorías (con ejemplos) y los elementos gráficos” (Hernández et al., 2006, p. 731)

Los resultados brindan un agrupamiento de lo que se concluyó durante todo el diagnóstico en comparación con los elementos teóricos mostrados previamente. En esta parte de la investigación se le debe dar sentido a todo lo que realizó con anterioridad, pues de enlazan los temas y se presentan por medio de “diagramas o mapas conceptuales (históricos, sociales o relacionales), matrices (establecen vinculaciones entre categorías o temas) o metáforas (para extraer significados o captar la esencia de relaciones entre categorías)” (Hernández et al., 2006, p. 655 a 657), pueden servir como una guía para el análisis de la información.

2.3. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Finalmente, esta última fase comenzará con una comparación de resultados obtenida del procesamiento de información, debido a que será el puntapié para la estructura del análisis de la información obtenida, brindando propuestas de solución ante los disfuncionamientos presentados. Por último, ayudarán a la alineación de objetivos tanto de los individuos, los grupos y las organizaciones.

Ubicando así no sólo los disfuncionamientos y propuestas de solución ante la alineación de objetivos organizacionales, de igual forma, se tendrá el análisis del papel del mánager y las habilidades que él debe desarrollar para poder lograr la unificación organizacional.

Con base en Savall y Zardet (2009), un diagnóstico socio- económico tiene como objetivo hacer el inventario de los disfuncionamientos y calcular los costos ocultos que ellos originan. El diagnóstico se base en tres fuentes de información:

- Entrevistas semi- directivas con al menos el 30% del personal de las entidades diagnosticadas y el conjunto de cuadros y de la dirección.
- Observaciones directas para analizar las desregulaciones de los disfuncionamientos.
- Análisis de los documentos.

Los documentos que se obtuvieron durante la búsqueda y recopilación de información sirven de apoyo para el análisis una vez que se realización las entrevistas, posteriormente, también se tiene de apoyo la presentación del efecto espejo y el punto de vista del experto.

Tener un análisis del diagnóstico para ubicar los disfuncionamientos es un gran apoyo, debido a que éstos se generan por “la degradación de la calidad de las prácticas de management en las empresas y las organizaciones más que a un desapego hacia el trabajo” (Savall y Zardet, 2009, p. 49). Por lo tanto, se debe realizar un análisis eficiente que tenga la suficientes bases para proponer estrategias de mejora en la organización.

2.3.1. PUNTO DE VISTA DEL EXPERTO

Posterior al efecto espejo, para continuar con el análisis del diagnóstico, se desarrolla la opinión del experto, la cual “constituye la interpretación ‘por excelencia’ que hace el investigador de la situación estudiada, de los fenómenos identificados, del origen de los actores de la empresa y del alcance de los actores de la empresa” (Savall, 2011, p. 294)

Savall (2011) señala que este enfoque pone de relieve la importancia del análisis exhaustivo y el impacto semántico del lenguaje. La opinión del experto actúa como una herramienta complementaria en el proceso de validación, permitiendo al investigador llegar al fondo de los pensamientos y motivaciones no expresadas por los miembros de la organización.

En este punto se agregaría “la presentación oral de lo *no dicho* (comentarios sordos) a los actores de la empresa. siguiendo el efecto espejo es útil para perseguir los procesos de *contradicción intersubjetiva* y la *interactividad cognitiva* que permitirán afinar el grado de importancia obtenida” (Savall, 2011, p. 297).

2.3.2. COMPARACIÓN DE RESULTADOS

Con la finalidad de poder comparar los resultados obtenidos a lo largo de la investigación, se debe cuestionar “¿cómo se vincula el material o elemento con el planteamiento del problema?” (Hernández et al., 2006, p. 618), en este punto “el investigador recopila datos en el campo con el fin de descubrir los conceptos que son representativos del fenómeno estudiado, y luego procede a codificar estos datos” (Savall, 2011, p. 33).

Para tener una comparación más enriquecedora, se debe tener la información necesaria rescatada desde distintas fuentes, esto logra una mayor profundidad en los datos.

Un método para presentar la información es:

... el principio del efecto espejo, este es el primer nivel de validación a través del discurso. El segundo nivel de validación es el de los actos. El tercero es la identificación y evaluación de las elecciones del discurso y la acción. Y finalmente, el cuarto nivel es el de los actos observables, tanto del investigador como de los actores testigos (Savall, 2011, p.209).

Con base en Hernández, Fernández y Baptista (2006), la recolección de datos se caracteriza por la transformación de datos sin formato en información estructurada. La riqueza de estos datos, que abarcan narraciones en formatos visuales (fotografías, videos, pinturas), auditivos (grabaciones), textuales (documentos, cartas) y verbales/no verbales (respuestas orales y gestos en entrevistas grupales), complementada por las anotaciones del investigador en su bitácora de campo, proporciona la materia prima esencial para el análisis.

Por último, Savall (2011) señala que, durante la obtención de los resultados, hay dos naturalezas; primero una investigación enfocada en un problema, lo que resulta en un aumento de conocimiento sobre ese tema, reflejado en resultados sustanciales. En segundo; también se pueden obtener resultados sobre las condiciones de aplicación de una herramienta de investigación dada (por el mismo investigador), estos son resultados metodológicos.

2.3.3. DELIMITAR EL ALCANCE DEL MÁNAGER

El mánager tiene determinadas limitaciones para su función, hasta dónde llega su poder sobre la organización y en qué punto se corta. Se debe tomar en consideración que el mánager no puede realizar tareas especializadas en las que él no se encuentra con conocimiento, esto

representa delegar funciones y buscar alternativas que ayuden en la resolución de determinados conflictos. Desde la funcionalidad de la organización, “para ser eficaces, los directivos tienen que estar preparados para cumplir las prioridades de la organización, y no sus prioridades personales (Rees y Porter, 2003, p. 1).

Para que el mánager ejerza un buen rol, debe ejercer sus funciones desde un papel de especialista en determinadas funciones, si en un punto, él no puede ejercer las actividades, puede darles responsabilidades a especialistas en determinadas funciones; en este punto puede volverse especialista y directivo, o simple directivo apoyado de un equipo de especialistas. Todo con la finalidad de que los trabajadores trabajen eficaz y eficientemente.

Como mencionan Rees y Porter (2003), los gerentes enfrentan una serie de desafíos que obstaculizan su capacidad para ejercer sus funciones de manera efectiva. Estos desafíos pueden clasificarse en dos categorías: internos y externos. Los obstáculos internos incluyen la mala gestión del tiempo, la falta de capacitación para liderar y la falta de voluntad para asumir responsabilidades de liderazgo. Entre los obstáculos externos se encuentran la escasez de recursos, particularmente de personal subalterno, un entorno organizacional que desalienta la delegación de tareas, la falta de autoridad de los gerentes, la ausencia de tareas delegables, las rivalidades entre los subordinados, la ambición desmedida de estos últimos, las presiones para que los gerentes realicen determinadas tareas por sí mismos y la necesidad de mantener la confidencialidad.

CAPITULO 3

3.CASO DE ESTUDIO

El caso de estudio busca analizar un fenómeno dentro de un contexto determinado. Por medio de la Teoría de Gestión Socioeconómica, se realizó un diagnóstico en la fábrica de plásticos Strongpack, usando una metodología cualimétrica con la finalidad de encontrar los disfuncionamientos generados en esta organización. Para comenzar el diagnóstico se brinda un contexto general de MiPymes, debido a que la fábrica se encuentra dentro de esta categoría; posteriormente, se desarrolla el diagnóstico de Savall y Zardet (2008). El objetivo de este capítulo es desglosar todo el proceso que se realizó dentro de la organización, conocerla mejor y ubicar los disfuncionamientos. Este capítulo plasma lo que se realizó en la organización, paso a paso: la observación, las entrevistas, el análisis de las entrevistas (para que por medio de las frases testimonio, se formulen las ideas clave), la presentación del efecto espejo que deriva en la matriz de convergencias y divergencias, para finalmente mostrar los resultados del diagnóstico.

3.1. CONTEXTO GENERAL DE MIPYMES

Las MiPymes (micro, pequeñas y medianas empresas) son “compañías que tienen un número de empleados reducido y ganancias moderadas; aunque en términos de facturación y creación de empleo las cifras son bajas, estas suponen el grueso de las unidades económicas del país y el sostén del crecimiento” (Telediario, 2023). La organización en la que se desarrolla toda la investigación, Strongpack, pertenece a esta categoría. Cabe destacar que, “son las micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales constituyen un soporte importante de la economía mexicana pues aportan un significativo porcentaje al crecimiento anual del Producto Interno Bruto” (PIB) (Gobierno de México, s.f.).

En la Figura 9, se observan las cualidades la clasificación de las MiPymes:

Figura 9. Clasificación de MiPymes²⁰

Microempresa	Pequeñas empresas	Medianas empresas
Tiene un máximo de 10 empleados y generan alrededor de 4.6 millones de pesos anuales	Este tipo de compañías tienen hasta 50 colaboradores y una facturación cercana a los 95 millones de pesos anuales.	Este tipo de firmas suele tener entre 31 y 100 trabajadores, con una facturación de entre 100 y 250 millones de pesos cada año.

Con base en Inegi, algunos datos de las MiPymes:

- La Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) declaró el 27 de junio como el Día de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes). El objetivo de esta conmemoración es concientizar acerca de su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y a la economía global (Inegi, 2023, p. 1)
- En 2021, casi la mitad de las empresas medianas tenían 21 años o más de haber iniciado actividades. Poco más de 65 % de las pequeñas y de 62 % de las microempresas tenían 11 años o más (Inegi, 2023, p. 2)
- Durante 2021, la o el director general o gerente fue la persona que tomó, principalmente, las decisiones en las empresas. Nótese que en 15.0 % de las microempresas, una o un familiar de la persona propietaria o fundadora fue quien tomó las decisiones (Inegi, 2023, p.3)
- Desde el inicio de sus operaciones, 46.6 % de las empresas ha solicitado algún financiamiento con un banco, institución financiera, proveedor u otro y 43.2 % lo ha obtenido (Inegi, 2023, p.4)

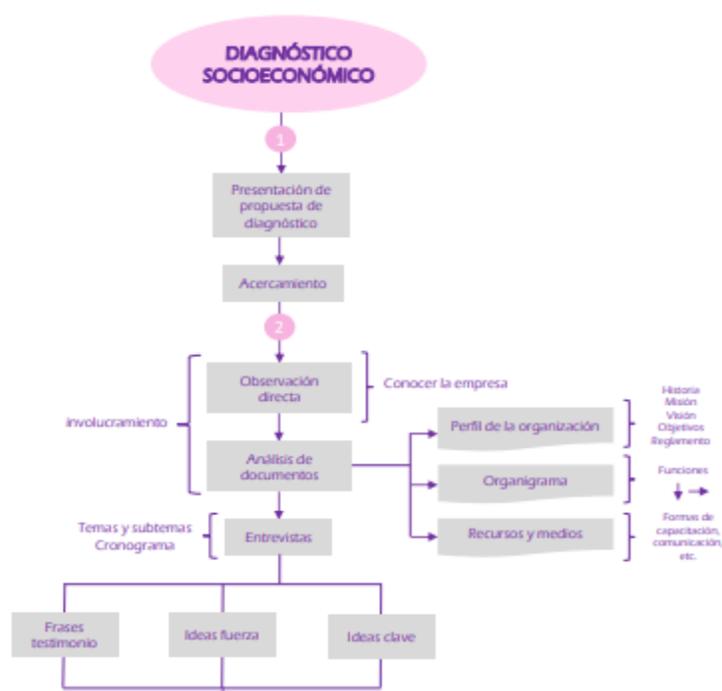
3.2. PROCESO DEL DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO

Para realizar el Diagnóstico en la empresa Strongpack, se utilizó la Teoría de Gestión Socioeconómica, con la finalidad de ubicar los disfuncionamientos y comportamientos atrofiados dentro de la organización, los cuales son impedimento para un buen desempeño económico y social.

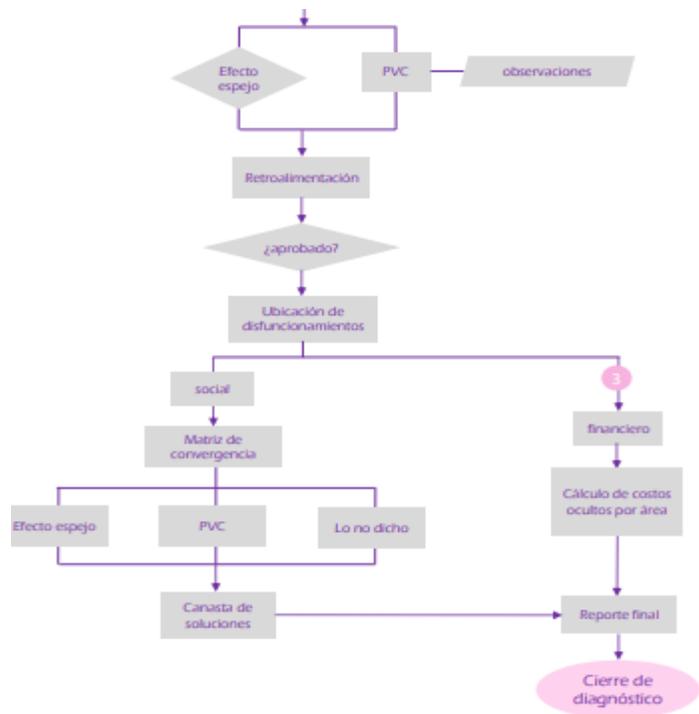
²⁰ Adapación de: Telediario (2023, 27 de Junio). *¿Qué son las Mipymes y cuales son sus características?*. Telediario.

Para comenzar el diagnóstico, se seleccionó a la empresa, en este caso, la fábrica Strongpack, encargada de producir plásticos. Se mantuvo un primer contacto con ellos para presentar el diagrama de flujo con el que se trabajaría durante el diagnóstico, los pasos a seguir y el procedimiento a realizar. Se llevó a cabo una presentación con el director general (Fermín) y con el Equipo de Dirección (Daniel), para presentar el plan de trabajo, el cual se visualiza en la Figura 10.

Figura 10. Diagrama de flujo para el diagnóstico de gestión socioeconómico en Strongpack ²¹



²¹ Elaboración propia a partir de: Savall, H., Zardet, V. y Bonnet, M. (2008). *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica* (2.a. ed.). Organización Internacional del Trabajo e Instituto de Socioeconomía de las Empresas y de las Organizaciones. Italia.



Simbología

	Inicio / Fin del proceso		Sentido del flujo
	Actividad		Desglose
	Información externa		Documentos utilizados en el proceso
	Toma de decisión		Detalles o notas del proceso
			Retraso al iniciar el siguiente proceso

Durante la presentación, se comentó que el diagnóstico se realizaría por medio de entrevistas al personal que compone la organización, tomando en consideración las líneas de mando tanto verticales, como horizontales. Para ello, se solicitó un organigrama, sin embargo, la empresa no cuenta con uno. Continuando en la reunión, se presentaron los temas y subtemas que compondrían las entrevistas (Figura 11) y se señaló el sustento teórico de Savall y Zardet (2008) para la realización del diagnóstico:

Figura 11. Temas y Subtemas de disfuncionamientos²²

Nomenclatura general de los temas y subtemas de disfuncionamientos

TEMAS	SUBTEMAS
1) Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales y suministros • Acondicionamiento y arreglo de los locales • Ruido ambiental • Carga física del trabajo • Condiciones físicas de trabajo • Horarios de trabajo • Ambiente de trabajo
2) Organización del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Repartición de las tareas, misiones, funciones • Interés en el trabajo • Cargo de trabajo • Autonomía en el trabajo • Reglas y procedimiento • Organigrama • Regulación del ausentismo
3) Gestión del tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto del plazo • Tareas mal asumidas • Planeación, programación de actividades • Factores perturbadores de la gestión de tiempo
4) Comunicación- Coordinación- Concertación (3c)	<ul style="list-style-type: none"> • 3C horizontal • 3C vertical • Transmisión de las informaciones • Relaciones con los servicios circundantes • 3C al nivel del equipo de dirección • 3C entre casa matriz y filial • 3C interna al servicio • Dispositivos de 3C • 3C entre electos y funcionarios • 3C entre dirección y oficina central (o departamento) • 3C entre red y oficinas centrales
5) Formación integrada	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuación formación – empleo • Dispositivos de formación • Competencias disponibles • Necesidades de formación • Formación y cambio técnico
6) Aplicación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Orientaciones estratégicas • Autores de la estrategia • Operacionalización y organización de la aplicación estratégica • Sistemas de información • Gestión del personal • Herramientas de la aplicación estratégica • Modo de administrar • Medios de la aplicación estratégica

Una vez que fue aceptada la propuesta del diagnóstico, se comenzó la recopilación de la información con la finalidad de conocer mejor el contexto en que se estaba trabajando la fábrica. Como primer paso, se buscó el involucramiento con el entorno, esta fase se dividió en dos aspectos:

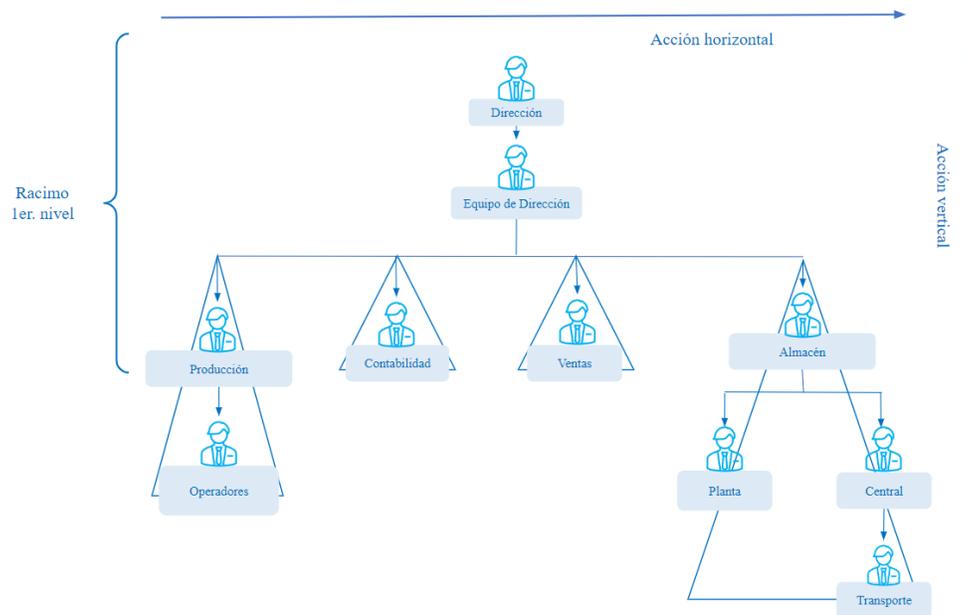
a. **Observación:** en este punto se recorrieron las instalaciones, se hizo la presentación con el personal y se hicieron anotaciones del panorama general de la situación de la fábrica en ese momento; tanto en aspectos físicos, como en social, con la relación que se podía observar entre empleados.

²² Adaptado de: Savall, H., Zardet, V. y Bonnet, M. (2008). *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica* (2.a. ed.). Organización Internacional del Trabajo e Instituto de Socioeconomía de las Empresas y de las Organizaciones. Italia.

b. **Identidad corporativa:** se recabó información que ayudaría a conocer el perfil de organización, se buscó recolectar un organigrama, o documentos oficiales que fueran el soporte de la historia de la fábrica, conocer si se tenía una misión, visión, objetivos, ubicar sus medios de comunicación, difusión, etc.

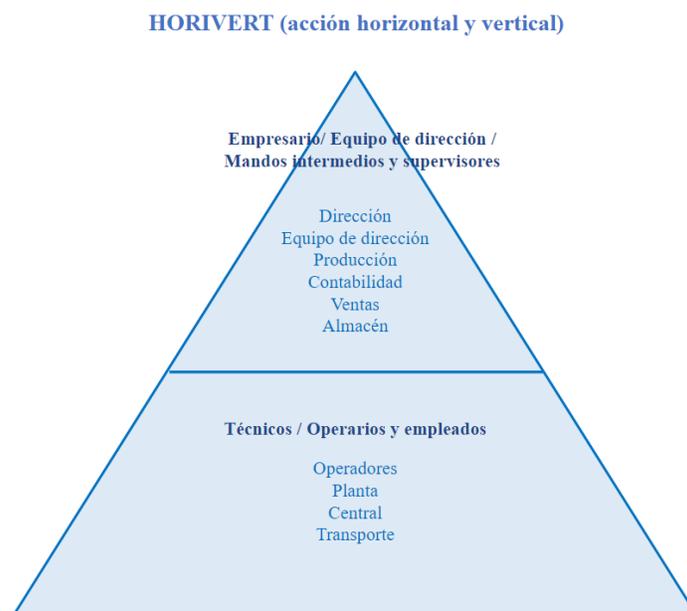
En el periodo en que se buscó recabar la mayor cantidad de información posible, se descubrió que no contaban con un manual de organización, por lo tanto, como elaboración propia se realizó una arquitectura de intervención, expuesta en la Figura 12, la cual ayudó a organizar al personal que compone la fábrica.

Figura 12. *Arquitectura de intervención de Strongpack*



Posteriormente, se realizó el método HORIVERT (Figura 13) teniendo como referencia la arquitectura de intervención:

Figura 13. HORIVERT de Strongpack ²³



Para la siguiente fase, tomando como referencia la Arquitectura de la Intervención, se comenzó el siguiente paso. Se realizaron un total de **36 entrevistas individuales** cuya distribución se muestra en la Tabla 14. Para la obtención de la información se usaron medios electrónicos (correros, redes sociales, WhatsApp), como las grabaciones durante las entrevistas, desglosadas en la Tabla 15.

Tabla 15. Distribución de Entrevistas Realizadas

Número	Modalidad	Sección	Técnica utilizada para procesamiento de información
4	Entrevista y visita individual	Director General Equipo de dirección Encargado de Producción Encargado de Contabilidad Encargado de Ventas	Grabación

²³ Elaboración propia a partir de: Savall, H., Zardet, V. y Bonnet, M. (2008). *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica* (2.a. ed.). Organización Internacional del Trabajo e Instituto de Socioeconomía de las Empresas y de las Organizaciones. Italia.

		Encargado de Almacén	
18	Entrevista y visita individual	Área de producción	Grabación
4	Entrevista y visita individual	Área de contabilidad	Grabación
3	Entrevista y visita individual	Área de ventas	Grabación
7	Entrevista y visita individual	Área de almacén	Grabación

Tabla 16. *Fuentes de Información*

Tipo de documento	Forma del documento
Historia	Grabación
Descripción de puestos	Electrónico
Reglamento interno	Electrónico
Manual de procesos por área	Electrónico
Código de conducta	Electrónico

Las entrevistas se analizaron sacando las *frases testimonio* de cada una de ellas, con base en eso, se extrajeron las *ideas fuerza* (las ideas que más se repetían en esa entrevista individual), para finalmente englobarse en *ideas clave* (ideas que se repetían por área de la empresa).

Una vez terminado ese análisis, toda la información se incorporó al *efecto espejo*, el cual consistía en presentar ante los directivos los disfuncionamientos que los integrantes de la organización consideraban importantes. Durante esta fase, los directivos o jefes de área se enfrentan a los problemas viendo a la empresa como un espejo, ven los problemas de ellos mismos, en lo que hay deficiencia y en lo que se debe trabajar. En este proceso se brinda retroalimentación para conocer qué puntos hicieron falta recalcar en la presentación, qué acciones han tomado durante el periodo de las entrevistas al efecto espejo, si ha habido algún cambio, o si se pretende realizar alguna modificación de la presentación.

Teniendo como sustento los resultados del efecto espejo, desde el aspecto social, se presenta una matriz de convergencia.

3.3. DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO

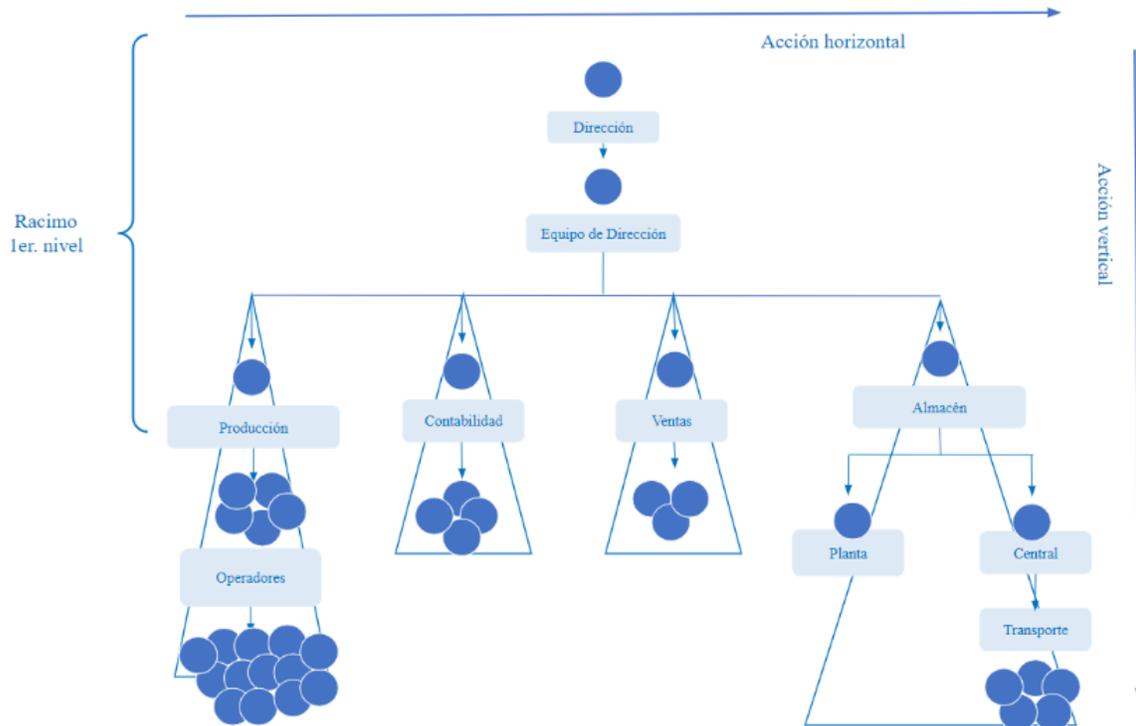
Strongpack entra en la categoría de MiPyMES, se conforma por 34 personas y sus ingresos los mantienen en un estado del umbral de sobrevivencia; siendo en su mayoría, una empresa familiar. Debido a esta cualidad, en su estructura tiene elementos que funcionan como limitantes, y al mismo tiempo oportunidades en determinados aspectos.

ESTRUCTURA

Para poder analizar a una empresa, se debe comenzar por distinguir dos partes, una entendida como una unidad en su totalidad y otra como una suma de elementos que la componen, dándole su relevancia a las herramientas que puedan funcionar como enlaces a su coordinación. A esta forma de enlace, se le puede llamar estructura, la cual “se considera... como el arreglo de las partes de la organización” (Hall, 1996, p. 50), la cual “configura lo que sucede en una organización, y a su vez es configurada por lo que sucede en la organización” (Hall, 1996, p.53).

Con la finalidad de entender mejor a la organización e ir explicando cada una de sus partes, en la Figura 14 se desglosa a los integrantes que conforman Strongpack, conforme a su arquitectura:

Figura 14. *Arquitectura de Strongpack.*



Las partes de la organización, con base en Mintzberg (1989), y plasmado específicamente en el caso de esta empresa de plásticos quedaría:

- El **ápice estratégico** está representado por el director general (Fermín), por el Gerente General (Daniel), y por su contralor, dueño del corporativo al que pertenecen (el cual mantienen en confidencialidad).
- En la parte de **la línea media** se encuentra el encargado de producción (Oscar), nuevamente Daniel, que funge como encargado de contabilidad y de ventas, finalmente, el encargado de almacén (Javier).
- El **núcleo operativo** estaría integrado por los encargados de turno, los supervisores, el de mantenimiento, extrusores, operadores, empacadoras, ayudantes de extrusor, auxiliares administrativos y de costos, vendedoras, encargados de almacén, choferes, ayudantes y los de limpieza.
- Como **staff de apoyo** se tienen asesorías en temas jurídicos, nóminas, marketing y vigilancia. Estas actividades se contemplan fuera de los puestos de la empresa, “lo que no es central puede subcontratar a alguna otra organización que pueda brindar el

servicio de manera más económica, más rápida e innovadora” (Clegg et al., 2005, p.96)

- Como **coalición externa**, tenemos a los competidores, que son “otras varias personas del exterior, también tratan de ejercer influencia sobre la organización, intentando afectar las decisiones y acciones realizadas en el interior” (Mintzberg, 1989, p. 114).

Mintzberg (1989), de igual forma, propone mecanismos de coordinación para mantener unida a la organización, los cuales reflejados en Strongpack serían:

- Se tiene buena **adaptación mutua** entre los miembros de la organización, debido al ambiente familiar y a la confianza que se tienen entre ellos, su comunicación informal si está desarrollada.
- Se maneja una **supervisión directa** en partes como la producción.
- Tienen **normalización de los procesos de trabajo**, debido a que es una fábrica, se mantienen los métodos y tiempos muy estandarizados.
- Se mantiene una **normalización de los outputs**, debido a que por las ventas los objetivos de producción se vuelven si no rutinarios, si continuos.
- Se tiene **normalización de las habilidades** porque los procedimientos de producción se automatizan, sus actividades son prácticamente las mismas todos los días.

En cuanto a parámetros de diseño, se deben señalar algunos elementos, como:

- **Edad.** Strongpack nació en 2020, es una empresa muy joven, en donde las funciones se encuentran distribuidas por pocas áreas y por su edad, tiene muy poca formalización en cuanto a sus procesos y lineamientos.
- **Tamaño.** Es una empresa que tiene una cantidad de empleados correspondiente a una pequeña empresa, pero aún no alcanza a generar los ingresos anuales necesarios, tiene una estructura con puestos de trabajo especializados, pero sin estar formalizados.
- **Sistemas técnicos.** Debido a que se trata de una fábrica con maquinaria determinada, se tienen líneas de montaje de producción rutinaria y predecible, lo que favorece la especialización, y un manejo burocrático.
- **Entorno.** En este sector, el entorno no es dinámico, ya que se mantiene fijo, lo cual lleva a que internamente los procesos no cambian, se mantienen estables, debido a las

ventas comparadas con las competencias, se tiene hostilidad, lo que conlleva a la centralización del poder.

- **Poder.** En este caso, el poder se encuentra centralizado, estandarizado, burocratizado y autoritario.

Partiendo de la postura de Hall (1996), Strongpack tiene un nivel bajo de complejidad, debido a que sólo engloba dos secciones: el lado administrativo y la parte de producción, por ello, no tiene una gran diferenciación jerárquica ni dispersión espacial extensa.

En cuanto a estrategias y desarrollo de actividades, la parte administrativa influye mucho en las decisiones tomadas por la parte de la fábrica, debido a que se basan principalmente en las ventas y en los productos que el ápice estratégico indique, no se consideran mucho las opiniones de los empleados en cuanto a propuestas estratégicas.

Se presentan seis dimensiones de la estructura de la organización de acuerdo con Pugh et al. (1968) y Mintzberg (1989):

- La **especialización** en Strongpack es marcada porque las actividades se han hecho rutinarias para ellos, por eso ahora es especializada, desde que entraron han hecho siempre lo mismo, es por ello que tienen determinadas habilidades ya desarrolladas. Inclusive algunos de sus empleados si tenían experiencia en ese sector de producción.
- Está completamente **estandarizada**, tanto desde la planta, como en el tema administrativo, se mantienen los procesos iguales todo el tiempo, nunca han tenido cambios y se mantienen iguales por enfocarse primordialmente en una línea de montaje.
- Debido a su corta edad, la poca organización y por el tema familiar, su nivel de **formalización** es muy bajo, su perfil no está formado, no tienen organigrama, no tienen historia, visión, objetivos, reglamento autorizado. Por lo mismo, los empleados tienen poco conocimiento del tema, pues nunca se les ha brindado este tipo de información. En este mismo tenor, se puede observar el que la mayoría de los empleados no tiene los estudios necesarios para su puesto, no se les hizo entrevista para ingresar, ni se les exigió experiencia para el puesto que desempeñan.

- Focalizando a la empresa en esta poca formalización, se debe señalar que “una fuente importante de problemas administrativos es la tensión que existe entre la manera en que se presenta una organización y cómo funciona en realidad” (Brunsson, 2007, p.68), debido a que puede presentarse una **hipocresía organizacional**.
- Strongpack es una empresa **centralizada**, la toma de decisiones recae únicamente en el ápice estratégico “una alta centralización ocurre cuando se retiene el poder para la toma de decisiones en la cima o cerca de la parte superior de la organización” (Hall, 1996, p. 52). Se les puede hacer sugerencias, pero las decisiones recaen en los directivos.
- Desde la **configuración**, se puede percibir que el mando de gestión es con un gran nivel de control, debido a los pocos empleados, especialistas y apoyo de personal.

Strongpack es una empresa burocrática y autocrática, debido a su jerarquización y estandarización de procesos, aunado a que, desde la comunicación interna, no se tiene presente un gran nivel de formalización, pues debido a la familiaridad y a la confianza, las líneas de comunicación son muy rápidas y directas, lo cual agiliza procesos haciendo eficientes y rápidas las respuestas hacia el exterior, aunque también se pueda prestar a malentendidos y por ello se busca ser un poco más formalizada.

En cuanto a producción, Strongpack elaboró productos de acuerdo con las necesidades del mercado, al igual que las empresas que se dedicaban también a los plásticos, ejemplo de esto es que la fábrica, de acuerdo al contexto de su origen, en 2020, comenzó haciendo cubrebocas y de ahí, con el tiempo, dejó de hacer este producto para enfocarse en los plásticos, “las estructuras organizacionales pueden ser copias de otras organizaciones, reflejan las modas o novedades populares en el momento de su construcción” (Hall, 1996, p.92).

Los procedimientos de producción son estandarizados, sin embargo, cada uno trata de darle su toque a su producto, las organizaciones se vuelven homogéneas en el campo, señalando también que, los competidores más fuertes para Strongpack han sido empleados de la misma fábrica. El entorno de competencia es muy importante, debido a que “el ambiente no es algo ‘allá afuera’ más allá de los límites de la organización. más bien, el ambiente es interpretado

por individuos cuyas percepciones están influidas por su posición en la estructura organizacional” (Hall, 1996, p.106), precisamente relacionado con las necesidades del ambiente. En la Tabla 16, se muestra que Strongpack tiene una estructura funcional.

Tabla 17. *Estructura funcional de Strongpack con base en Daft* ²⁴

contexto	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de incertidumbre (debido a las ventas) • Su tecnología maquina es rutinaria (cada máquina dura aprox. de 10 a 15 años) • Su tamaño es pequeño y tiene una edad joven • Parte de su pensamiento se engloba en la eficiencia (parte de su lema)
sistemas internos	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarización • Centralización • Poca formalización • Procesos
puntos fuertes	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de productos y servicio de entrega • Se tienen tiempos para producción conforme a entregas • Generan poca merma
puntos débiles	<ul style="list-style-type: none"> • La estructura es muy amplia, con demasiados puestos para lo que realmente venden • No hay innovación • Se tiene poca comunicación • Relaciones familiares • No hay profesionalización • Incongruencia en perfil de puestos • No hay cursos y capacitaciones • El aprendizaje es autodidacta • La mayoría de sus empleados tienen poca o nula experiencia en el sector de plásticos. • No hay motivación laboral

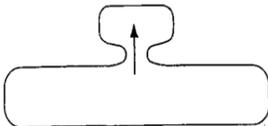
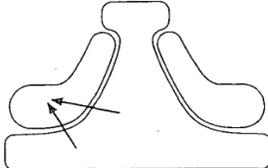
En cuanto a la etapa de desarrollo de Daft (1998), Strongpack se encuentra en el punto doméstico, debido a que la compañía está orientada a su mercado nacional y los ejecutivos están conscientes del entorno global.

²⁴ Adaptado de: Daft, R. (1998), “Fundamentos de la estructura de la organización”, en Teoría y diseño organizacional, México, Thompson Editores, p. 215

CONFIGURACIÓN

En la Tabla 17, se muestran las características de Strongpack, con base en las configuraciones de Mintzberg (1989), en las que se percibe como una organización empresarial y maquinal.

Tabla 18. Configuraciones de Strongpack con base en Mintzberg²⁵

	
<p>Organización empresarial</p>	<p>Organización maquinal</p>
<p>Estructura:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es simple, no tiene especialización, solo la generada por la normalización. • Es informal y flexible en cuanto a procesos. • Tiene poca jerarquía en línea media. • Se ejerce el control por medio de la supervisión directa 	<p>Estructura:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es centralizada, con trabajo especializado, se nota la línea jerárquica con los operarios, tiene agrupaciones funcionales. • Tiene staff de apoyo especializado para reducir incertidumbres y generar más ventas.
<p>Contexto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Está con incertidumbre por las ventas. • Es una fábrica local. 	<p>Contexto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El entorno es simple. • Producción en masa, con servicios de control y seguridad.
<p>Estrategia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A veces tratan de darle un toque personalizado a sus productos para generar distinción, pero en un ambiente protegido que no corra mucho riesgo. • Son flexibles en procesos 	<p>Estrategia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En producción tienen planificaciones sostenibles, estratégicas para cumplir con las ventas solicitadas. • Resistencia al cambio de estrategia, • Largos periodos de estabilidad interrumpidos por momentos de crisis, los cuales pueden ser aprovechados para revoluciones estratégicas.
<p>Consecuencias:</p>	<p>Consecuencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • es eficiente, fiable, precisa.

²⁵ Adaptado de: Mintzberg, H. (1989), *Mintzberg y la dirección*, Madrid, Días de Santos Ediciones.

<ul style="list-style-type: none"> • Es vulnerable a una muerte organizacional. • Se encuentra siempre en peligro de desequilibrio por las pocas ventas. • No se tiene un ambiente formalizado. • No hay límites 	<ul style="list-style-type: none"> • se busca el control constante • los problemas en el núcleo de operaciones pueden recaer en problemas humanos • no se coordina el centro administrativo con el de producción • problemas de adaptación • resistencia al cambio dentro del ápice estratégico
--	--

3.4. MATRIZ DE CONVERGENCIA Y DIVERGENCIA

En la Tabla 18 se muestra la matriz de convergencias, la cual señala que todos los grupos entrevistados (ápice estratégico, línea media y operativos) de la organización Strongpack coincidieron en los siguientes disfuncionamientos:

***IF: Idea Fuerza**

***FT: Frases Testimonio**

Tabla 19. *Matriz de Convergencias Específicas de Strongpack.*

Dominio de acción: Condiciones de trabajo
<p>IF:</p> <p>No se brindan las herramientas adecuadas a cada puesto de trabajo, los procesos para brindar el material son muy tardados.</p>
<p>FT:</p> <p>- “siento que falta herramienta para hacer el trabajo, llevo 8 meses pidiéndolo, lo solucioné comprando yo las cosas”</p> <p>- “No siempre se me brindan los suministros que necesito para mi trabajo, a veces faltan materiales”</p>
Dominio de acción: Organización del trabajo
<p>IF:</p> <p>La formalidad de la organización es escasa. No hay procesos definidos, objetivos claros, no se respeta el reglamento y el organigrama se percibe poco profesional.</p>

FT:

- “No te dicen, de aquí a acá, son tus responsabilidades y de acá a acá, le corresponden a éste otro”
- “En cuanto al reglamento, si te das cuenta, no lo respetamos al 100%, es flexible, porque tenemos muchas generaciones, somos inclusivos”

Dominio de acción: Comunicación – Coordinación - Concertación

IF:

La comunicación entre trabajadores es informal, generando dudas o malentendidos.

FT:

- “Cuando nos quieren dar un anuncio son muy malos, si no estás en el momento, ya no te enteras de lo que dijeron, sólo por tus compañeros”
- “La transmisión de información aquí debería ser más profesional, porque casi siempre es te mando a decir con alguien, o te hablo y yo creo que debería ser siempre dejando una evidencia, mandar un correo, o al menos un WhatsApp, con la evidencia de lo que te mandan”

Dominio de acción: Gestión del tiempo

IF:

Hay problemas en la logística de entregas por falta de organización, lo que ha provocado cancelaciones de pedidos, enojo o pérdida de clientes.

FT:

- “hay vicios que afectan el tiempo de producción, como que almacén haga mal su logística y llegue tarde un producto”
- “he hecho mal mis tareas, pues porque se te olvidan o no quieres ir, por ejemplo, yo tengo la obligación de hacer traspasos y de ahí a hacer mi ruta, y a veces no quiero”

Dominio de acción: Formación integrada

IF:

Los puestos son cubiertos por recomendados o familia. No se pide un perfil especializado para ingresar.

FT:

- “La mayoría de la gente que entra a la empresa es porque viven aquí cerca o porque son recomendados”
- “yo no tengo ninguna experiencia en fábricas, entré por una persona ajena a la empresa”

Dominio de acción: Implementación estratégica**IF:**

No hay involucramiento de los directivos en la organización, provocando que no se respeten los procesos.

FT:

- “considero que hay buena comunicación con mis empleados, no óptima, como debería de ser... suena a pretexto...pero llevo más empresas”
- “creo que el mayor problema aquí es la dirección, porque nunca están, si te involucras solo cuando hay problemas, no te estás involucrando”

En la Tabla 19 se muestra la matriz de divergencias, la cual señala que todos los grupos entrevistados (ápice estratégico, línea media y operativos) de la organización Strongpack estuvieron en desacuerdo en los siguientes disfuncionamientos:

***IF: Idea Fuerza**

***FT: Frases Testimonio**

Tabla 20. *Matriz de Divergencias de Strongpack.*

Dominio de acción: Condiciones de trabajo	
Directivos	Operativos
<p>IF:</p> <p>Las instalaciones de las áreas son las adecuadas.</p> <p>FT:</p> <ul style="list-style-type: none"> - “las instalaciones son muy eficaces” - “el acondicionamiento de las zonas está muy completo, no se tiene carencias de nada” 	<p>IF:</p> <p>El espacio de trabajo es limitado.</p> <p>FT:</p> <ul style="list-style-type: none"> - “siento que nuestro espacio es muy pequeño, entonces chocamos mucho” - “a veces nos saturamos de material... nos saturamos de tarimas, a veces ni se puede pasar”
Dominio de acción: Organización del trabajo	
Directivos	Operativos
<p>IF:</p> <p>Se aplican sanciones para evitar el ausentismo.</p> <p>FT:</p> <ul style="list-style-type: none"> - “para evitar el ausentismo nos hemos apegado a la ley... si son recurrentes los ausentismos injustificados, se les levantan actas por ausentismo” - “al principio había mucho ausentismo... trato de hablar con ellos primero, luego se aplican castigos” 	<p>IF:</p> <p>No hay sanciones por ausentismo.</p> <p>FT:</p> <ul style="list-style-type: none"> - “sí, faltó mucho, pero les aviso que no voy a venir y me dicen que está bien, no hay sanciones” - “yo si faltó mucho, luego por llegar tarde, a veces me voy a otros lados y ya no me da tiempo”
Dominio de acción: Comunicación – Coordinación - Concertación	
Directivos	Operativos

<p>IF:</p> <p>Los canales de comunicación son abiertos y se motiva a participar.</p> <p>FT:</p> <ul style="list-style-type: none"> - “si tengo comunicación con los empleados... pero muchos no se te acercan porque eres el director” - “en las juntas se ha externado que, si el personal tiene alguna estrategia, algo que decir que nos ayude a salir adelante, todo es bienvenido” 	<p>IF:</p> <p>No hay comunicación abierta, no se consideran escuchados.</p> <p>FT:</p> <ul style="list-style-type: none"> - “A veces si es difícil llegar acuerdos con mi jefe porque se cierra mucho o no quiere” - “yo comparto mis ideas y nadie me hace caso” - “no siento que tengamos buena comunicación con los jefes”
<p>Dominio de acción: Gestión del tiempo</p>	
<p>Directivos</p>	<p>Operativos</p>
<p>IF:</p> <p>No hay fallas en las máquinas porque se les da mantenimiento.</p> <p>FT:</p> <ul style="list-style-type: none"> - “no pasa seguido que se descompongan las máquinas” - “se les da mantenimiento a las máquinas” 	<p>IF:</p> <p>No hay un chequeo constante en las máquinas que ayude prevenir retrasos.</p> <p>FT:</p> <ul style="list-style-type: none"> - “por las máquinas si nos atrasamos en producción” - “la máquina que llevo ahorita debo estar echando el material manualmente porque no sirve la pieza que lo echa”
<p>Dominio de acción: Formación integrada</p>	
<p>Directivos</p>	<p>Operativos</p>

<p>IF:</p> <p>Se brinda capacitación a los trabajadores.</p> <p>FT:</p> <ul style="list-style-type: none"> - “las capacitaciones aquí son presenciales, los chicos que llegan nuevos se le pone a alguien que sabe hacer las cosas y van aprendiendo” - “se les da capacitación al entrar con sus compañeros” 	<p>IF:</p> <p>No se tuvo capacitación al ingresar y se aprendió de la observación a sus compañeros.</p> <p>FT:</p> <ul style="list-style-type: none"> - “yo aprendí de acierto y error y tratando de agarrarle la maña a la máquina” - “cuando yo entré no me dieron capacitación, pero me dijeron que debía hacer, luego ya me enseñaron mis jefes
<p>Dominio de acción: Implementación estratégica</p>	
<p>Directivos</p>	<p>Operativos</p>
<p>IF:</p> <p>Se implementan estrategias para mejorar los procesos</p> <p>FT:</p> <ul style="list-style-type: none"> - “le he puesto físicamente, hemos puesto estrategias” - “yo he tratado de rescatar los procesos... vales de entrada, salida, controles de orden de producción” - “he dado opiniones que pueden ayudar y algunas si se han implementado...” 	<p>IF:</p> <p>Las ocasiones en que se aplican estrategias, se pierden rápidamente.</p> <p>FT:</p> <ul style="list-style-type: none"> - “siento que es importante que chequen cómo mejorar en todos los aspectos, luego se conforman” - “no he visto mucha iniciativa por mejorar en algún aspecto” - “ha habido muchas estrategias, pero siento que luego se pierden”

3.5. RESULTADOS

Una vez que se presentó el efecto espejo, los resultados del diagnóstico en la empresa Strongpack fueron:

El tema que más se repitió durante las entrevistas fue sobre la informalidad. La formalización de la organización es precaria, no hay lineamientos ni procesos que se implementen de manera efectiva. No hay un plan de prevención para tener un stock de materia prima; no se

tienen protocolos formales de entrega de productos; no hay protocolo de emergencia; no hay un organigrama claro con perfiles establecidos para cada puesto de trabajo; no se tiene un programa de mantenimiento constante que prevea las fallas en las máquinas; no hay un plan de ventas que genere el rendimiento necesario para obtener ganancias y tampoco se tiene un plan de seguimiento fijo con los clientes.

La poca formalización ha generado vicios en el comportamiento de los empleados, los cuales son permitidos por los mismos jefes de cada área. El Gerente General, durante el efecto espejo, sobre el tema, mencionó: “Tienen razón, hemos cometido el error de no tener formalidad, estamos trabajando en eso, hasta la fecha cuando entra un colaborador nuevo no se le lee el reglamento y aunque algunos sí lo conocen, no lo respetan. Estamos trabajando con el área jurídica para un reglamento por área, códigos internos” (A. Daniel, comunicación personal, 16 de noviembre de 2023)

El segundo tema que se comentó con más frecuencia fue el de los lazos familiares y lo que éstos provocan en el ambiente organizacional. Debido a lazos familiares con algunos de sus empleados, el ambiente laboral se ha vuelto conflictivo: las relaciones informales han generado que las relaciones formales no se lleven de manera profesional. Hay faltas de respeto entre el personal por el exceso de confianza en las líneas de comunicación, hay malentendidos en cómo se deben realizar las actividades, no se presta atención a las indicaciones y los empleados sin lazo familiar consideran que se tienen preferencias notorias con los empleados que forman parte de la familia.

Por ellos, con respecto al incumplimiento de la normatividad derivados de los lazos familiares se comenta que: “esta empresa es familiar, por eso entre ellos no cumplen las reglas igual que los que no son familia, aunque no hagan las cosas bien, se les perdona sólo por ser familia” (Anónimo, comunicación personal, 13 de noviembre de 2023), por otro lado, el Gerente General: “yo creo que cada quién tiene su punto de vista ¿cómo ellos saben que en almacén no se aplica el reglamento?, ellos no tienen acceso a nóminas y expedientes, yo creo que ellos sacan conclusiones sin saber y sólo se dejan guiar por lo familiar y no por lo laboral” (A. Daniel, comunicación personal, 16 de noviembre de 2023).

En las entrevistas se descubrió que en el área de almacén el ambiente es pesado y no hay respeto. Los directivos aceptan que hay problemáticas en esta parte “son flojos, no trabajan y no se respetan” (A. Daniel, comunicación personal, 16 de noviembre de 2023). Respecto a estos aspectos rescatados en las entrevistas, los directivos solo se rieron cuando en el efecto espejo vieron esas actitudes, dicen: “¡ay, que sinceros!”, “en almacén tienen muy mala actitud”. Se han propuesto juntas para difundir respeto en algunas áreas, pero directivos comentan que no han ayudado.

Por otro lado, el director de Strongpack está consciente de que la organización tiene una plantilla muy extensa con exceso de personal, del cual podría prescindir, sin embargo, al momento de las entrevistas no se había hecho ningún cambio para disminuir esa salida monetaria.

Como siguiente punto se observó que, la mayoría de los empleados en Strongpack no son profesionistas, entraron por recomendación familiar y sin tener el perfil necesario para el puesto que cubrirán, no se les brinda capacitación formalmente a su ingreso, sólo se les coloca en el área donde trabajarán, se les brinda información general sobre sus funciones y finalmente, aprenden con base en la observación de las actividades de sus compañeros.

Otro tema que se menciona consecutivamente durante las entrevistas es la comunicación. En Strongpack la comunicación es deficiente, los empleados comentan que las líneas no están abiertas con el equipo directivo, debido a que casi no ven la presencia de ellos en la planta, no se sienten escuchados ni respaldados por ningún jefe, incluso los jefes de área tampoco consideran que se tenga la presencia de un director que tenga involucramiento con todos miembros de la organización. Los trabajadores consideran que la información se brinda con más facilidad a los empleados que tienen lazos familiares a comparación de los que no tienen algún vínculo con el director de la empresa. Comentan que los jefes tienen poca apertura a sus recomendaciones. De igual forma, se observa que, entre áreas, la comunicación es casi nula, debido a esto, las solicitudes que se piden de un área a la otra tardan bastante tiempo en coordinarse y darse solución, no hay canales abiertos para dudas o información de emergencia entre departamentos.

Respecto a los disfuncionamientos de comunicación, el Gerente General comenta que “Lo que podemos hacer nosotros, es tratar de acercarnos para que digan sus inconformidades y buscar una solución” (A. Daniel, comunicación personal, 16 de noviembre de 2023).

En cuanto a la forma en que se realizan las actividades, hay problemas de logística en las entregas por falta de organización, las tareas no se entienden fácilmente, lo cual genera retrasos en la actividad a realizar, hay tareas que los empleados no quieren realizar y aceptan que tratan de extender el tiempo para poder hacerla por flojera. Se percibe un ambiente de conformismo en los trabajadores, les basta con tener su remuneración económica, sin buscar mejorar, superarse, o que las ventas incrementen.

Hay problemas en el área de ventas que todos notan, debido a las pocas ventas que generan al mes, sin embargo, es un problema muy enlazado con la poca formalidad en los procesos, como en algún manual de ventas. Sobre este tema Daniel señala: “se supone que tenemos un área de ventas capacitado, no sé porque quieren seguir capacitándose, ya conocen los procesos del producto” (Comunicación personal, 16 de noviembre de 2023).

Gracias al efecto espejo se observaron situaciones como un ambiente de machismo, “siento que es muy complicado trabajar con mujeres porque ellas ven las cosas diferentes, los hombres son muy prácticos” (Anónimo, comunicación personal, 13 de noviembre de 2023) o “aquí no se aguantan cuando se llevan, se portan como niñas y aquí somos hombres” (Anónimo, comunicación personal, 4 de diciembre de 2023). Por otro lado, se percibe una carencia de interés en actualizaciones de conocimiento o de adquirir conocimientos nuevos, no se tiene una propuesta de reducir el daño ambiental, siendo una empresa de plásticos y hay un problema de rotación constante de los trabajadores en distintos puestos de trabajo, lo que provoca no darle seguimiento a las actividades en las que se comienza a trabajar.

Como comentarios finales se agregó: “Hay muchas problemáticas en almacén que no sabía que había tantos”, “muy bueno saber que los trabajadores no se sienten escuchados, lo consideraré” (A. Daniel, comunicación personal, 16 de noviembre de 2023). Los directivos dicen que los comentarios de falta de productos, de espacio, de material, de uniforme, entre otros temas, son “exagerados”.

CAMBIOS REALIZADOS ENTRE LAS ENTREVISTAS Y EL EFECTO ESPEJO

Durante la aplicación del diagnóstico, la empresa detectó algunos disfuncionamientos y se trataron de aplicar cambios y estrategias como:

El jefe de producción comenta que, respecto al tema de los protocolos de emergencia, ya se tuvo capacitación sobre la brigada de trabajo, “pero no metieron a toda la gente, solo a 6 personas de mi área, porque era muy caro, en total fueron 12 de toda la empresa” (M. Óscar, comunicación personal, 13 de noviembre de 2023).

Los directivos comentan que ya se está armando un protocolo de emergencia y se colocaron letreros con el reglamento de la empresa. Al darse cuenta de que se tenía un exceso de personal, se despidió a 4 personas de la organización. Por otro lado, al comenzar el diagnóstico, se hacían juntas cada 8 o 15 días, pero las quitaron antes de presentar el efecto espejo, se comenta: “a la junta directiva no les gustó la invitación para escuchar recomendaciones, entonces por eso las quitaron” (Anónimo, comunicación personal, 13 de noviembre de 2023).

Se cambió al encargado de mantenimiento, gracias a este cambio, actualmente se hace mantenimiento preventivo, el nuevo encargado está realizando chequeo constante. Al jefe de almacén que estaba en el momento de las entrevistas se movió como encargado del área de ventas.

Como medidas para evitar distracciones “hace muy poco tiempo pusimos letreros que prohíben el uso del celular, pero eso depende mucho de su jefe directo o del encargado de turno, que no le den continuidad” (A. Daniel, comunicación personal, 16 de noviembre de 2023).

Como método de disminución de ausentismo “tiene poco que empezamos a levantar actas administrativas, entonces ya no están faltando tanto o se les descuenta, si se les ha ido mejorando, esta semana y la pasada no hubo descuento por faltas, sí está mejorando” (A. Daniel, comunicación personal, 16 de noviembre de 2023).

En este tiempo, el encargado de producción ingresó a una maestría para mejorar en sus conocimientos, y el director de igual forma, se metió a estudiar una licenciatura.

Finalmente, como último cambio, se comenta que se corrió a un chofer por no llegar a tiempo en sus entregas, “lo que hace que la gente se dé cuenta que si hay represalias si no hacen bien su trabajo” (A. Daniel, comunicación personal, 16 de noviembre de 2023).

NO DICHO

- La imagen que Strongpack refleja de ella misma en sus redes sociales, sólo habla de ella como una empresa que tiene determinadas cualidades y características favorecedoras para sus clientes, sin embargo, no señala nada acerca de ella misma (ambiente interno, objetivos, ideología, equipo de trabajo, etc.).
- La mayoría de los trabajadores entraron sin conocimiento de las actividades a realizar, sin embargo, les incomoda que entre gente sin conocimiento o especialización.
- Hay temas de comodidad en el trabajo, y no quieren hacer más de lo que están acostumbrado a hacer, como saben que no recibirán una sanción por ello, nada los fuerza hacerlo. Se nota el conformismo por no salir de su zona de confort.
- Hay mala comunicación y los canales están cerrados.
- La Dirección argumenta estar abierto a sugerencias y los trabajadores no lo perciben así, hay incongruencia en la imagen que quieren dar los directivos y la que realmente dan.
- Todas las áreas se quejan de preferencia por lazos familiares.
- Algunos empleados dicen que con la administración anterior si sancionaba y por ende, se respetaba más la información que provenía de ellos. Sin embargo, comentan que ahora el ambiente ha cambiado y por ello es más fácil no respetar los procedimientos.
- En el área de ventas hay fallas de organización y objetivos, no se tiene un plan fijo conocido por todas las partes; una dice que son 2 vendedores al mes, otra que son 3 (se contradicen entre ellas). A este tema, la dirección señala que, si se les pone una cantidad fija, se enojan y aun así no lo hacen.
- Se detectan temas de machismo por parte del jefe de producción con frases como: “creo que tiene que ver con que ella es mujer y ve las cosas de otra manera”, “si me

es más fácil trabajar con hombres que con mujeres”, “las mujeres son más complicadas, se toman todo muy personal”.

- La organización encargada de elaborar los procesos de Strongpack y formalizarlos, es externa, lo que hace que se hagan sin brindarles mucho trabajo e importancia, por ende, no se respetan.
- Tienen mucha rotación de puestos dentro de la misma empresa, rotan a los trabajadores en distintas áreas, y en el área de producción hay muchas renunciadas.
- Se observan incongruencias de los perfiles de cada puesto y sus funciones, con el perfil formal que solicita la organización y las personas que realmente ocupan el puesto.
- Se tiene incumplimiento en el reglamento y poca formalización en el perfil de la organización (la documentación que brindó la dirección, aún no se encuentra aprobado para aplicarse en la organización). Algunos empleados no saben que si existe un reglamento
- La organización no gana lo necesario para pagar utilidades
- Las máquinas no tienen el mantenimiento que deben tener.
- El organigrama y por ende, los puestos son ambiguos, hay varios empleados que dicen que en nómina tienen un puesto, en práctica hacen otra cosa, y en plantilla tienen otro. Por ejemplo, Ignacio comenta que está en compras, en la nómina aparece como analista de costos, sus funciones prácticas son en gestión de procesos de producción, compras, contabilidad, apoya a personal de ventas, clientes, en su firma es gestión de costos y abastecimiento.
- No se establece un pensamiento de trabajo en equipo, cada quién se centra nada más en lo suyo y no se preocupan por las repercusiones que pudiese tener en su puesto la falla de alguna otra persona. Los empleados no tienen percepción de la empresa como una unidad, la mayoría sólo se enfoca en su trabajo o área (no sienten que ninguna área necesite de la otra)
- Un chofer es machista y no respeta a sus jefes (se observó en la entrevista, se burla de ellos y de su trabajo)
- No hay planta de luz, siendo que es una fábrica que trabaja 24 horas.

- Hay contradicciones entre lo que los directivos señalan que brindan y de lo que los trabajadores dicen que les dan (uniformes, apertura de comunicación, material, buen horario, capacitaciones, entre otros aspectos)
- Uno de los trabajadores señala: “es normal que no hablemos con los jefes, ellos están arriba y nosotros abajo” (Anónimo, comunicación personal, 17 de mayo de 2023), haciendo referencia al espacio físico, pero igual se puede ver desde el aspecto del poder, como pirámide jerárquica (más de dos personas hicieron referencia).
- La mayoría de los empleados opinan que sería bueno conocer más sobre el producto, no tanto de la máquina, porque si conoces el producto puedes venderlo más fácil.
- Al escuchar que los trabajadores no tenían la capacitación adecuada para cubrir cada uno de sus puestos, el jefe de producción y el director decidieron continuar su preparación y estudios.
- Strongpack pertenece a un conglomerado, es solo una de las tantas empresas de una organización más grande, es por ello que no se les focaliza tanta atención a sus actividades, ni se le da la formalidad necesaria. Sin embargo, cuando se les preguntó a qué empresa pertenecía Strongpack, decidieron mantenerlo en anonimato.

Finalmente;

- Se observó una actitud burlona a las actitudes negativas de los trabajadores durante el efecto espejo. No se observa darle relevancia a la ubicación de los disfuncionamientos.
- Una vez realizadas las entrevistas, se rehusaron a continuar con el diagnóstico, evadiendo la comunicación con el investigador.

CAPITULO 4

4. DISCUSIÓN

Para la discusión, se ubicará nuevamente la pregunta de investigación: ¿Qué rol juega el mánager en la alineación de los objetivos personales, los objetivos de grupo y los de la organización en la fábrica Strongpack? Tomando como referencia los capítulos anteriores (con el sustento del marco teórico y con la información recabada en el caso de estudio), se desarrollan los temas que interconectan ambas posturas, tanto la teórica, como la práctica; en concreto, se pone a dialogar a los autores, siendo así que, lo derivado de esa discusión, ayudará a brindar herramientas que ayuden a construir la propuesta de funcionamiento para la organización.

En esta sección se desarrolla una serie de herramientas que ayudan con la alineación organizacional y con el rol del mánager para lograr estos objetivos, partiendo de los hallazgos más importantes encontrados en la organización estudiada.

4.1. UBICAR HERRAMIENTAS DE ALINEACIÓN ORGANIZACIONAL

Esta investigación busca encontrar herramientas que ayuden en la alineación de los objetivos organizacionales, con los de cada uno de sus integrantes. Con la finalidad de lograr este equilibrio de intereses, se tienen algunos puntos de los que se puede partir e ir modificando con base en el contexto de la organización en la que se busque sean aplicados.

Para empezar, es importante destacar la importancia de la unión de los individuos a los grupos que le rodean; si se tiene la intención de alinear esos intereses, se debe conocer no sólo la capacidad que tiene un sólo individuo dentro de la organización, de igual forma, hay que ubicar las oportunidades que brinda el que determinado grupo, con habilidades específicas de ese grupo, pueda llegar a impactar en las actividades que la organización requiere o solicita.

Un ejemplo de ello, derivado del diagnóstico realizado en Strongpack, es la unión que pudiesen llegar a formar entre departamentos o áreas. Usando como imagen de referencia el área administrativa de la fábrica; la cual realiza una serie de actividades diarias, y entre esas actividades, si alguno de ellos no tiene conocimiento o experiencia en alguna tarea, como equipo buscan enriquecer su conocimiento y compartirlo entre sus compañeros (mencionado

en las entrevistas). Se forma un trabajo en equipo, tomando en consideración que, si cada uno de ellos está capacitado para cada una de las actividades, el equipo o el área funcionará de una mejor manera y podrán resolver las problemáticas de una manera más eficiente para todos ellos.

El individuo puede tener definidos los objetivos de su desarrollo personal, sin embargo; la organización como entidad puede persuadir los objetivos profesionales de sus integrantes. Esta persuasión puede ser derivada de las relaciones que se forman dentro de los mismos grupos en el entorno organizacional.

Entonces, ¿desde qué perspectiva está influyendo realmente la organización en el individuo?, se puede interpretar la influencia como un ente externo a los individuos (exclusivamente como una organización), o desde la influencia de los integrantes de esta. Estos vínculos formados de manera formal o informal recaen con ideologías ajenas al individuo y son adoptadas desde perspectivas distintas, pueden orientar o definir pensamientos que posiblemente no estaban tan establecidos. Poco a poco el individuo se va creando una imagen de sí mismo (partiendo del papel que desempeña dentro del grupo) y una perspectiva de lo que él puede hacer dentro de esos grupos.

La organización se compone de distintas partes, esas partes son interdependientes, unas no funcionan sin el apoyo de las otras, con la finalidad precisamente de poder alinear esas partes; se pueden establecer un sentido para continuar con el objetivo compartido (aunque no sea precisamente el mismo, pueden ir en la misma dirección). Encontrar en los individuos un pensamiento de unidad y de beneficio común, es el verdadero reto al que se enfrenta el mánager y que ese mismo pensamiento sea el impulso para continuar con la forma de la estructura que la organización busca y quiere mantener por beneficio propio.

Algunos trabajadores de la fábrica de Strongpack tienen pensamientos egoístas y de beneficio propio cayendo en el conformismo. Tal es el caso de los integrantes del área de producción, quienes, basándose en las entrevistas, señalan que, si tienen algún error en la producción o decadencia desempeñando sus funciones, realmente no es un tema que les afecte, porque los jefes se irán en contra de su jefe (el cual figura como encargado de sus acciones) y que, por ende, no recaerá en una sanción para ellos.

Una vez que se conforman grupos dentro de la organización, los individuos buscarán crear una identidad como grupo, independientemente del papel que ejerzan dentro de él. Por lo general (si el grupo no se genera formalmente por la organización) esta identidad se formará por personas que tienen algún interés en común, o una personalidad similar a la de sus compañeros, algo que los defina o distinga del resto de los individuos de la organización que no pertenece a su grupo.

Los miembros del grupo están de acuerdo con los lineamientos que el mismo grupo establece para que puedan funcionar y poder pertenecer a él, se tiene una negociación de cooperación y de retribución según cada una de sus posibilidades.

Otra herramienta para poder alinear los objetivos de los individuos de la organización de forma activa es que el mánager haga partícipes a los miembros de la toma de decisiones, en un entorno en el que todos conozcan cada una de las alternativas a tomar y que se oriente a ser consideradas desde cada una de las perspectivas que ahora se unen para resolver algún conflicto. Tomando como referencia el diagnóstico realizado, el mánager de Strongpack no tendrá la misma visión referente a la venta del producto, que la perspectiva que tienen las personas que trabajan desde el área de ventas con el contacto al cliente diario; del mismo modo en que, las de ventas no conocen el producto que venden de la misma forma en que lo conoce el equipo de producción, que son los que lo hacen.

La interacción que se señala anteriormente enmarca a una frecuente negociación para crear una identidad de apoyo y cooperación a todos los participantes por el bien común (no objetivo en común); teniendo en consideración que no se busca cambiar el objetivo de cada uno de los integrantes, simplemente es observar que, por medio del trabajo en conjunto y consideración de las partes interconectadas, se puede lograr el beneficio de todos.

Determinar el cambio de los objetivos de los individuos para lograr el punto común a todos, va de la mano de la creación de los objetivos de la organización misma, los cuales (al igual que los individuales), se reestructuran constantemente con el cambio del entorno y con los objetivos que se van cumpliendo en el camino. Se pueden establecer objetivos generales y al mismo tiempo objetivos pequeños o específicos que sigan en el mismo tenor que el objetivo general. El cambio va de la mano con la misma existencia del grupo o de la organización,

son procesos de adaptación y de búsqueda constante por una superación personal y profesional.

4.1.1. ROL DEL MÁNAGER

El papel del mánager, o del gestor dentro de la organización tiene distintas aristas; por un lado, debe mantener la supervivencia de la organización, aunado a que debe reducir la incertidumbre ante cualquier problemática o adversidad que se presente en el ambiente.

Otra de las habilidades que el mánager debe desarrollar es el generar un ambiente de apoyo entre todos los integrantes, para que con estas relaciones generadas se puedan construir estrategias y procedimientos que faciliten las actividades a realizar.

Hay que tomar en cuenta que el mánager dentro de sus habilidades persuade, dirige y crea, se enfoca en formar un comportamiento que favorezca a la organización, no se enfoca en el trabajo específico de un integrante, busca resultados del conjunto, el trabajo cooperativo y el bien común.

Las herramientas que debe utilizar el mánager son enfocadas en técnicas de registro administrativo, en capacidades para gestionar al personal y en la manera en que se acopla la organización como un todo. Para estas actividades se desarrollan temas estratégicos, se aprenden a gestionar las tareas a cada parte de la organización para que no recaigan en una sola persona, se aprende de temáticas financieras, se comienzan a crear procesos para asegurarse de que se realice el trabajo de forma eficiente, en determinados casos, se establecen objetivos (los cuales debemos recordar que se reestructuran constantemente con base en las necesidades), se promueve la unificación de los integrantes de la organización creando actividades que fomenten el trabajo en equipo y la confianza entre compañeros.

Con la finalidad de que el mánager ejerza adecuadamente sus funciones, se debe apoyar de todas las herramientas posibles, desde su bagaje cultural hasta las experiencias que le rodean con el día a día y van surgiendo dentro de la organización que dirige. Sus objetivos estarán presentes en cada una de las decisiones que seleccione y con la finalidad de mantener el consenso entre todos los involucrados (ya sea de forma interna o externa), tratar de mantener un equilibrio entre los intereses o metas que cada uno de los participantes.

Algunas interacciones entre el mánager y los trabajadores pueden ser piezas clave para fomentar una buena unificación organizacional. Esta relación puede formar un vínculo de intercambio de oportunidades para cada uno de los lados, brindar una ganancia (puede ser no material) de alguna actividad realizada por uno, hacia el otro.

Una vez que se realizan estas compensaciones de unos por otros, se comienza un proceso de gratificación por haber sido un elemento clave y de apoyo para las actividades a realizar en el ambiente organizacional. El reconocimiento de las actividades y el esfuerzo de cada individuo se va a ver reflejado en la forma en que continúe desarrollando sus actividades en su ambiente laboral.

Teniendo como referencia el diagnóstico de Strongpack, en el que el mánager no se involucra lo suficiente en su ambiente, no convive frecuentemente con sus trabajadores, no prevé situaciones de conflictos y con base en las entrevistas, se observa que hasta en el mínimo detalle, que es el sentir la presencia o el respaldo de un superior en la línea jerárquica, no se realiza. Respectivamente si se nota la presencia con los jefes de cada una de las áreas, pero no se observa un involucramiento realmente en cada una de las tareas realizadas.

Los esfuerzos del mánager por tener un ambiente organizacional armonioso se verán reflejados en cada uno de los miembros, el involucramiento en las actividades diarias con los trabajadores tal vez no se vea reflejado como factor clave en el objetivo general, sin embargo, funge como impulso en el proceso, como un paso a paso para llegar a la meta, como un efecto dominó.

4.1.2. MODELOS ESTRATÉGICOS

Los modelos estratégicos se construyen a partir del contexto de la organización en la que se van a implementar, se analiza el entorno y las variables en las que se va a desarrollar, los actores que se verán involucrados y las alternativas que se tendrán como temas de contingencia; teniendo en consideración de igual forma, el contexto que se tiene al momento de implementar las estrategias y visualizar previamente los resultados que se esperan de ellas.

La estrategia sirve como una brújula que guía a la empresa hacia sus objetivos. Conocer el entorno de la organización ayuda a las empresas a que pueden tomar decisiones más informadas, aprovechar las oportunidades de manera efectiva y enfrentar los desafíos con mayor confianza.

Los modelos estratégicos ayudan a mejorar las decisiones, a enfrentar problemas de competitividad, a promover la eficiencia, y fomentar la colaboración. El proceso comienza definiendo las fortalezas y las debilidades de la organización para abordar de mejor manera las problemáticas, previniendo el impacto de los conflictos y promoviendo la creatividad en las propuestas de solución.

Con la finalidad de crear una estrategia nueva para la organización, se puede tomar como referencia tanto el FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) como el perfil de la organización (misión, visión, valores, objetivos, metas, etc.). Así se conoce de una mejor manera el contexto y se aplican estrategias precisamente aprovechando las oportunidades que se le presenten, en este mismo tenor incluso puede ayudar la historia de la empresa, aprender de los errores y situaciones ya vividas.

En el caso de Strongpack, su poca formalización hace que no se puedan crear tan fácilmente propuestas de innovación, no hay algún marco de referencia que marque un antes y un después a los cambios organizacionales que busquen hacerse (probablemente no cuantificable), sin embargo, si se tiene un análisis del entorno que se estudie en determinado momento. No hay objetivos que puedan ser reestructurados, si aún con los años que tiene de su origen no se ha podido establecer una meta a largo plazo y continúan sacando producción únicamente conforme a las pocas ventas que se generan.

En el proceso de crear modelos con estrategias, se puede caer en encasillar a los participantes en comportamientos predecibles, sin embargo, se debe tomar en consideración la variabilidad de los papeles o roles que un individuo puede ejercer en su entorno, dependiendo de este mismo contexto, se adapta, aprende y contribuye a que las situaciones sigan su camino y su proceso.

Se debe considerar que los modelos de análisis estratégico incluyan métodos para que los miembros de la organización no se consideren a sí mismo sólo una parte del funcionamiento del conjunto, sino que sea relevante su aportación para el cumplimiento de objetivos, a pesar

de que cada uno tenga su propia ideología al respecto, se debe efectuar un consenso para que cada uno contribuya de forma equitativa.

Como se observó desde el marco teórico, los miembros de la organización van a buscar pertenencia a los grupos organizacionales, así como su diferenciación por sus propias capacidades, tener consideración en la toma de decisiones, así como en momentos buscar no involucrarse, su papel es volátil y al mismo tiempo relevante para el grupo; el mánager debe desarrollar juegos que precisamente puedan apoyar en esas discrepancias.

Otra referencia a esta situación ubicada en la fábrica Strongpack, sería el área de producción o financiera, que buscan tener unidad con sus compañeros, sin embargo; durante las entrevistas realizadas se pudieron identificar comentarios como: “yo estoy mejor capacitado”, “he tenido más experiencia en esta área que todos ellos”, con la intención de pertenecer, pero diferenciarse por el nivel de capacitación o profesionalización entre cada uno.

Algunas consideraciones para crear un método estratégico, es hacer que los objetivos que se van a plantear tengan coherencia con el perfil de la organización y que no se contradigan entre ellos, se debe adaptar a las circunstancias tan internas como externas del ambiente, establecerse con características innovadoras para que pueda distinguirse y sobresalir en temas de competencia, al mismo tiempo que debe considerar todas las herramientas y oportunidades que se tienen en ese momento, no buscar trabajar con material que se tiene proyectado para el futuro.

Los modelos estratégicos son originados por el directivo o por el mánager encargado de dirigir a la organización hacia los objetivos deseados, con la finalidad de que las estrategias sean recibidas o no, debe considerarse la opinión o las propuestas de las personas que se involucran en los procesos (como se mencionó anteriormente), para evitar lo más que se pueda la resistencia de que no sean adoptadas, se busca por medio de estas estrategias tener un control no sólo de la dirección de la organización, sino de todos los participantes que se involucran en ella.

Se debe tener en consideración que los métodos estratégicos se formulan con la intención de que sean perdurables a las actividades de sus miembros, que se mantengan y que innoven en

un momento establecido, por lo que, aunque ya se tengan encaminadas algunas estrategias de funcionamiento, al mismo tiempo puedan formularse nuevas estrategias.

El liderazgo juega un papel importante para esta misma propuesta, se debe contar con herramientas que no limiten el alcance de los objetivos deseados, y que pueda contener la resistencia que tendrán los integrantes de la organización ante cualquier cambio que se presente.

4.1.3. FORMAS DE CONSENSO

Alcanzar el consenso en una organización implica implementar estrategias que fomenten la colaboración y el equilibrio entre las necesidades de todos los miembros. Esto se logra poniendo sobre la mesa los intereses de cada uno y buscando soluciones que satisfagan a todas las partes. De esta manera, se evita la imposición de ideas y se promueve un ambiente de trabajo más armonioso y productivo.

Definir los objetivos tanto del individuo, como de la organización, ayudan a construir el objetivo común, estableciendo lineamientos que favorezcan a ambos y así poder ceder en el trabajo para poder llegar al objetivo deseado, se busca establecer una unión entre los objetivos de cada uno para formularlos con el consentimiento de todas las partes.

Algunas de las maneras en las que se pueden llegar a acuerdos, sería persuadiendo o influyendo en las decisiones o comportamientos de los involucrados. Estos comportamientos pueden reflejarse desde la misma personalidad, así como una imposición de la organización con tal de formar parte del todo, en pocas palabras, como una imposición o cómo una persuasión o motivación a actuar de determinada forma.

Los procesos para definir acuerdos pueden durar mucho tiempo en formarse, establecerse y darles continuidad, sin embargo; a pesar de haber necesitado mucho tiempo para definir estos objetivos en común, estos mismos deben ir cambiando con el tiempo, generando cambios organizacionales. Gracias a estos cambios, se deben encontrar métodos que puedan ser adaptados a cualquier (sino la mayoría) de las situaciones que lleguen a presentarse en un futuro.

La organización misma, por sus propios principios y reglamentos, limita la forma de actuar de sus actores dentro de su entorno, lo que genera conflictos dentro del ambiente. La organización debe lograr un equilibrio entre los objetivos del individuo y las acciones que se generen en el colectivo. Es así como la organización puede enfocarse en desarrollar un reglamento que fomente la unión de todo su equipo, libertad de acción, valores compartidos, herramientas que fortalezcan los vínculos, entre otros métodos que promuevan la iniciativa y creatividad.

La organización en sí misma busca tratar de solucionar los conflictos que se generan en ella, a pesar de que los miembros no estén de acuerdo en determinadas situaciones. Durante el proceso de negociación para consensuar un conflicto principal, se pueden generar aún más conflictos secundarios, ubicarlos y dirigirlos hacia posibles alternativas de solución, sirve de apoyo para no generar en el futuro problemáticas que no fueron consideradas en su momento.

Las redes generadas dentro de la organización, son un conjunto de fortalezas y debilidades que conforman cada uno de los integrantes de esta, estos vínculos funcionan de una determinada forma y con una dirección específica, lo que precisamente genera la conexión y que fortalece o perjudica la manera de resolver problemáticas, esta unión ayuda como coerción, determinada por variables que suceden en su contexto.

Generar consenso entre los miembros de los grupos, resulta en algunas situaciones favorables para la organización, por ejemplo, las opiniones de los otros individuos, inconscientemente serán adoptadas por su grupo, debido a la cotidianeidad en la que se desenvuelve cada uno; por otro lado, se puede fortalecer el sentido de pertenencia en el grupo, entre ellos se sienten protegidos y respaldados; aunado a que se fortalece la identidad frente a otras organizaciones o grupos dentro de la misma, los miembros comparten conocimiento, generan vínculos afectivos y lealtad que la organización como entidad no puede generar, se forma un sistema de apoyo.

Hay que recalcar que el definir los objetivos, tanto individuales, como los de la organización, pueden caer en ambigüedades e incertidumbres, debido a que, deben ser adaptables a los

cambios, además de que en ocasiones serán contradictorios entre ellos mismos y aun así deben hacer que funcione la unión de cada uno.

Derivado del consenso, viene la aceptación a decisiones incómodas y aceptación de situaciones que probablemente no se quieren experimentar. Sin embargo, estas situaciones pasarán y deberán encontrar la forma para solucionarlo de la manera más idónea posible, con actividades, procesos o herramientas que se tengan al alcance. Gracias a estas experiencias que se viven durante los consensos, se generan esquemas o estructuras que fortalecerán a la organización.

El que los objetivos de los líderes o inversionistas coincidan con los objetivos de los trabajadores y de la organización, se puede lograr partiendo de herramientas que construyan una personalidad colaborativa como unidad. Es decir, si los líderes definen estrictamente sus objetivos, y además utilizan herramientas de persuasión y consenso para que sus trabajadores participen activamente para que se logren y los adopten como propios, en un juego de ganar, ganar; originalmente, ¿de quién eran los objetivos que ahora consideramos como propios desde nuestra individualidad?

Desde la perspectiva individual, cuando se establecen acuerdos para mantener el objetivo como un bien común, se genera un entorno propicio para la colaboración y el logro de metas compartidas. En este contexto, los individuos trabajan en conjunto para formular estrategias efectivas y unificar sus comportamientos en una dirección común: la mejora en diversos aspectos.

Como herramientas para mejorar o hacer más eficiente el consenso, el mánager debe mantener y fortalecer una comunicación abierta y respetuosa en el que todos los miembros se sientan cómodos de expresar sus inquietudes; se deben delimitar objetivos que no se contradigan entre los miembros de la organización, en el que todos los integrantes comprendan el problema y las alternativas que se pueden tomar para solucionarlo. El mánager debe brindar herramientas o técnicas que guíen una situación de conflicto, que organicen las ideas y abran el diálogo. Debe incentivar a la creatividad y comprometer a cada uno de los integrantes para acoplarse a las propuestas de solución.

Hay que tener en consideración que el bienestar o la idea del bienestar de cada uno de los miembros de la organización y el interés por mantener un ambiente agradable, será una ventaja para poder lograr consensos entre los integrantes de esta.

4.2. COMPARACIÓN DE SUSTENTO TEÓRICO CON ASPECTOS PRÁCTICOS

En esta sección de comparación de sustento teórico con aspectos prácticos se analiza y contrasta conceptos, ideas o modelos teóricos con el caso de la fábrica Strongpack, teniendo como base el Diagnóstico de Gestión Socioeconómica realizado.

Para esta comparación se utilizan como base algunos temas identificados durante la investigación detallados en el marco teórico. Como aspecto práctico se utilizan los disfuncionamientos encontrados a lo largo del diagnóstico, incluyendo aspectos rescatados desde las entrevistas, agregando elementos de la sección “lo no dicho”, y de igual forma, considerando las observaciones previas y posteriores al diagnóstico, teniendo como apoyo la matriz de convergencias y divergencias.

Posteriormente, se examina si los resultados observados se alinean con lo que se esperaría según la teoría. Identificando similitudes, diferencias o posibles contradicciones. Para finalmente reflexionar sobre las implicaciones de las comparaciones, explicando si los hallazgos prácticos son respaldados por las teorías, o se deben reformular algunos aspectos encontrados.

4.2.1. ANÁLISIS TEÓRICO CON BASE EN DISFUNCIONAMIENTOS

Con la finalidad de realizar un análisis teórico del caso de la organización Strongpack, se pondrán como base los dominios de acción de la Teoría de Gestión Socioeconómica de Savall y Zardet (2008), haciendo un contraste con los disfuncionamientos ubicados en la matriz de convergencia y divergencia presentada con anterioridad. Se debe tener en consideración que, según Cristallini (2009), los 6 dominios de acción nacen por intervenciones humanas que no se realizaron o fueron apropiadas; y con los disfuncionamientos ubicados a partir de las

entrevistas se verificará que precisamente, fueron inconvenientes, o costumbres que se fueron normalizando con el tiempo.

Para entender el flujo de las líneas de acción dentro de la organización, se rescata la explicación de Chiavenato (2017), donde señala que hay tres canales formales para la comunicación: descendente (busca crear empatía y un clima de trabajo unificado para buscar soluciones), ascendente (problemas y excepciones, sugerencias para mejorar, informes de desempeño, información contable y financiera) y horizontal (solución de problemas interdepartamentales, coordinación interdepartamental y asesoría del *staff* para los departamentos de línea)

En el dominio de acción correspondiente a **condiciones de trabajo** toda la organización concluyó que: no se brindan las herramientas adecuadas a cada puesto de trabajo, los procesos para brindar el material son muy tardados. Desde la matriz de divergencia, los directivos señalaron que las instalaciones de las áreas son las adecuadas, sin embargo, los operativos compartieron su opinión comentando que el espacio de trabajo en realidad es limitado. Esta interpretación se logró observar al momento de las entrevistas cuando los trabajadores señalaban que no hay procesos realmente para poder llevar a cabo una solicitud de material (no un proceso formal), lo que conlleva que, si no hay un respaldo formal de la solicitud, los directivos pueden ignorar la solicitud con facilidad. Además, en el mapeo de la organización presentado en el capítulo dos, en el subtema “Condición organizacional”, se esquematiza la logística de la organización en general, lo cual permite observar realmente cuánto espacio tiene cada área a su disposición para sus actividades diarias.

Por otro lado, desde el dominio de acción de **organización del trabajo**, desde la convergencia, se concluyó que la formalidad de la organización es escasa. No hay procesos definidos, objetivos claros, no se respeta el reglamento y el organigrama se percibe poco profesional. Desde la divergencia, los directivos señalan que, si se aplican sanciones para evitar el ausentismo, y los operativos comentan que no hay sanciones por ausentismo. Este dominio de acción en específico se ve reflejado con la teoría de Savall y Zardet (2008), quienes señalan que el ausentismo es un costo oculto, es decir, si alguno de los operarios llega a faltar (lo cual hacen con frecuencia en el área de producción), las máquinas debían

bajar su nivel de producción con tal de darse abasto para la cantidad de personas que estaban realmente en la planta.

Este aspecto de ausentismo se puede fundamentar con la aportación de Glée (2022), sobre el “riesgo de un efecto”, en el que se pueden “contagiar” comportamientos desviados y con el tiempo se vuelvan parte de una cultura “tóxica”.

Strongpack se presenta a sí misma en sus redes sociales como una empresa formalizada, a pesar de que la realidad no se parezca a lo que sucede en la realidad, Brunsson (2007) la señala como hipocresía organizacional desde esta perspectiva de imagen hacia su entorno e internamente. De la misma forma en que Mintzberg (1989) desde sus configuraciones, permite definir a Strongpack como una organización empresarial y maquinal debido a que, sus trabajadores no tienen especialización, es informal y flexible en procesos, es centralizada, el entorno es siempre tiene incertidumbre por las ventas, tienen periodos de estabilidad y de crisis; se busca un control constante, tiene problemas de adaptación y resistencia al cambio. Por un lado tenemos a Chiavenato (2017) y a Bernoux (1985) señalando que algunos elementos de la organización fluyen por la estructura desde la formalidad y lo informal, centralizadas o no, sube y baja niveles jerárquicos, o de manera horizontal, en un proceso de intercambio de información y que esto se puede enfocar en un buen sistema de estructura, interpretando que así como se debe tener determinados aspectos formalizados, del mismo modos, son esenciales los elementos informales para generar una buena estructura.

Aunado a esto, Hall (1996) añade que, de hecho, algunas normas y estándares no escritos con frecuencia son tan rígidos como los escritos. Entonces, ¿la poca formalidad de Strongpack hace algún equilibrio con los elementos que si se tienen formalizados?, es un poco complejo responder, porque durante el diagnóstico los elementos que se presentaron como documentos “formales” de identidad organizacional, se le anexó el dato de que “aún no estaban aprobados”, es decir, que en realidad es muy poco el peso que se tiene de elementos formalizados en contraposición con los aspectos informales.

Continuando con los dominios de acción, tenemos la **comunicación – coordinación - concertación**, en la que la organización estuvo de acuerdo con que la comunicación entre

trabajadores es informal, generando dudas o malentendidos. Mientras que, en las divergencias, directivos señalaron que los canales de comunicación son abiertos y se motiva a participar, a pesar de que los operativos comentaron que no hay comunicación abierta y que no se consideran escuchados.

Con referencia en la comunicación informal, Aloy et. al. (2005) describe que algunos problemas de la comunicación descendente son la confianza de usar tecnologías como medios de transmisión, escasez en interacciones cara a cara, sobrecarga o insuficiencia de información, baja calidad en el contenido. poca confianza en los superiores e inoportunidad del mensaje. Todos ellos son aspectos que se realizan en Strongpack como lo vimos reflejado en los resultados del efecto espejo, en cada una de las áreas. Conforme a esto, Berlo (1984), agrega que hay niveles de habilidad comunicativa que define la fidelidad de la comunicación, los propósitos e intenciones, la manera en que se percibe el mensaje y la intención con que fue enviada, y es parte elemental de la percepción con la que toman las indicaciones los trabajadores en la organización de plásticos, debido a que no logran percibir de forma benéfica a todos, inclusive en un tono amable, las tareas que se les son asignadas por sus superiores.

Los operativos de la fábrica no se consideran escuchados ni con canales de comunicación abiertos en línea ascendente, incluso el director general comentó durante la entrevista que los trabajadores no se acercan a decirle nada, respecto a este tema, Cristallini (2009) explica que si una organización es silenciosa, hay cuestiones no resueltas, así como señala Watzlawick (2014) la misma no comunicación, brinda un mensaje, hay niveles de contenido y determinadas relaciones desde las que se genera la comunicación. Inclusive, la actitud del director puede interpretarse desde la perspectiva de Berlo (1984), quien comenta que la actitud que se tiene sobre sí mismo afecta la comunicación, así como la actitud hacia el tema y la actitud hacia el receptor.

En este mismo tenor de la comunicación, verbal o no verbal; Aloy, Delgado y Pérez (2005) aportan que la comunicación organizacional son mensajes en una cadena en esta misma secuencia de verbal o no, y se puede observar en los letreros con la prohibición del uso del teléfono alrededor de la planta. Durante las entrevistas se dieron algunos comentarios de los

operarios que señalaban que la ubicación de las oficinas de sus superiores se encuentran en planta alta porque los directivos estaban encima de ellos (jerárquicamente), opiniones y comentario que se perciben por una comunicación no verbal que es recibida desde la perspectiva de los operarios.

Impulsar las líneas de comunicación, según Ladino (2017) ayuda al colaborador a comprender lo que el superior desea, enfatizando la cooperación con otros para satisfacer el objetivo propuesto.

En cuanto a la **gestión del tiempo**, en convergencias se señala que hay problemas en la logística de entregas por falta de organización, lo que ha provocado cancelaciones de pedidos, enojo o pérdida de clientes. Y en cuanto a divergencias, directivos señalan que no hay fallas en las máquinas porque se les da mantenimiento, y los operativos señalan que no hay un chequeo constante en las máquinas que ayude prevenir retrasos.

La mayoría de los integrantes de Strongpack señalaron que había complicaciones con el área de almacén, un área que se encuentra en un predio distinto al de la planta y administrativos; y por otro lado, una parte del personal de ésta área no es parte de la empresa, sino de Cumex, otra empresa perteneciente al mismo consorcio, (con jefes distintos); razones por las cuales indiscutiblemente no se puede tener el control al cien de esta parte de la organización. Un fundamento teórico de este disfuncionamiento es la opinión de Cristallini (2009), quien comenta que, si algunas áreas de la organización tienen un exceso de autonomía, va a generar disfuncionamientos y no tendrá control la dirección general sobre ella. Aloy (2005) también aporta señalando que algunos errores en la comunicación suceden cuando se mezclan los canales, se saturan de mensajes o la información va demasiado rápido, precisamente durante las entrevistas se señaló que una de las características por las cuales almacén se atrasaba en definir rutas de entrega, era porque se les saturaba de pedidos en el último momento para las entregas que realizaría, es por ello que se debe considerar la opinión de Chiavenato (2017), donde se reflexiona el mejorar la comunicación desde los mensajes, en lo que se quiere transmitir y tratando de entender lo que se quiere comunicar

En quinto lugar, tenemos el dominio de acción de **formación integrada** en el cual la mayoría concluyó que los puestos son cubiertos por recomendados o familia. No se pide un perfil

especializado para ingresar. Por otro lado, en divergencias, directivos concluyen que se brinda capacitación a los trabajadores, y los operativos, basados en su experiencia, comentan que no se tuvo capacitación al ingresar y se aprendió de la observación a sus compañeros. En esta parte podría repercutir de la misma forma una mala gestión del tiempo, si se contrata a personal que no está especializado en la actividad, debido a que los trabajadores antiguos (la forma en que Strongpack capacita) dedicarán tiempo a enseñarle a los compañeros nuevos sobre los procesos y la forma en cómo se debe hacer el trabajo.

Se puede entender que Strongpack tiene una postura de sociedad colectivista, como describen Barba y Solis (1997) y Hofstede (2010), por la relación con los managers, los propietarios y los compañeros, debido a que se da preferencia a la contratación de familiares. Contratar a personas de una familia que ya conoces reduce los riesgos, el empleador contrata a un individuo que pertenece a un grupo, y actuará de acuerdo con ese interés grupal, aunque el propio no coincida.

La empresa de plásticos es centralizada debido a su poder, y de acuerdo con Hall (1996), estas tienden a tener un personal menos profesionalizado, lo cual termina afectando las relaciones entre las personas que llevan tiempo trabajando y puliendo sus técnicas, lo cual según Bernoux puede generar insatisfacción en la política de la administración, de la empresa, el superior, la remuneración, las relaciones entre las personas y las condiciones de trabajo

Por último, desde la **implementación estratégica**, ambas partes (directivos y operativos) concuerdan en que no hay involucramiento de los directivos en la organización, provocando que no se respeten los procesos. En cuanto a divergencias, directivos señalan que se implementan estrategias para mejorar los procesos y operativos que en las ocasiones en que se llegan a aplicar estrategias, estas se pierden rápidamente.

En cuanto a los procesos, Salaman y Thompson (1984) interpretan que la estructura organizacional se puede observar como un comportamiento esquematizado construido a partir de las actividades realizadas en su regularidad, cosa que no pasa en Strongpack, pues al poco tiempo que se implementa una estrategia, se pierde.

Finalmente se tiene a Cristallini (2009) y a Chiavenato (2017) quienes opinan que algunas problemáticas para tener control y autonomía dentro de la organización, se encuentra la capacidad limitada para percibir estrategias y la poca capacidad de los directivos de tomar decisiones, tanto para mantener un propuesta de cambio, como en el poco involucramiento en la organización, debido a que toda acción del manager comunica algo a las personas, hay que saber qué efecto tiene lo que comunica, incluso el simplemente no interesarse o involucrarse en temas de relevancia para el entorno de la fábrica.

Cristallini (2009) menciona que muchas disfunciones tienen en realidad motivos inconfesables o son el fruto de reacciones inmaduras e infantiles las cuales se rehúsan a aceptar al sistema de la organización, es por ello que se debe tener precaución no sólo en las acciones que darán como indicaciones para una tarea; también, de la forma en que puedan ser percibidas por cada uno de los integrantes.

4.2.2. INFLUENCIA DE LAS ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

Las estrategias organizacionales son una serie de herramientas que definen cómo una empresa utilizará sus recursos para alcanzar sus objetivos a largo plazo. Se diseñan para guiar las acciones de la empresa en todas sus áreas y son esenciales para su éxito. Ayudan a tener una dirección clara, alinear a los empleados y tomar decisiones.

Chiavenato (2017) y Crozier (1990) hablan sobre sistemas de cooperación, por un lado, Chiavenato lo toma de referencia para alcanzar objetivos comunes, hacer el funcionamiento de la organización más eficiente, a comparación de Crozier, quien señala que con los lineamientos formulado en el ambiente organizacional, se restringen las negociaciones entre los individuos y esto podría facilitar el sistema de cooperación, es decir, se enfoca más en tener el control de las decisiones con la finalidad de obtener colaboración entre ellos. Esto con referencia a que, en Strongpack, no se tiene formalizado ningún proceso, lo cual no permite delimitar precisamente esas decisiones. A consecuencia de este poco sentido de cooperación y formalidad, desde el área de almacén hay problemas en la logística de entregas por falta de organización, la fábrica refleja un ambiente donde no hay colaboración entre

compañeros y por ende, las líneas de comunicación no fluyen por igual a todo el equipo. Se puede interpretar como un proceso en cadena.

Barba y Solís (1997) señala la existencia de una herramienta para fortalecer la cultura organizacional, en la que el presidente de la empresa cuente sus anécdotas de cómo llegó a donde está para ser fuente de inspiración y precisamente es una herramienta que el director general de Strongpack mencionó durante la entrevista, señalando que él era el encargado de almacén, ahora era el director, que sus trabajadores debían hacer bien su trabajo, para que pudieran escalar.

Hall (1996), añade que con base en la autonomía que la organización le da a su gente, el nivel de complejidad se reduce o aumenta, en el mismo tenor que Simon (1988), quien comparte que el comportamiento del individuo llega a formar parte del comportamiento de la organización. Estas posturas pueden presentarse irónicamente en contraposición, por un lado, puede generar un ambiente laboral pesado, como lo es en la organización Strongpack, al darles mucha autonomía a sus trabajadores y libertad en sus actividades, sin embargo, algunas actitudes negativas, se han propagado a lo largo de la fábrica precisamente por esta cualidad, debido a que no hay respeto entre compañeros

Esta libertad que se les da a los trabajadores también es influida por el poco involucramiento del equipo directivo en cualquier tema de la organización, lo cual ha provocado comodidad y conformismo en los empleados y la estrategia de la cual los directivos buscan solucionarlo, es simplemente haciendo una rotación constante de sus trabajadores, con la finalidad de cambiar el ambiente.

Por otro lado, desde el área de ventas, el cual es escaso, sin metas ni objetivos y deficiente; se puede ver como la perspectiva de Pfeffer (2000), el cual habla de crear metas organizacionales como supervivencia continua, estableciendo nuevos objetivos de manera permanente, lo cual puede servir de ayuda a fortalecer el área y no sólo crear un manual de ventas fijo.

Desde otra perspectiva, Coronilla y Castillo (2000) menciona que los individuos y sus grupos, tratan de negociar sobre determinados fines, sin embargo, es inevitable generar situaciones

de conflicto en el proceso. Con esta postura se pueden explicar algunas problemáticas de la organización, así como las problemáticas que tienen los familiares dentro de la organización para llegar a acuerdos comunes. Del mismo modo puede entenderse el conflicto que se tiene entre turnos en producción de ver quién produce más o menos por turno, debido a que no se establece que tengan fines en común, sólo se ve por sus propios intereses. Salaman y Thompson (1984) comentan que, durante la pertenencia a determinado grupo, la misma interacción provoca que algunos individuos absorban opiniones y actitudes de los otros, construyen una identidad propia a través de los otros miembros y en situaciones que provocan relaciones con miembros de otros grupos, actitud que precisamente están tomando en rivalidad el turno de día, con el de noche.

Crozier (1990) y Salaman y Thompson (1984) hablando sobre la adaptación, hacen referencia a un sistema organizado tiene que adaptarse a su entorno para sobrevivir, igual que los individuos que lo integran, agregando que hay adaptaciones conscientes e inconscientes, es decir, planeadas y administradas y otras que no lo son. Una cualidad que Strongpack logró superar al ser al inicio una fábrica que se dedicaba a fabricar cubrebocas (por haber nacido en pandemia), y una vez cambiando la demanda, se adaptó y elaboró plásticos, un cambio que de igual forma presionó a los trabajadores a aprender nuevas habilidades.

Crozier (1990), para el análisis estratégico se puede utilizar un análisis cultural, para entender las situaciones y estructuras de los problemas en cada contexto y posteriormente con Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, (1999), se agregó que para esta misma creación de estrategia es importante señalar el valor directivo y las responsabilidades sociales desde la perspectiva de los directivos o desde un departamento especializado con acceso al directivo. Primero se debe señalar que los operativos no ven que exista una estrategia de liderazgo desde el área directiva aunque, por otro lado, el directivo, a través de la entrevista señaló que si ha implementado estrategias que él considera idóneas, sin embargo, no se han podido mantener por su poca presencia en la organización. Sin embargo, él considera que, en cuanto al ambiente de trabajo, siempre se ha preocupado por eso y ha tratado de no ser asfixiante.

Bernoux (1985), Mintzberg (1999), Barba y Montoya (2013), hablan sobre creación de estrategias, las cuales deben considerar que los miembros tienen una racionalidad limitada y contingente, al mismo tiempo debe tener coherencia en sus objetivos y políticas, en

consonancia con el ambiente tanto interno, como externo, mantener una ventaja competitiva, no debe agotar los recursos disponibles, debe ser programado, medible, analítico y formal. Partiendo de esta aportación teórica se entiende que, desde primer punto, no hay lineamientos formalizados en Strongpack, entonces, la creación de estrategias desde ahí ya es un conflicto, debido a que no se tienen bases para hacerlo, no hay un antes y un después que logre hacer una medición. Sin embargo, sí podría generarse a partir de propuestas que enmarquen el momento anterior y el posterior a una formalidad.

Se debe agregar la situación de que todo el entorno de la fábrica considera que los directivos no tienen interés en crear estrategias nuevas, lo cual puede resultar en que cuando quieran implementarlas, se presente en los trabajadores cierta resistencia al cambio por todo el tiempo que se han mantenido estáticos o por la poca formalidad que le dieron a las estrategias que en su momento se aplicaron.

Por otro lado, Crozier (1990) señala que cuando el individuo pertenece a una organización, sus posibilidades de experimentación y de aprendizaje, se limitan por sus restricciones y normativas formales e informales que ya están establecidas ahí. En el caso de Strongpack es complicado porque por lo general no hay tareas bien definidas, se hacen tareas variadas diariamente lo cual impide una buena organización. No se brinda un aprendizaje de sus actividades formalmente, aunque informalmente, por medio de sus compañeros si, no hay mucho nivel de competencia en aprendizaje y el ambiente de trabajo no propicia a una buena colaboración entre trabajadores.

Lozano (2015), Barba y Montoya (2013) hablan sobre la planeación estratégica construida desde distintos elementos que previenen y anticipan elementos estratégicos, que ayuda a prevenir el cambio y el conflicto, identifica, formula y comunica metas estables que puede lograr la organización. Cabe señalar que en Strongpack no existe un perfil de identidad formal en la organización, no hay manuales de prevención, no se respetan los procesos y posterior al diagnóstico, se comenzaron a implementar protocolos de emergencia, hace falta focalizar atención en ese tipo de temas.

En Strongpack hay determinados problemas que deben ser resueltos desde una planeación estratégica, así como el estar conscientes de que tienen un exceso de plantilla para lo que

realmente producen, o el ausentismo que no han logrado erradicar, los favoritismos por ser parte de la familia, el poco mantenimiento que se les da a las máquinas o equipo de cómputo, el pensamiento individualismo, entre otros aspectos. Para poder crear nuevas estrategias se puede apoyar de Barba y Montoya (2013) quienes señalan que las estrategias pueden ser creadas de acuerdo a problemas del presente y con soluciones imaginadas de acuerdo al conocimiento limitado del mismo o desde la perspectiva de Bernoux (1985), que señala que algunos postulados del análisis estratégico deben considerar que los individuos no aceptan ser tratados como un medio para un fin. Aunque estos aspectos son sólo algunos básicos de todos los elementos a considerar y sobre todo, dependiendo del entorno en el que se desenvuelven.

4.2.3. EL MÁNAGER EN LA TOMA DE DECISIONES

El mánager dentro de la organización juega un papel crucial en el éxito de cualquier organización, es el encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de la empresa para alcanzar sus objetivos, además buscan desarrollar y mantener buenas relaciones con todo el núcleo que pertenece a la organización y con las personas que también pueden llegar a tener vínculos con ellos. Deben cuidar la comunicación y tener la capacidad de tomar decisiones difíciles bajo presión y al mismo tiempo busca motivar e inspirar a los demás.

El entorno empresarial actual se caracteriza por la incertidumbre, la complejidad y el cambio constante. Los mánagers deben ser más flexibles, adaptables y creativos, dispuestos a asumir riesgos y a experimentar con nuevas ideas.

Con base en Colombo (2023), Cristallini (2009), Ibarra (2012) y Drucker (1988), el mánager debe conducir, planificar, organizar, controlar las actividades, impulsar el desarrollo personal, generar cooperación, y conducir a las personas para que puedan ser capaces de desarrollar una acción conjunta al darles objetivos y valores comunes, preparándolos para el cambio. Es por ello que su rol dentro de la organización tiene un papel para cada una de las decisiones dentro de la misma.

El mánager desempeña un papel fundamental como facilitador del logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, Katz (1955) destaca la importancia de que el mánager posea un conjunto de habilidades técnicas, humanas y conceptuales; estas habilidades le

permiten comprender la organización en su conjunto, interactuar efectivamente con los colaboradores y tomar decisiones acertadas. Sin embargo, como señala Mintzberg (1973), el rol del mánager no se limita a una simple ejecución de tareas, el directivo también debe interpretar su papel dentro de la organización considerando las actividades específicas que debe realizar y los objetivos que debe alcanzar. Desde ambas perspectivas, en Strongpack se puede observar que el mánager carece de habilidad administrativa y de innovación, sin embargo; trata de mantener las propuestas que se impulsaron con anterioridad a su nueva posición. El mánager señala en entrevista que los autores de las estrategias eran los antiguos dueños y que él solo trata de respetar que sí se lleven a cabo, en cuanto a procesos, estrategias, reglamentos. Se considera a sí mismo como una parte fundamental de algunas estrategias que se implementaron antes de su posicionamiento como director, como en la reestructuración de puestos, en la que él fue ascendido, con cambios en los gerentes de área y cambios de área para los trabajadores, considerando que las personas con cambio de puesto tienen el interés de mejorar el desempeño de la fábrica en su conjunto.

Aubert y Gualejac (1993) señalan que una organización cuanto más se expande y mejoran los resultados, se gana más dinero y los trabajadores mejoran su estatuto con relación a sus ganancias o ingresos; a pesar de este sustento teórico, se debe agregar la intencionalidad que tiene la organización por lograr aumentar esas ganancias. Strongpack parece quedarse estancado en un lugar de conformismo; los trabajadores, pero sobre todo el mánager, conocen el contexto de la fábrica, la cual se ha mantenido en el punto de equilibrio, en el que no se gana, ni se pierde; y aun conociendo la situación, no se busca implementar estrategias para aumentar esas ganancias mejorando sus ventas, hay un desinterés general.

Hay unas cuantas propuestas de estrategias para mejorar el funcionamiento de la organización, se toman decisiones cada día y se mantiene en un ambiente de incertidumbre. Salaman y Thompson (1984) señalan que el manager toma decisiones en un proceso continuo y prioriza sus opciones para facilitar este proceso; posteriormente, Crozier (1990), añade que el mánager en estas decisiones se encuentra aprendiendo, actúa sin conocer, toma riesgos sin hacer cálculos de costos y beneficios; finalmente, Aubert y Gualejac (1993) agregan que el líder es el productor de la organización, el cual prevé y crea nuevas formas de dirección, innova en los procedimientos y aprovecha los cambios.

Estas teorías ayudan a fundamentar un poco el panorama de Strongpack, debido a que el mánager busca adaptarse y tomar todas las herramientas que su mismo entorno puede ofrecerle, ejemplo de ello es en el tema de producción, donde el mánager señala que toma en cuenta al colaborador y su experiencia para amoldar la técnica con la que se producen sus productos. Con el cambio constante y el acelerado avance de las tecnologías y las plataformas de internet, los líderes están analizando una plataforma que se llama Sana, la cual ayudará a tener metas definidas y plasmadas para saber si se cumplen o no con los objetivos deseados a corto, mediano y largo plazo; del mismo modo en que se han tratado de impulsar campañas por medio de Facebook.

Strongpack está consciente de algunas de sus problemáticas más constantes, entre las cuales figura el ausentismo, principalmente en el área de producción y almacén, para ello, tratan de apearse a la ley, se tratan de apoyar en el área jurídica del conglomerado para formalizar actas por ausentismo.

La fábrica ubica que hay conflictos entre los trabajadores tanto en líneas de flujo horizontal y vertical, para poder resolver esta problemática Cristallini (2009) comenta que el mánager debe dirigir de manera política y con estrategia. El mánager de Strongpack comenta que es imposible que sus trabajadores se lleven bien entre ellos, justifica que en cualquier lado hay diferencias. Como estrategia para evitar estos conflictos trata de rotarlos en turnos o áreas para evitar roces, sin embargo, no ha observado que esta situación provoca otras reacciones, como una inestabilidad social y de aprendizaje para sus trabajadores, y en las entrevistas de los trabajadores se puede percibir el descontento por esta situación, debido a que no terminan de aprender o especializarse en alguna actividad. Otra de las estrategias que el mánager ha considerado como idónea, es en cuanto al reglamento, el cual él mismo acepta que no lo respetan al 100%, señalando que deben ser flexibles, porque tienen muchas generaciones trabajando en un mismo espacio que, de igual forma, el mánager no percibe el poco respeto que esto genera en los trabajadores por los procesos, a sus superiores y al reglamento en general.

Desde el tema social dentro de la fábrica, las relaciones que se generan entre los trabajadores, según Duncan (1991), un ejecutivo fuerte debe controlar, ajustar y armonizar la línea y el staff, en consecución de los objetivos organizativos, y desde este punto, el mánager señala que siempre se ha preocupado por eso y ha tratado de no ser asfixiante, precisamente desde el poco respeto que se le da al reglamento de la prohibición del uso del teléfono móvil o de horarios con comida, entre otros aspectos, con la finalidad de no mantener presionado al personal, eso por parte de los operativos. Por otro lado, agrega que con jefes de área es fácil llegar a acuerdos porque según el mánager busca el bienestar de la empresa, agregando que no son cerrados de ideas, permite que opinen y propongan.

Desde otra perspectiva, con el tema de la interacción entre mánager con los trabajadores, Gleé (2022) aporta que pequeñas acciones, como la interacción con los trabajadores, hacen un cambio enorme con el vínculo en toda la organización, y aunque distintos autores aportan opiniones similares, el mánager de Strongpack no realiza esas pequeñas acciones, debido a que se nota su ausentismo, y la mayor parte de los trabajadores la señala (tanto operadores como jefes de área). Sobre este punto, el mánager comenta que: “muchos no se te acercan porque eres el director, habrá gente que salude y quién no” (A. Fermín, comunicación personal, 6 de junio de 2023). Él mismo considera que hay buena comunicación con sus empleados, acepta que no es óptima, como debería de ser porque lleva más empresas. En este caso, el mismo mánager no le da la seriedad e importancia que la empresa misma requiere, y si él no se la brinda, los trabajadores la perciben y ésta podría ser una de las razones por las que ellos mismos se encuentran en una situación de conformismo.

En cuanto a formas de comunicación, Aubert y Gualejac (1993) señalan que el mánager debe crear dispositivos que faciliten la comunicación entre los distintos elementos de la empresa sin frenar su evolución propia, y para el mánager de Strongpack las herramientas que más se le han facilitado son los mensajes de texto por su eficiencia o la comunicación informal, a pesar de carecer de un sustento formalizado sobre lo dicho. Una de las estrategias y decisiones que se tomaron por parte del mánager ha sido el definir un puesto que sea el enlace entre producción y almacén (ya que se encuentran en predios distintos), llamado almacén de planta que ayuda a tener un mayor control de la producción. Otra decisión aplicada fue

elaborar una reunión cada 15 días con jefes de área, llevando una minuta y temas más importantes sobre lo hablado y acordado en ella, sin embargo; en el transcurso de las entrevistas y el efecto espejo, estas juntas dejaron de hacerse, por la poca seriedad que le dio el mánager a esta propuesta.

Sobre la toma de decisiones, Barnard (1962) señala que los líderes son los encargados de la decisión organizacional formal; Salaman y Thompson (1984), que el mánager toma decisiones de forma consciente y con una dirección, basada en la información que se tiene en el momento. Por último, Duncan (1991) agrega que la toma de decisiones es lo que más hace el mánager, se toman elecciones en condiciones de incertidumbre y presión. Este aporte teórico es elemental debido a que, por un lado, en Strongpack, el director general funge el papel del mánager, empero, no es el único que decide en esta organización, los inversionistas deben estar de acuerdo con las decisiones tomadas o cambios que deseen hacerse, tiene la libertad de tomar una decisión rápida que no cause un impacto mayor en la economía de la organización, pero más allá, ya no.

Con referencia a este punto, el mánager señala que la manera en que se deciden los puestos es de manera justa, no es autoritaria y que se le da la oportunidad a quien se la merezca, debido a que se consideran distintas opiniones. Entre jefes de área, proponen que cuando no hay ventas, se debe buscar qué ponerle a hacer a producción para que no caigan en temas de despidos. Y por el lado de los inversionistas, el mánager señala que se ha tratado de convencer de que es un negocio formal, para que los dueños no decidan un día cerrarlo porque no funcionó el negocio, a pesar de que él mismo no le brinda la atención necesaria a la misma organización.

Algunas decisiones organizacionales no las toma por completo el mánager, ejemplo de ello; Colombo (2023) recientemente señala que los líderes deben delegar actividades confiando en las habilidades de su personal, fomentar la colaboración y comunicación abierta para tomar decisiones desde el intercambio de ideas. Tomando como referencia este tema, también se puede tomar de referencia el hacer parte a los trabajadores de las decisiones para evitar la resistencia al cambio, como se mencionó con anterioridad en el marco teórico. El mánager de Strongpack señala que, debido a sus tareas con las otras empresas, debe delegar la toma

de decisiones a otros miembros de la organización, sin permitir que se excedan en cosas que no les corresponden.

Hay que tomar en cuenta las decadencias en la gestión, aquellas decisiones que pueden entorpecer el funcionamiento de la organización (tomando en consideración que no hay decisiones malas), referente a esto Cristallini (2009) comenta que el líder no es capaz de hacer todo, sin errores; por ejemplo, algunos gerentes tienen problemas en encontrar su lugar en el trabajo, o deben trabajar con el comportamiento de las personas si no es el adecuado, incluso si se refiere al comportamiento de sí mismo. El mánager de Strongpack está consciente de algunas de las problemáticas de la organización, desde la parte ventas, sabe que se encuentran mal, incluso se trató de reestructurar cuatro meses antes de la entrevista, aunque después del efecto espejo, no se refleja algún cambio significativo con relación al tema financiero. Del mismo modo que el mánager estaba enterado que tenían personal de más, se encuentran sobrados de plantilla y no tenía una estrategia que pudiera modificar esta situación.

Algunos fracasos en gestión son señalados por Cristallini (2009) y Glée (2022), dando a conocer comportamientos que dañan la estructura de manera voluntaria por parte del mánager, o desde la percepción que se tiene de los trabajadores, la pérdida de control de una situación, el querer salvar apariencias o la ausencia del despido, que es precisamente en lo que cae el mánager de Strongpack, al querer seguir generando empleo sin tener ventas que puedan proveer esa salida de dinero. En cuanto a desviación de comportamientos tenemos el ausentismo constante por parte de varios miembros de la organización sin alguna repercusión, que pudiera contagiar a los otros trabajadores, la flojera y apatía laboral por parte de almacén, o la consciencia del mismo gerente por no involucrarse en la organización.

El mánager de Strongpack conoce que no se tiene una capacitación adecuada para sus trabajadores, sin embargo, considera que ha estado cubriendo esa deficiencia y evita sanciones en el personal que se encuentra aprendiendo, un reflejo más de cómo el reglamento no es parejo para todo el personal y que esta actitud puede provocar un desvío del comportamiento organizacional. Conoce las fallas de almacén y producción, sin embargo, no tiene la iniciativa por generar estrategias que al menos amortigüe determinados comportamientos.

Inclusive por el mismo poder se pueden generar estos conflictos organizacionales, es decir, en su momento, antes de que se le asignara formalmente el puesto como director, el mánager de Strongpack participó en la toma de decisiones para el cambio de los puestos en toda la planta, lo que sin duda provocó que él mismo llegara al puesto que tiene actualmente, del mismo modo, participó en el cambio de instalaciones que se hizo en el 2020, es por ello que él mismo considera que las instalaciones son muy eficientes y que no se tiene carencia de nada.

Por último, otro de los elementos que no se tomaron en cuenta para la gestión de Strongpack, es simplemente el valorar al trabajador y generar este sentimiento en su equipo, con base en Gleé (2022), un gerente puede generar el efecto Pigmalión, el cual especifica que cuanto más esfuerzo positivo se envía a un empleado, una vez que se merece, más probable es que tenga éxito. Es un círculo vicioso, un vínculo entre reconocimiento y motivación, motivando al trabajo en común, de la misma forma en que piensa Cristallini (2009), quien aporta que, si el mánager menosprecia a los individuos de la organización, esto afectará las relaciones de cooperación; y es algo con lo que el personal de Strongpack no trabaja (tanto el mánager, como los jefes de área), o por lo menos así lo perciben sus trabajadores.

CAPITULO 5

5. PROPUESTA DE FUNCIONAMIENTO PARA LA ORGANIZACIÓN

La propuesta de funcionamiento para una organización es una serie de puntos que describe cómo la organización podría funcionar para lograr sus objetivos y con los cuales pretende alinear los objetivos de la organización. Debe ser clara, concisa y estar bien organizada.

Esta propuesta incluye el impacto que tuvo el diagnóstico socio económico realizado en la organización, sobre todo desde la perspectiva del mánager, agregando una propuesta de posibles herramientas que se pueden usar para facilitar los cambios organizacionales y mantener el equilibrio de los intereses del individuo, de los grupos y de la organización misma.

Para esta propuesta se tomarán en consideración los posibles objetivos que maneja la organización, a pesar de que como hemos señalado con anterioridad, no tienen un documento formal que presente realmente sus objetivos, se retomará la postura ideológica que podría recuperarse de ella misma.

En esta propuesta se analizará la postura del mánager antes, durante y después del diagnóstico, para tener un panorama de referencia de los cambios que se presentaron al tomar consciencia de las deficiencias en las que estaba cayendo como estrategia de dirección. Se agregan las áreas de oportunidad para aprovechar, y en lo que se debe trabajar. La propuesta identifica posibles opciones desde las que puede resolver algunas de sus problemáticas sociales, a pesar de que, conforme al diagnóstico, sólo se harán recomendaciones de funcionamiento y opciones para que la organización logre definir su diagrama de flujo.

5.1. IMPACTO DEL DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO

Con la finalidad de entender el impacto del diagnóstico de gestión socio económico en la organización Strongpack: el primer punto fue que todos y cada uno de los trabajadores se sintió escuchado y considerado, desde el director general, hasta el personal de limpieza y operativos.

En segundo punto, gracias al efecto espejo pudieron darse cuenta por medio de las frases testimonio que las deficiencias que tenían primero eran reales, aunque quisieran negarlas y la evidencia la tenían ahí, y en segundo, había actitudes apáticas y de conformismo que no conocían por parte de su personal.

En tercer lugar, se evidenció que, si bien un área puede aparentar un buen funcionamiento e incluso destacarse por sus resultados, esto no excluye la existencia de problemas internos que suelen pasar desapercibidos a simple vista.

En cuarto punto, desde un aspecto muy superficial, se conoció el sentimiento y motivación de las personas que trabajan ahí por sacar su empleo adelante, se habría necesitado más tiempo y apertura para poder entenderlo de una mejor manera.

En quinto lugar, los encargados de área percibieron los errores que tienen y que les cuesta aceptar, y que afortunadamente algunos jefes de área trabajaron en esos problemas cuando se dieron cuenta de ellos, por medio del diagnóstico.

Como sexto punto, los trabajadores se sintieron partícipes de las mejoras del ambiente.

En séptimo lugar, se demostró que algunas actividades generan costos que no se ven fácilmente y que sólo se reflejan mensualmente en las ganancias generales, producidos por errores humanos o mala comunicación entre áreas.

En octavo lugar, se identificaron oportunidades para explotar en beneficio de la empresa, como ejemplo tenemos la confianza del ambiente familiar, a pesar de que este mismo les causara tantas problemáticas, simplemente es trabajar en estos vínculos para mejorar la comunicación entre estos integrantes.

En general, el impacto del diagnóstico ayudó a identificar áreas de mejora, amplió el panorama para que el mánager tome decisiones más informadas con base en la situación de ese momento, se podrá mejorar el rendimiento si se focaliza en disminuir los disfuncionamientos, se trabajará en la armonía de los miembros de la organización, mejorando el ambiente laboral, finalmente; brinda herramientas que pueden utilizarse para reducir riesgos tanto para cambios organizacionales, como en situaciones financieras.

5.1.1. ROL DEL MÁNAGER ANTES DEL DIAGNÓSTICO

El rol del mánager antes del diagnóstico de gestión socioeconómica son las formas de dirección que se percibieron sólo con la observación y en el primer contacto que se tuvo con Strongpack. En este punto se debe señalar que, para poder formalizar la primera reunión con el mánager, se tomó un tiempo en concretar una fecha disponible para el director, finalmente en la reunión se encontraban tanto el Director (quién funge el papel del mánager), al igual que algunos jefes de área y unos cuantos trabajadores del área de almacén.

Desde este primer contacto, y con la simple observación, se pudo detectar que su forma de dirección era autocrática y burocrática.

- Autocrática porque la autoridad es exclusiva del jefe, no se tiene en consideración la opinión de los trabajadores para tomar las decisiones dentro de la organización. Esto genera rapidez en la toma de decisiones, pero falta de motivación por el involucramiento de los trabajadores.
- Al mismo tiempo, es burocrática porque está basada en reglas y normas establecidas con anterioridad (incluso con dueños anteriores), aunado a que se tienen procedimientos largos que atraviesan distintos niveles jerárquicos para que una decisión pueda ser aprobada.

5.1.2. ROL DEL MÁNAGER DURANTE EL DIAGNÓSTICO

El papel del mánager durante el diagnóstico es complicado de definir, debido a que casi no se involucró con el proceso. Sólo se le vio en dos ocasiones (en la reunión para permitir el acceso presentando el diagrama de flujo y en una segunda ocasión cuando se hicieron las entrevistas en el área de almacén), de ahí en fuera, no se tuvo ningún acercamiento por parte del mánager para conocer el proceso o avance del diagnóstico, inclusive, no se presentó en la reunión del efecto espejo. Esta parte sólo puede ser definida por lo que los jefes de área comentaban o los trabajadores.

Se comenzó a tener conciencia de las problemáticas que se venían arrastrando de mucho tiempo, lo cual generó buscar estrategias que ayudarán a amortiguar esas deficiencias que se fueron haciendo más visibles en el transcurso de las entrevistas. Por un lado, se trataron de implementar procesos para disminuir el ausentismo, tratar de formalizar el reglamento para

que se respete, se brindaron capacitaciones para situaciones de emergencia a una parte del personal, se colocaron letreros en área de producción para reducir el uso del teléfono, inclusive; el mismo mánager en este proceso, comenzó una carrera de administración con la finalidad de ser un sustento para la generación de nuevas estrategias. Se realizaron cambios que definieron los puestos para jefes de área y que se tuviera un mayor control en áreas como almacén y ventas. Hubo cambio de personal, teniendo personal nuevo más capacitado para el puesto que iban a desarrollar. Entre otras estrategias que pudieran motivar al personal, teniendo en consideración que sus ideas, opiniones o sugerencias eran escuchadas y consideradas. Sin embargo, la presencia de la figura del mánager en las actividades de la organización seguía sin percibirse.

5.1.3. ROL DEL MÁNAGER AL FINALIZAR EL DIAGNÓSTICO

Para poder definir el rol del mánager al finalizar el diagnóstico, se debió tener la presencia del líder durante la presentación del efecto espejo (lo cual no sucedió) y observar si se presentaron cambios en la organización a partir del diagnóstico, sin embargo; el equipo de dirección fue el encargado de visualizar los resultados en la presentación.

Como conclusión, el equipo de dirección señaló que estaba sorprendido de algunas cosas que resultaron del efecto espejo, algunos de sus comentarios fueron: “al final todos se quejan de todos y no se expresan como ellos dicen que lo hacen, hay contradicciones entre lo que quieren y lo que hacen, se quejan de que el mánager no hay presencia, pero cuando está no se acercan”, “hay problemas de lazos familiares, pero no puedo hacer nada sobre eso” (A. Daniel, comunicación personal, 16 de noviembre de 2023).

El equipo de dirección considera que hablando con el mánager sobre los resultados reflejados en el efecto espejo, pueden construir herramientas para acercarse más a su personal y abrir más los canales de comunicación. “nos abres un panorama que a lo mejor no habíamos visto al cien, pero ahora lo vemos más detallado” y “hay mucho descaro en el trabajo, esas cosas se deben erradicar y solucionar” (A. Daniel, comunicación personal, 16 de noviembre de 2023).

Se debe tener en consideración que una vez presentado el efecto espejo, ya no se permitió el involucramiento en la organización, lo que impidió resaltar el verdadero impacto del

diagnóstico, a pesar de ello, se pueden desglosar algunos puntos que debieron ser realizados derivados del diagnóstico.

El diagnóstico de gestión socioeconómico, ubicando los disfuncionamientos, debió ser una herramienta para la gestión del manager. El líder debía tomar medidas para tratar de resolver los problemas identificados y mejorar el rendimiento de la organización. Los resultados del efecto espejo debían haber sido compartidos en toda la organización para comprender el panorama en el que se encontraban y ubicar los puntos en los que quería trabajar para mejorarlos. Posteriormente, se debía desarrollar un plan de acción elaborado con su equipo, con metas, objetivos, recursos al alcance, es decir; cubrir todo. Una vez aplicado, se debe monitorear para observar si fue el plan más idóneo para el momento, o se deben realizar cambios, o toda una reestructuración

Es fundamental recordar que el diagnóstico y la mejora empresarial no son eventos aislados, sino más bien un ciclo continuo que debe mantenerse en marcha para garantizar el éxito a largo plazo. El rol del gerente en este proceso es crucial, ya que debe asumir la responsabilidad de realizar diagnósticos de la empresa de forma periódica.

5.2. HERRAMIENTAS DE ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

Basándonos en el marco teórico, proponemos un conjunto de herramientas para facilitar la adaptación a los cambios organizacionales en la fábrica Strongpack. Estas herramientas buscan transformar el estilo de gestión inicial (burocrático y autocrático) hacia un modelo más participativo, donde todos los miembros de la organización sean involucrados durante la toma de decisiones y en los cambios propuestos. Buscar herramientas que promuevan la comunicación abierta y transparente será fundamental para el éxito de este proceso. Esto permitirá a los empleados expresar sus ideas, inquietudes y necesidades, generando un ambiente de confianza y colaboración. La formalización del perfil de la organización, incluyendo sus objetivos y la estrategia para alcanzarlos, brindará un marco claro para la toma de decisiones y la gestión del cambio. Esto permitirá alinear los esfuerzos individuales y grupales con los objetivos organizacionales generales.

El fomento del pensamiento estratégico permitirá a la organización desarrollar estrategias funcionales y eficientes que se adapten a las condiciones cambiantes del entorno. Esto aumentará la receptividad ante los cambios y facilitará la adaptación exitosa. El objetivo final es lograr una integración armónica de los objetivos individuales, grupales y organizacionales. Esto se logrará creando un ambiente donde cada miembro de la organización se sienta valorado y contribuya activamente al éxito colectivo.

Para asegurar una transición fluida hacia los cambios propuestos, se priorizará una comunicación abierta y transparente con los empleados durante todo el proceso. Esta estrategia tiene como objetivo reducir la incertidumbre y la ansiedad, fomentando un ambiente de apoyo y colaboración entre todos los miembros de la organización.

Se implementarán diversos canales de comunicación para mantener a los empleados informados y conectados, incluyendo reuniones presenciales, correos electrónicos, boletines informativos y redes sociales. La honestidad y la transparencia serán pilares fundamentales en la comunicación, abordando de manera directa tanto los desafíos que enfrenta la organización como los planes estratégicos para superarlos.

Para amortiguar el cambio, es posible que los empleados necesiten capacitación para desarrollar las nuevas habilidades y conocimientos necesarios para adaptarse al cambio. Se pueden ofrecer programas de capacitación formales, así como oportunidades de aprendizaje informal, como tutoría y mentoría. Es importante que la capacitación sea relevante para el trabajo que realizarán los empleados y que se adapte a sus estilos de aprendizaje individuales.

Con la finalidad de promover la participación de los empleados aumentando su compromiso y aceptación se pueden utilizar diversas técnicas de participación, como grupos focales, encuestas y entrevistas. Con el diagnóstico realizado en Strongpack y teniendo como base el experimento Hawthorne, es importante escuchar atentamente las opiniones y sugerencias de los empleados, y actuar en consecuencia cuando sea posible.

En determinadas situaciones, algunos trabajadores necesitarán de más apoyo que otros, lo que podría ser cubierto por asesoramiento, tutoría o servicios de salud mental, todo esto con la intención de que los empleados se sientan respaldados y valorados, aumentando su

probabilidad de éxito en la adaptación al cambio. Se debe considerar que, durante el proceso, hay que mantenerse abiertos a la retroalimentación, la cual debe ser específica, oportuna y constructiva.

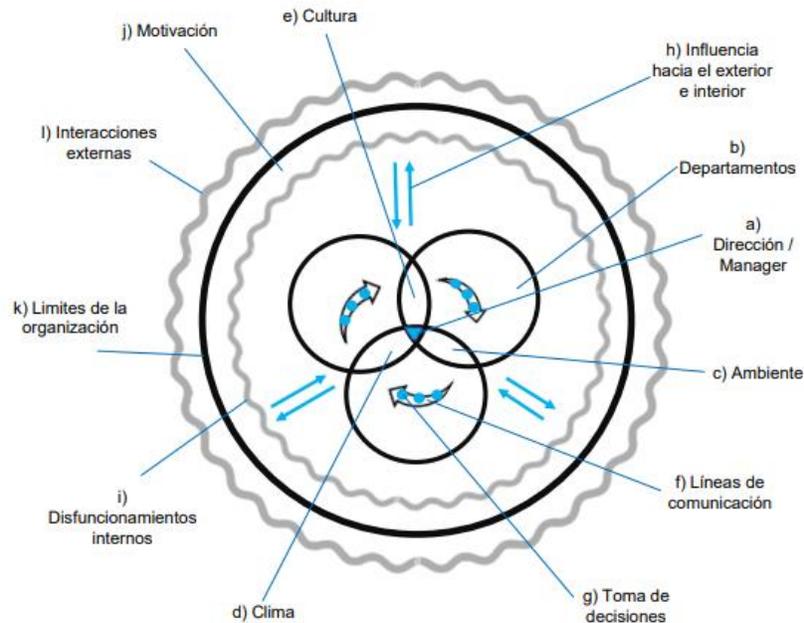
Como se observó en el marco teórico, algunos trabajadores pueden mejorar su rendimiento por medio de recompensas y reconocimientos, lo cual puede mantener motivado al trabajador (no tiene que ser necesariamente una recompensa financiera), celebrando los logros de los empleados, tanto individuales como grupales.

En este mismo tenor, Rees y Porter (2003) y Chiavenato (2017) proponen algunas herramientas para mejorar la eficiencia de la organización, y que pueden ser gestionadas por el mánager, ésta figura puede brindar un acompañamiento a sus trabajadores, abrir canales de retroalimentación para obtener la información necesaria sobre las problemáticas que giran en torno a su ambiente; tener como base la empatía y sin juzgar lo que se comentará sin considerar tediosa la repetición de información. Para este proceso se debe brindar un lenguaje sencillo, escuchar atentamente y de forma activa, propiciar la confianza mutua eligiendo el espacio y momento adecuado para esta apertura, y así crear oportunidades para todas las partes involucradas.

5.3. ALINEACIÓN DE OBJETIVOS (ÁPICE ESTRATÉGICO, LINEA MEDIA Y OPERATIVOS)

Finalmente, para la alineación de objetivos entre cada una de las partes de la organización de Strongpack (ápice estratégico, línea media y operativos), se debe proponer una forma que ejecute un funcionamiento armónico entre sus individuos. El siguiente modelo, expuesto en la Figura 15 está compuesto por distintas partes que forman una estructura, la cual, por medio de la interacción de sus elementos logran hacer funcional a una organización, considerando distintas variables en ella y sin olvidar el interés principal, la alineación de los objetivos.

Figura 15. *Propuesta de funcionamiento*



DESGLOSE DE LA PROPUESTA

- Como primer punto, se debe señalar que la forma en que está constituida la organización es circular, reflejando en ella, la descentralización de poder en líneas de mando ascendentes o descendentes, formando así una estructura de cooperación y flujos encaminados en varias direcciones.

- Al centro de se puede encontrar (a) la dirección o el mánager, haciendo el papel que logra unir a (b) los departamentos (señalando que no se encuentra en ningún esquema piramidal o jerárquico, únicamente de alianza). La diferenciación puede enmarcarse desde la postura de coordinación o de orientación, de director y mánager respectivamente.

- El elemento que une a los departamentos se puede encontrar desde tres niveles distintos: (e) cultura, (d) clima y (c) ambiente. Colocados en este punto por la influencia que pueden tener sobre estos aspectos, tanto la parte de la dirección, como la participación de los departamentos.

- Las flechas que se encuentran dentro de los departamentos representan (f) las líneas de comunicación y son colocadas de esa forma por la constante apertura que deben tener tanto

entre los departamentos en sí, como en la parte central. Los puntos azules dentro de cada flecha, representa (g) la toma de decisiones, las cuales encuentran las mejores herramientas que ayuden al entendimiento de todas las partes, con la finalidad de no provocar alguna disfunción por una mala interpretación.

- Las (h) flechas de la influencia hacia el exterior, como al interior, se puede observar con la cultura o imagen que la organización refleja hacia el exterior, y desde el exterior, los mismos cambios en la sociedad del entorno, pueden afectar las decisiones de diversificación o funcionamiento desde el aspecto interno de la organización. Es una influencia recíproca tanto externa como interna.

- ¿por qué encontramos dos círculos ondulados? El círculo interno señala todos los (i) disfuncionamientos dentro de la empresa, los cuales en determinados momentos pueden tocar los límites de la organización, de ahí la importancia de la buena comunicación al momento de ejercer los roles, y mantenerse en armonía, dentro de sus límites. El círculo externo (l) , influye en la organización, pero de igual forma, puede abordarse de distintos aspectos para que estos problemas ambientales no afecten con tanto impacto al desarrollo interno. De esta misma manera, (j) la motivación, se encuentra entre los límites de la organización y de los disfuncionamiento. Es importante debido a que funciona como una capa que logra disminuir o impulsar la actitud con la que los miembros se enfrentan a los cambios o a las problemáticas tanto internas, como externas, pero sigue siendo un elemento de todos los miembros que engloban a la organización.

Por otro lado, desde la perspectiva externa, si bien Strongpack utiliza redes sociales como Facebook y YouTube para mostrar sus productos, la imagen que proyecta actualmente no va más allá. No hay comunicación de sus valores, filosofía o cultura organizacional, lo cual es una oportunidad desaprovechada. En la era actual, los consumidores buscan más que solo productos; buscan conectar con marcas que compartan sus valores e ideales. Una empresa que no define ni comunica su identidad corre el riesgo de pasar desapercibida y perder oportunidades de negocio.

Es fundamental que Strongpack trabaje en la formalización de su perfil organizacional y lo comunique de manera efectiva a través de sus canales digitales. Esto implica:

- **Definir claramente sus valores, misión y visión:** ¿Qué representa Strongpack? ¿Qué impacto busca generar en el mundo?
- **Mostrar su cultura interna:** ¿Cómo trabajan en equipo? ¿Qué los hace únicos como empresa?
- **Compartir su compromiso social y ambiental:** ¿Cómo contribuyen a un futuro más sostenible?

Al comunicar su identidad de manera auténtica y transparente, Strongpack podrá:

- **Atraer a clientes que compartan sus valores:** Los clientes se sentirán identificados con la marca y estarán más dispuestos a comprar sus productos.
- **Fidelizar a sus clientes:** Una conexión emocional con la marca genera lealtad y confianza.
- **Diferenciarse de la competencia:** En un mercado saturado, una identidad fuerte es una ventaja competitiva.

En resumen, Strongpack tiene la oportunidad de construir relaciones más sólidas con sus clientes al revelar su verdadera esencia. Al mostrar quiénes son y en qué creen, podrán conectar con los consumidores a un nivel más profundo y generar un impacto duradero.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Fortalecidos por una base teórica integral que abarca la estructura organizacional, su cultura, la formación de objetivos, la gestión, la comunicación, el cambio y la adaptación, las estrategias y la teoría de la gestión socioeconómica, nos adentramos en un análisis exhaustivo del diagnóstico organizacional de Strongpack. Este análisis culminó en una discusión teórica y práctica cohesiva que dio lugar a propuestas de funcionamiento, iluminando tan solo una parte de lo compleja que es la interacción dentro de un entorno organizacional.

La pregunta de investigación que se trató de resolver durante este análisis fue: ¿Qué papel juega el mánager en la alineación de los objetivos personales, los objetivos de grupo y los de la organización en la fábrica Strongpack? Como hemos visto a lo largo de esta investigación, para poder resolver la interrogante se tuvieron que conocer distintas aristas de lo que puede afectar el funcionamiento y estructura organizacional.

El mánager no sólo forma parte de la organización, es una parte clave de todo su funcionamiento. Algunas de sus funciones y muy en términos generales, son persuadir, dirigir, administrar, organizar y crear estrategias.

El director general de Strongpack, adopta un estilo de liderazgo comprensivo con sus empleados. Se esfuerza por crear un ambiente de trabajo flexible y tolerante, evitando la rigidez en la aplicación de las normas. Sin embargo, reconoce que su ausencia física en la empresa limita su capacidad para ejercer un control efectivo. Además, es consciente de la sobrepoblación de personal y de la necesidad de mejorar el desempeño del área de ventas. Si bien el director identifica algunas de las problemáticas que aquejan a la organización, como la falta de eficiencia en ventas, no parece estar al tanto del conflicto generado por la contratación de personal familiar, lo que provoca favoritismo y disparidades en las libertades concedidas a los empleados.

El líder debe trabajar en temas de formalización y profesionalización dentro de la organización, para que los lineamientos y los procesos sean respetados. Al mismo tiempo de esforzarse en mantenerse presente en los temas que engloban la fábrica.

En este escenario, el rol del mánager se torna crucial para alinear los objetivos del personal. Como punto de partida, debe enfocarse en fomentar la cohesión entre los miembros de la

organización, dado que las entrevistas han revelado una significativa distancia social entre los trabajadores. Para lograr este objetivo, puede apoyarse en las relaciones formales e informales que surgen en el entorno laboral. La formación estratégica de grupos permitirá al equipo obtener ventajas significativa, aprovechando las fortalezas individuales. Esto puede lograrse mediante el intercambio de conocimientos entre los miembros o la creación de alianzas sociales que incentiven la iniciativa creativa para la resolución de conflictos. Esta misma estrategia de formación de grupos debe ser replicada para establecer vínculos entre departamentos o áreas, facilitando la comunicación y la colaboración interdepartamental. Inclusive se pueden usar las redes formadas dentro de la organización como fortaleza frente determinados conflictos.

Para alinear los objetivos organizacionales con los objetivos personales de los empleados, el gerente debe comprender las motivaciones y aspiraciones de cada miembro del equipo. Esto implica fomentar la comunicación abierta y el diálogo honesto para identificar los intereses individuales y profesionales de cada persona. Al comprender las necesidades y deseos de los empleados, el gerente puede establecer objetivos organizacionales que se alineen con esos objetivos personales.

El mánager puede utilizar diversas estrategias, como establecer son específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo determinado, ayudando a los integrantes de la organización a visualizar sus metas y desarrollar un plan para alcanzarlas. Del mismo modo, el mánager debe involucrar a los empleados en el proceso de establecimiento de objetivos puede ayudarlos a sentirse más comprometidos con los resultados. Finalmente, debe reconocer y recompensar a los empleados por sus logros. El reconocimiento positivo refuerza el comportamiento deseado y motiva a los empleados a seguir esforzándose por alcanzar sus objetivos.

Al alinear los objetivos organizacionales con los objetivos personales de los empleados, el gerente puede crear un entorno de trabajo más productivo y motivador. Los empleados que se sienten valorados y comprometidos con su trabajo son más propensos a ser más productivos, innovadores y leales a la organización.

Desde la perspectiva de la formación de los grupos organizacionales, se debe tener en cuenta que cuando determinados individuos los conforman es porque todos están de acuerdo con los lineamientos que el mismo grupo estipula, ya sean formales o informales. El mánager debe conocer estos lineamientos, con la finalidad de fomentar el apoyo entre áreas. Desde el caso de Strongpack se puede entender que: el área de ventas conoce el producto con determinadas limitaciones, y son quienes conocen mejor los intereses del cliente; si se apoyaran de producción, que conocen el producto desde su fabricación, lograrían mejores resultados, sin embargo, el mánager no ha percibido estas áreas de oportunidad en la fábrica, sólo se ha centrado en los números de ventas que se hacen comparando cada mes.

Finalmente, el mánager debe experimentar y poner en práctica distintas técnicas administrativas para observar cómo su organización se adapta a los cambios y cómo reaccionan tanto los individuos, como los grupos de su fábrica; para que, con estas cualidades, generar estrategias que se encaminen a lograr superar las problemáticas manteniendo la unificación organizacional por medio de los objetivos.

Con esto se concluye que la hipótesis minimal (desde la organización), si se cumplió, el mánager sí regula las expectativas de los empleados y las de los inversionistas dentro de la organización, cuidando que ninguno de ellos amenace la supervivencia de la organización. Su papel si busca generar potencial en las estructuras y comportamientos atrofiados enfocándose en ellos para cambiarlos. El mánager sí tiene como objetivo la supervivencia de la organización y mejorar el desempeño de esta, a pesar de que específicamente en Strongpack, el mánager cubre solo lo necesario para hacer la fábrica funcionar, desde un aspecto social no cubre con las características del buen mánager.

Por otra parte, como hipótesis maximal (desde la perspectiva teórica), se valida la importancia de las relaciones humanas en la gestión de las organizaciones; sin embargo, la postura de aplicar la teoría de la decisión normativa señala por Duncan (1991), se convierte en un aspecto que limitaría el potencial verdadero al que puede llegar el mánager, debido a que, como se observó en la discusión, sus verdaderas funciones, decisiones y alcances son tan amplios y variados como se quiera, siempre y cuando se apliquen estrategias desde distintos puntos de la organización (con grupos organizacionales) y con aspectos sociales que fortalezcan los vínculos y redes de cooperación.

Desde los objetivos particulares, se estableció que:

1. Los objetivos que la organización planteaba en su interior tienen hipocresía organizacional con lo que refleja en su exterior; a través del análisis se observó que incluso internamente, las problemáticas identificadas por el personal, en determinados puntos no coincidían con la perspectiva del mánager, así como lo eran las condiciones de trabajo (en cuanto espacio físico), como con las preferencias por temas familiares, entre otros temas.
2. Strongpack no tiene un buen nivel de cultura organizacional, los trabajadores no se identifican con sus compañeros, ni con el perfil de la organización, porque ni siquiera lo conocen. No hay una imagen de ellos mismos como organización, sólo se centran en sus intereses, a pesar de que “cultura organizacional” puede abarcar costumbres o rituales por parte del personal, debido a la limitación que se tuvo para hacer el Diagnóstico dentro de la fábrica, no se logró conocer alguna unión que se diera informalmente entre los trabajadores.
3. Las formas o métodos de comunicación utilizados en Strongpack generalmente son de comunicación personal, lo cual ha generado conflictos, mal entendidos, o carencia de sustento al recibir determinadas indicaciones, pocas veces se usa el correo, incluso las indicaciones que se colocan en lugares visibles son ignoradas.
4. El mánager de Strongpack tiene muchas carencias, la principal es el poco interés que él mismo le brinda a la organización, lo cual deriva en otros disfuncionamientos.
5. Finalmente, en la discusión y en la propuesta, se brindaron herramientas que puede utilizar el mánager para la alineación de los objetivos organizacionales cuidando la supervivencia de la empresa y manteniendo consensos en los conflictos que pudiesen presentarse.

En esta investigación no se logró calcular los costos ocultos derivados de los disfuncionamientos debido a la falta de acceso que se presentó a la fábrica antes y después de la presentación del efecto espejo. De igual forma, si se hubiera dado acceso a la fábrica después de la presentación se habría podido identificar si se hicieron cambios o no, a partir de los disfuncionamientos encontrados en cada una de las áreas.

7. ANEXOS

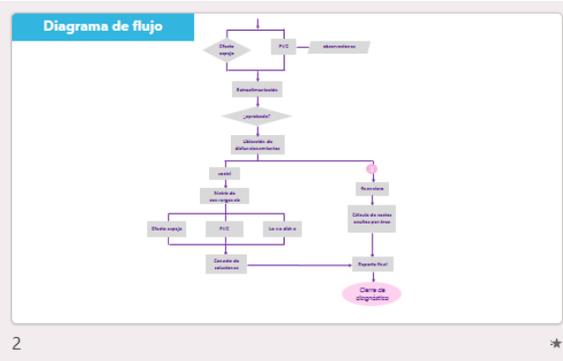
• PRESENTACIÓN DEL EFECTO ESPEJO

DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO: EFECTO ESPEJO STRONGPACK

Lic. Wendy Yanet Chávez Díaz
Asesora: Dra. Claudia Rocío González Pérez
Posgrado en Estudios Organizacionales

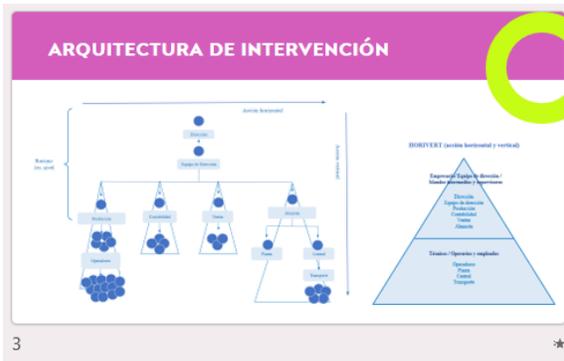
1

★



2

★



3

★

OBJETIVOS DEL EFECTO ESPEJO

- 1 Comprender las necesidades de la organización
- 2 Reconocer los problemas de la empresa
- 3 Identificar acciones- efecto, que pueden estar provocando los problemas en la empresa
- 4 Ubicar los cambios que ayudan a prevenir disfuncionamientos
- 5 Aceptar y tomar conciencia de los disfuncionamientos para favorecer el cambio, teniendo como objetivo el mejorar

4

★

FRASES TESTIMONIO E IDEAS FUERZA

5

★

FRASES TESTIMONIO - DIRECTIVOS
Condiciones de trabajo

IF: Hay vicios en los empleados que son permitidos por los jefes. * IF: IDEAS FUERZA

- "El ambiente de trabajo, no es asfixiante, más de uno tiene el teléfono en la mano y no se les acusa para que deje de hacerlo, se les recomienda que dejen de hacerlo por un tema de seguridad propio evitando distracciones por el tema de que trabajan en máquinas"
- "En producción la gente es muy floja, se la pasan en el celular, se les deben decir las cosas 2 o 3 veces para que las hagan, eso no debería, en la noche siento que se van a dormir"

IF: Se encuentran problemas por la diferencia en el trato entre los miembros de la familia y los empleados.

- "El que haya tanta familia hace notar los tratos diferentes, se ven las diferencias de trato en el almacén, donde está la familia; en planta, no hay familiares"
- "El ambiente de trabajo no es malo, pero sí se pierde el respeto, de repente hay mucho abuso de confianza en el trato hacia las otras personas, el lenguaje no es el ideal, creo que sí influye el hecho de que sea un ambiente familiar"
- "El hecho de la familia, influencia en el desempeño y eso ha causado problemas entre la planta y el almacén"

6

FRASES TESTIMONIO - DIRECTIVOS

IF: La carga de trabajo es mental, consideran que es adecuada y proporcional al salario que se les brinda.

- "Mi carga física de trabajo me parece justa, porque estoy siendo bien remunerado"
- "La carga física está bien porque el sueldo de aquí está por encima de los negocios dedicados a esto... está justificado"
- "La carga de mi puesto es más mental que física"
- "Es como en el organigrama, entre más abajo estás, es más pesado tu trabajo, mis supervisores no tienen la misma carga que los operadores o ayudantes"

IF: Los procesos para brindar los suministros adecuados a cada puesto de trabajo son muy tardados.

- "No siempre se me brindan los suministros que necesito para mi trabajo, a veces faltan materiales"
- "Para poder darme la materia prima tardan a veces tardan un día o semanas"

* IF: IDEAS FUERZA

7

FRASES TESTIMONIO - DIRECTIVOS

Organización del trabajo

IF: La formalidad de la organización es escasa.

- "En cuanto al reglamento, si te das cuenta, no lo respetamos al 100%, es flexible, porque tenemos muchas generaciones, somos inclusivos"
- "Cuando entré no se me brindó un reglamento, nada, hasta después de un año que ingresé, pero finalmente yo lo había checado"
- "No se me brindaron procesos de cómo hacer mi trabajo, más de año después asignaron a una empresa que indicó los procesos"
- "Cuando entré a trabajar me dijeron que existía un reglamento, pero nadie me lo dio, al final de cuentas nuestro reglamento es un papel que no tiene repercusiones"
- "Si no cumples el reglamento, no hay repercusiones, a menos que sea muy grave y no puedas dejarlo pasar"
- "Cuando yo entré no me dijeron cómo debía hacer mi trabajo"
- "Lo único que faltaría es la cuestión de la organización y definir mejor las responsabilidades de cada uno de los que trabajan aquí"
- "De repente no hay tareas bien definidas, aquí se hacen muchas tareas diariamente, entonces igual creo que eso impide que se organicen, se hace con base a la gente que se tiene disponible"

* IF: IDEAS FUERZA

8

FRASES TESTIMONIO - DIRECTIVOS

IF: Hay un exceso de personal y no se cubre con el perfil adecuado.

- "Estoy convencido que estamos sobrados de plantilla"
- "Si siento que algunos puestos no tienen la capacidad necesaria para sus puestos, no con todos, pero si pasa"
- "El organigrama de la empresa es muy ambiguo, casi inexistente"
- "En un punto se empezó a contratar por contratar, sin una función clara"

IF: Hay mucho ausentismo en la planta y no hay repercusiones en las faltas.

- "Considero que hay mucho ausentismo, por el tema generacional"
- "En el área que más faltan es en producción, la mayoría son jóvenes sin responsabilidad, realmente no les afecta si les descuentan o no"
- "Como hay mucha confianza por el tema familiar, se les hace muy fácil faltar"

* IF: IDEAS FUERZA

9

FRASES TESTIMONIO - DIRECTIVOS

Comunicación - Coordinación - Concertación

IF: Los jefes de área no sienten realmente la presencia de alguien que los escuche o que los haga sentir apoyados.

- "Considero que hay buena comunicación con los empleados, no óptima, como debería de ser"
- "Si tengo comunicación con los empleados, tenemos algunas actividades externas en las que convivimos un poco más, pero muchos no se te acercan"
- "Con mis superiores es muy poca la comunicación porque no están"
- "No tenemos realmente comunicación, solo es si yo necesito algo de él o él de mí, creo que es buena, pero no lo que necesita una empresa"
- "Considero que la unión con Cumex no nos ayuda porque nos cobra, es como un proveedor, pero en realidad, no tenemos comunicación con ellos más que en los momentos de crisis, deberían tener más presencia"

* IF: IDEAS FUERZA

10

FRASES TESTIMONIO - DIRECTIVOS

IF: La comunicación entre áreas es informal, generando dudas o malos entendidos.

- "La transmisión de información aquí debería ser más profesional, porque casi siempre es te mando a decir con alguien, o te hablo y yo creo que debería ser siempre dejando una evidencia, mandar un correo, o al menos un WhatsApp, con la evidencia de lo que te mandan"
- "Como la empresa es pequeña, la mayoría de la comunicación con los empleados es personal (directamente)"
- "Para dar información al personal es más adecuado el hacerlo personalmente o con circulares pegadas en lugares estratégicos (dispensador de agua, comedor, checadore de entrada)"
- "Nuestra mejor forma de comunicarnos es por grupos de whatsapp o llamada directa y las juntas de cada 15 días"

* IF: IDEAS FUERZA

11

FRASES TESTIMONIO - DIRECTIVOS

Gestión del tiempo

IF: Hay problemas en la logística de entregas por falta de organización, lo ha provocado cancelaciones de pedidos, enojo o pérdida de clientes.

- "Si, hay vicios que afectan el tiempo de producción, como que almacén haga mal su logística y llegue tarde un producto"
- "En cuanto a problemas de entregas, puede recaer en logística, de que le entreguen una factura y no la contemplan, como no es la única, se le puede pasar una"
- "No es común, pero de repente se llega tarde a la hora que podían recibir el producto, pero no hay ninguna sanción en almacén, solo una llamada de atención"
- "Hay cosas que surgen en el mismo día, de repente es lo que complica un poco las cosas, puede ser esa misma falta de organización"

IF: No se tiene un plan de prevención para stock de materia prima.

- "nos sucede que hay falta de materia prima, lo que a veces retrasa la producción"
- "Hay ocasiones que, por problemas de dinero en la empresa, no se puede producir material y yo dependo del cliente si te cancela la orden o te espera a que puedas producir, si hay falta de planeación financiera"

* IF: IDEAS FUERZA

12

FRASES TESTIMONIO - DIRECTIVOS

Formación integrada

IF: Los puestos son conformados por personas de confianza, pues son recomendados o familia.

- "Soy contador, vengo del corporativo, el dueño me ofreció el proyecto ya en Strongpack, y acepté, ya llevaba 5 años ahí, es diferente desde la zona de trabajo, instalaciones, todo: estoy contento"
- "La mayoría de la gente que entra a la empresa es porque viven aquí cerca o porque son recomendados"
- "Hace como un mes acabamos de hacer los perfiles de los puestos, no existían y la empresa ya va para 4 años"
- "Entré por Fermin, soy su familiar, entonces entré directamente, yo estudié hasta la prepa"
- "Mi formación académica es la preparatoria concluida"

* IF: IDEAS FUERZA

13

FRASES TESTIMONIO - DIRECTIVOS

IF: Hay problemas entre las áreas que obstruyen la competitividad.

- "Siento que hay competitividad difina en el área de ventas y con los encargados de almacén, porque perjudica a la empresa, ven intereses propios, no por la empresa"
- "No comparten conocimientos entre ellos y siempre están viendo los errores de los demás y critican"
- "Aquí en almacén siento que hay un ambiente competitivo, pero es sano, porque debemos tener aspiraciones, aunque también perjudica porque obstruye el trabajo de alguien más, porque luego toman decisiones que no le corresponden"

IF: Hay una falta de conocimiento en los procesos.

- "no hay capacitaciones a los empleados"
- "los chicos que llegan nuevos se le pone a alguien que sabe hacer las cosas y van aprendiendo, los formatos se les explican"
- "yo no recibí alguna capacitación, sabía que no habría quién me diera una"

* IF: IDEAS FUERZA

14

FRASES TESTIMONIO - DIRECTIVOS

Implementación estratégica

IF: El equipo directivo tiene poco involucramiento en la organización.

- "el director debería pasar más tiempo en la fábrica, que lo vean ahí, entiendo que es imposible, pero que lo vean presente"
- "yo creo que el mayor problema aquí es la falta de involucramiento de la dirección, porque nunca están, si te involucras solo cuando hay problemas, no te estás involucrando"
- "los encargados que están ahorita tengan más comunicación y empatía, no todo es personal o para bien de uno, es por el bien de la empresa"
- "creo que lo más importante es el involucramiento y el tener objetivos claros y alcanzables"

IF: No se respetan los procesos.

- "llega a pasar que se estipulan cosas y al final no se respetan, como bríncos en las líneas jerárquicas, se debería estar consciente de que la fábrica funciona 24 horas y pueden pasar cosas a toda hora"
- "por ejemplo, no respetan el permiso de salida o el de llegadas tarde o faltas, hay falta de comunicación"

* IF: IDEAS FUERZA

15

FRASES TESTIMONIO - DIRECTIVOS

IF: La organización en el área de ventas es deficiente.

- "estoy consciente de que se deben apretar tuercas en el área de ventas, estamos mal"
- "veo un problema en ventas, si no hay ventas, ¿de dónde obtengo mi flujo?"
- "que no se dejen llevar por chismes en el área de ventas, y que no sean conformistas, porque no se dedican a buscar nuevos clientes, solo a atender a los que ya tienen... deben traer mínimo 3 o 5 clientes al mes"

IF: Los miembros de la organización necesitan mayor organización.

- "me gustaría tener más capacidad para poder almacenar nuestro producto, como tapancos en la otra bodega, o sea, buscar más espacio de almacenaje"
- "hay problemas de organización y del trato entre empleados"
- "es difícil trabajar sin objetivos claros"

IF: Los directivos están interesados en tener capacitaciones para mejorar su desempeño

- "me gustaría más charlas o capacitaciones de personal para tener un mejor trato de cliente y poder tener más conocimientos sobre el producto"

* IF: IDEAS FUERZA

16

FRASES TESTIMONIO - PRODUCCIÓN

Condiciones de trabajo

IF: No se tiene un inventario de reserva para la materia prima.

- "Siento que, en algunos casos, no hay suficiente stock de material"
- "faltan cosas para las máquinas, como la parte donde se echa el plástico"
- "hace falta materia prima, luego sucedía que no encontraban materia prima barata"
- "falta materia prima, pero creo que es un asunto más de falta de dinero"
- "hay algunas veces que no tenemos el material para la producción"

IF: No se brindan las herramientas necesarias para cada uno de los puestos.

- "no siempre se me brindan todos los materiales para hacer mi trabajo"
- "siento que falta herramienta para hacer el trabajo, llevo 8 meses pidiéndolo, lo solucioné comprando yo las cosas"
- "a veces sí me hace falta material de trabajo, el material básico no está al alcance"
- "como falta material, nos tenemos que estar rolando el material"
- "no me han dado tijeras"

* IF: IDEAS FUERZA

17

FRASES TESTIMONIO - PRODUCCIÓN

IF: No brindan el uniforme necesario para los días laborables.

- "En cuanto a equipo de trabajo no hay uniforme, nos cuestionan ¿por qué no traemos uniformes?, pues si no hay"
- "Deberían darnos más uniforme, solo nos dan una playera, y no me alcanza para toda la semana"

IF: El ambiente laboral es pesado.

- "mi ambiente de trabajo es con muchos chismes que pueden afectar con la producción"
- "lo que no hay aquí es respeto"
- "mi ambiente de trabajo a veces es frustrante y pesado, todos tenemos conflictos"
- "si veo que mis compañeros no se llevan bien, supongo que es por falta de comunicación"

IF: Hay preferencias en el trato de unos empleados a otros.

- "Creo que aquí influye el ser familiar del dueño"
- "Aquí no tenemos como metas establecidas, solo es con relación a lo laboral"
- "aquí mezclan mucho la amistad con profesionalidad"
- "el ambiente de trabajo aquí no es nada sano, hay muchas preferencias por otros compañeros"
- "aquí si tú le caes bien te echa la mano, si no, si hay privilegios"

* IF: IDEAS FUERZA

18

FRASES TESTIMONIO - PRODUCCIÓN

IF: No se tienen protocolos de emergencia.

- "cuando vienen a dejar material o sacan, estamos muy apretados, solo queda un pequeño espacio y si pasa una emergencia, ¿por dónde sales?"
- "no tenemos área de seguridad, no hay protocolos, no hay forma de salir aquí de forma rápida"
- "mi espacio de trabajo es muy pequeño, muy reducido, como está cerca de otra máquina, siento que en una emergencia sería muy complejo salir, aparte de que estamos hasta el fondo"
- "me falta equipo de seguridad para mi trabajo"

IF: Los empleados consideran que el espacio de producción es pequeño.

- "ahorita no me hace falta nada para hacer mi trabajo y mi área de trabajo, siento que hace falta espacio para almacenar el producto terminado"
- "siento que nuestro espacio es muy pequeño, entonces chocamos mucho"
- "mi espacio está bien, pero está muy encerrado"

IF: El horario es muy extenso.

- "el horario es muy largo, tedioso, pesado"
- "Mi trabajo es pesado porque estoy parada 12 horas"
- "mi horario es agotador, y luego que yo vivo lejos, duermo como 4 horas, no hago nada más"

* IF: IDEAS FUERZA

19

FRASES TESTIMONIO - PRODUCCIÓN

Organización del trabajo

IF: No hay objetivos de producción claros, solo se trabaja con base en ventas.

- "Creo que la capacitación debería enfocarse en ventas"
- "Aquí no tenemos como metas establecidas, solo es con relación a las ventas"
- "Nosotros dependemos de ventas, ellas hacen la orden de producción"

IF: La organización no tiene procesos claros, tampoco lleva una continuidad de ellos.

- "En cuanto a procesos, cada quién hace las actividades a como le funcionan mejor"
- "Nosotros hacemos nuestros propios procesos, no tenían esa visión y los hemos hecho poco a poco"
- "Implementaron los procesos, pero no los llevamos, es que no hay"
- "No me dieron procesos para hacer mi trabajo"
- "Si, me dieron procesos para hacer las cosas, te explican, pero con el tiempo cada uno aplica sus técnicas"

IF: Los empleados no le dan importancia al reglamento desde su primer contacto con él.

- "Si se me brindó un reglamento cuando entré, lo lei ahí más o menos"
- "Cuando entré me leyeron el reglamento, pero la verdad no lo entendí todo"
- "Si, me dieron reglamento, pero la verdad no lo lei"

* IF: IDEAS FUERZA

20

FRASES TESTIMONIO - PRODUCCIÓN

IF: No se respeta el reglamento.

- "cuando yo entré no me asignaron un reglamento, ni procedimientos, no tuve capacitación, todo fue como al aire"
- "el reglamento no me gusta, no hay igualdad cuando lo aplicas"
- "siento que el reglamento no se cumple para todos, en almacén no se cumple como aquí, somos una empresa, todo debe ser completo"
- "si, me dieron reglamento, pero nadie lo respeta"
- "cuando yo entré no me dieron reglamento, fue como a la semana, pero no se respeta"

IF: No hay un organigrama claro, con funciones determinadas y perfiles adecuados al puesto.

- "No te dicen, de aquí a acá, son tus responsabilidades y de acá a acá, le corresponden a éste otro"
- "muchos puestos no checan con el perfil"
- "yo siento que sobre personal, se mucha gente para lo que realmente se hace"
- "aquí no te dan título de nada, todos somos ayudantes y ya, aún tengas experiencia en la rama"
- "siento que la organización de los puestos aquí está mal, hay personas que no saben dirigir"

* IF: IDEAS FUERZA

21

FRASES TESTIMONIO - PRODUCCIÓN

IF: Los empleados consideran que la repartición de tareas no es justa.

- "creo que la distribución de actividades es injusta, veo que les cargan más la mano a unos que a otros"
- "la forma de repartir tareas siento que es complicado, hay compañeros que se pierden y terminas haciendo su trabajo"

IF: Hay conflictos entre los operadores de las máquinas, no sienten el apoyo del otro grupo.

- Chicas:** "el trabajo de las chicas es más pesado, pero si ellas se lo reparten, pues ya no es tanto, ¿no?"
- "siento que, en el caso de los hombres, la división del trabajo si es pareja, pero cuando las chicas vienen a apoyarnos, se quejan mucho, pero cuando a nosotros nos toca apoyar no nos quejamos"
- Chicas:** "la repartición de tareas no es justa, ni parcial, los compañeros tienen la oportunidad de apoyarnos y no lo hacen"
- "En mi área de mailla, que somos puras mujeres, si nos apoyamos, pero si ellos tienen mucho trabajo nosotros si los apoyamos, pero si ellos tienen poco trabajo, no nos apoyan"
- "algunos si se molestan cuando les dan ciertas tareas, los chicos no nos apoyan mucho en las tareas, pero nosotras a ellos sí"

IF: Hay problemas de ausentismo dentro del área, sin sanciones por ello.

- "yo si faltó mucho, luego por llegar tarde, a veces me voy a otros lados y ya no me da tiempo"
- "hay algunos que si faltan mucho y yo ultimamente también falté"
- "si, faltó mucho, pero les aviso que no voy a venir y me dicen que está bien, no hay sanciones"

* IF: IDEAS FUERZA

22

FRASES TESTIMONIO – PRODUCCIÓN

Comunicación - Coordinación - Concertación

IF: Las líneas de comunicación no fluyen por igual a todo el equipo de producción.

- "Aquí no hay comunicación o por lo menos no a todo el personal por igual"
- "Hay veces que yo no sé qué les dicen o por qué se tomaron las decisiones y cuando me preguntan quedo mal"
- "Siento que igual falta comunicación con almacén"
- "Cuando nos quieren dar un anuncio son muy malos, si no estás en el momento, ya no te enteras de lo que dijeron, sólo por tus compañeros"

IF: La comunicación con el jefe de producción es cerrada y deficiente.

- "Siento que el jefe Oscar es perfeccionista y cerrado a sus ideas, por eso se generan los conflictos"
- "A veces sí es difícil llegar acuerdos con mi jefe porque se cierra mucho o no quiere"
- "Siento que mi jefe es muy estricto y siento que no tiene manera de hablar, no tiene el tacto para decirte las cosas"
- "Cuando Oscar entró, llegó muy presuntuoso por ser ingeniero"
- "Oscar es cuadrado, se cierra a sugerencias"
- "Siento que le dices las cosas a Oscar y las entiende mal y se enoja, o te pide algo y lo haces y al final dice que no era así"
- "Con Oscar no es fácil acercarse, no te da la confianza a veces él se siente atacado, debes tratarlo con cuidado para no comentar algo que pueda hacerlo enojarse, pero se sobrelleva, pero mientras él te vea trabajar, no hay problema"

* IF: IDEAS FUERZA

23

FRASES TESTIMONIO – PRODUCCIÓN

IF: La comunicación de persona a persona es más efectiva para producción, pero se debe tener sustento por escrito.

- "Siempre debes tener un respaldo de los acuerdos que se tomen, entonces como no me firman ni nada, yo mando todo por WhatsApp, aunque me lo dijeran de palabra"
- "Las indicaciones si siento que en persona es lo mejor, así lo hacen"
- "Cuando hay indicaciones, lo hacen en juntas, personal"
- "Siento que hay veces que hay mala comunicación cuando dan indicaciones"

IF: Fermín y Daniel tienen poco contacto y comunicación con el equipo de producción.

- "Con Fermín no tengo comunicación"
- "Fermín casi nunca está"
- "Con Fermín es casi nula porque casi nunca está"
- "A Fermín nunca lo vemos aquí, y con Daniel pues casi no porque no hay asuntos que debo tratar con él"
- "Yo normalmente no hablo con Fermín y Daniel"
- "Con mis jefes no hay mucho contacto, porque ellos están arriba y nosotros abajo"
- "No tengo ninguna comunicación con Fermín"
- "No siento que tengamos buena comunicación con los jefes"

* IF: IDEAS FUERZA

24

FRASES TESTIMONIO – PRODUCCIÓN

Gestión del tiempo

IF: El equipo de producción no adquiere responsabilidad por no cumplir los plazos de entrega.

- "Hasta ahorita no ha pasado nada si no se respetan los plazos de entrega"
- "Yo desconozco qué pase si se atrasan, yo sólo opero la máquina"
- "A nosotros no se sancionan si se atrasa el pedido, se van contra al encargado"

IF: Las tareas no se entienden al 100%, generando atrasos.

- "Si me ha pasado que me piden una cosa y hago otra, yo creo que no pongo atención o estoy pensando en otras cosas, me llaman la atención y me piden que me enfoque más"
- "A veces me dan una indicación y no la entiendo bien, nos confundimos o algo así, siento que es culpa de ambas partes, uno no pregunta y ellos no dicen"
- "Si he hecho tareas mal, por descuido, o desidia, entonces sale mal la producción, me corrigen para que no vuelva a pasar"
- "Hay ocasiones que me equivocó, es que hay dos formas, uno luego si está distraído, pero ellos también en ocasiones no dan detalle de lo que quieren"
- "Ha pasado que entiendo mal las tareas, siento que es mala comunicación"

* IF: IDEAS FUERZA

25

FRASES TESTIMONIO – PRODUCCIÓN

IF: Hay distractores constantes con el uso del teléfono celular.

- "Yo creo que la gente se aburre de hacer lo mismo y sacan el teléfono, para mí está bien que se distraigan escuchando música para que no se me duerman, aunque también está mal porque se distraen y puede haber accidentes"
- "A veces te aburres y pues pierdes el tiempo en el teléfono, siento que igual depende de la máquina"

IF: No hay un chequeo constante en las máquinas que ayude prevenir fallas.

- "Por las máquinas si nos atrasamos en producción"
- "La máquina que llevo ahorita debo estar echando el material manualmente porque no sirve la pieza que lo echa"
- "Mayormente las distracciones son por fallas en máquina"
- "Yo se descomponen la máquina o alguna situación, con el cliente alargan el plazo"
- "De tanto movimiento si pasa que se zafa algún tornillo, se acumula la basura en la máquina, o cosas así, si te atrasas"

IF: El equipo de producción sabe que no tendrá alguna represalia por retrasos en sus actividades.

- "Si se atrasan de algún pedido, hablan con el cliente para alargarlo, no hay sanciones para nadie cuando eso pasa"
- "No hay sanciones aquí para nada, pero si deberían"
- "Nos llaman la atención con errores, pero no nos castigan"

* IF: IDEAS FUERZA

26

FRASES TESTIMONIO – PRODUCCIÓN

Formación integrada

IF: No hay un nivel de competencia para ingresar a la planta, la mayoría entró por recomendación.

- "Yo llegué aquí por recomendación de un amigo"
- "Cuando se abrió el proyecto, yo entré por el otro encargado, él me trajo"
- "Yo entré aquí por una amiga, ella conocida a un chico que trabajaba aquí, y él me dijo que había vacantes"
- "Yo entré aquí por mis primos, ya les había dicho que quería trabajar y así entre"

IF: Hace falta generar un pensamiento de competencia que sea benéfico para todos.

- "Luego cuando llegan chicas, unas que aprenden más rápido que otras y compiten entre ellas"
- "Hay competencia en sacar más producción, siento que es injusto porque todo es para la misma persona"
- "Hay un ambiente competitivo aquí, con mis compañeras, de ver quién se lleva mejor con los jefes, igual de que si una hace 10 bolsas, debes hacer las mismas para que no te regañen porque no trabajas"
- "Hay competencia aquí, de un turno al otro, de hacer más producto, pero siento que está mal, porque si se descomponen la máquina, nos van a atrasar y no sería nuestra culpa"

IF: No solicitan experiencia mínima en la rama.

- "Yo no había trabajado en esto antes, sólo me lo explicaron cuando entré y ya, no busqué aprender por fuera"
- "No se me pidió ninguna experiencia para entrar a trabajar aquí"
- "No tenía experiencia ni en máquinas, ni plástico, ni nada"
- "Yo no tengo ninguna experiencia en fábricas, yo entré por una persona ajena a la empresa"

* IF: IDEAS FUERZA

27

FRASES TESTIMONIO – PRODUCCIÓN

IF: Algunos empleados buscan aprender de computación para desenvolverse en otras áreas.

- "Yo creo que me falta enfocarme un poquito más en cuanto a conocer la materia prima, su origen; también me gustaría saber más cosas de la computadora; igual con cursos de personalidad, para tener mejor trato con la gente, desenvolverte"
- "Me gustaría aprender cosas de computación"

IF: Se necesita capacitación a todos los empleados sobre las máquinas para poder resolver aspectos mecánicos sencillos.

- "Me gustaría aprender a usar todas las máquinas, yo sin detalles para no tener que andar preguntando y resolver los problemas que surjan"
- "Me gustaría un curso o capacitación sobre todas las máquinas, de cómo funcionan parte por parte"
- "Siento que faltan más capacitaciones de las máquinas para todos, hasta de mantenimiento sencillo para resolver problemas que no sean tan difíciles"

IF: No hay buena capacitación al momento de ingresar a la fábrica.

- "Yo aprendí de acierto y error y tratando de agarrarle la maña a la máquina"
- "No me dieron capacitación, pero buscaba información en internet para ver cómo funcionaban las máquinas, igual con la gente que lleva un tiempo trabajando, ellos tienen más experiencia"
- "Yo la capacitación la tuve con mis compañeras"

* IF: IDEAS FUERZA

28

FRASES TESTIMONIO – PRODUCCIÓN

Implementación estratégica

IF: El número de ventas es proporcional al trabajo de producción.

- "No hay ventas, ese es el problema, no deberíamos tener las máquinas paradas, es tiempo perdido"
- "He visto que no les dan mucho interés a las de ventas, no tienen ninguna ayuda o plan"
- "Siento que a las de ventas les falta carisma con los clientes, o que falta que conozcan más el producto"
- "Les falta a las de ventas tener más iniciativa de irse a campo y ofrecer el producto, para conseguir clientes nuevos"

IF: Las trabajadoras perciben un ambiente de machismo en el área.

- "Aquí hay machismo, gente que te quiere poner el pie, te baja el autoestima, son ese tipo de problemas que sientas que no están, pero sí los sientas"
- "Aquí le dan más importancia a los hombres que a nosotras, ellos no nos ayudan, ponen pretextos y nadie les dice nada, pero nosotras sí ayudamos y no podemos quejarnos, a nosotras nos regañan más que a ellos"

IF: No hay una estrategia de liderazgo en el área directiva.

- "El jefe no viene y cuando está no baja y hay cosas que se deben autorizar"
- "Necesitamos que haya alguien que esté realmente aquí, porque no hay nadie quien presione"

* IF: IDEAS FUERZA

29

FRASES TESTIMONIO – PRODUCCIÓN

IF: Hay un problema de favoritismo por mezclar lo profesional con la relación familiar.

- "En almacén la mayoría son familia, nosotros creemos que si hay cierto favoritismo, ellos tienen uniforme, nosotros no, o sea si nos dieron camisas, pero pues ya se hicieron feos, cosas así, ellos pueden hacer unas cosas y nosotros no, ellos sí pueden equivocarse o romper cosas y acá no, sabemos que es normal, finalmente siempre se defiende a la familia, pero pues a veces es demasiado evidente la preferencia"
- "Falta comunicación efectiva y reglas equitativas, porque si discriminan por algunos aspectos, no se les debe dar ventaja a unos sólo por ser familia o cosas así, si hay mucha preferencia"
- "También me gustaría que los jefes no tuvieran preferencias, porque mezclan amistad o familia con temas laborales"
- "Me gustaría que no les dé igual, pasa lo de la manzana podría, si alguien llega con mala actitud y empieza a hacer las cosas mal y los jefes lo pasan, los demás dicen, si al jefe le da igual, pues a nosotros también"

IF: No hay un plan de mantenimiento rutinario que evite las fallas constantes en las máquinas.

- "Igual en mantenimiento creo que se debe estar alguien que diga, a esta máquina se le escucha cierto ruido y saber que se tiene que cambiar alguna pieza o arreglar en algún aspecto"
- "Deberían hacer mantenimiento a las máquinas constantemente, para que no fallen así de la nada"
- "Sería muy bueno poner atención en mantenimiento, siento que hay fallas ahí"

* IF: IDEAS FUERZA

30

FRASES TESTIMONIO – PRODUCCIÓN

IF: Los trabajadores consideran que los directivos tienen poco interés en aplicar estrategias de mejora.

- "siento que es importante que 2 o 3 veces al año chequen cómo mejorar en todos los aspectos, luego se conforman"
- "no he sentido mucha iniciativa por mejorar en algún aspecto"
- "tal vez debería haber una plática privada una vez a la semana o al mes para ver cómo estamos"

IF: Los directivos tienen poca apertura a escuchar recomendaciones de los trabajadores.

- "siempre nos hacen saber de todos los cambios, nada más nos informar, no nos toman en cuenta jaja"
- "estaría bien que todos dieran sus puntos de vista y que si rescatan lo bueno y dejen lo que no sirve, porque no nos escuchan"

* IF: IDEAS FUERZA

31

FRASES TESTIMONIO – CONTABILIDAD

Condiciones de trabajo

IF: Los procesos para realizar cambios dentro de la organización deben ser realizados paulatinamente.

- "me tardé como 3 meses a que acoplarme al cambio de funciones"
- "cuando me cambiaron mis funciones, si me senti un poco abrumado"

IF: Se debe realizar un mantenimiento constante al equipo de cómputo.

- "la computadora a veces se alenta, pero yo creo que es por toda la información que tiene"

* IF: IDEAS FUERZA

32

FRASES TESTIMONIO – CONTABILIDAD

Organización del trabajo

IF: Los puestos de alto rango están conformados principalmente por familiares del director.

- "realmente no me interesa la jerarquía de la empresa, me concentro en lo que se me asigna, sé que no se puede llegar a más"
- "en una empresa familiar como ésta, realmente no hay como una expectativa de llegar a un puesto alto, entonces no me genero esas expectativas porque es muy complicado, por mucho que alguien tenga los conocimientos, los puestos altos ya están asignados, es una realidad"
- "siento que por algo escogen a las personas que están en cada uno de los puestos, por lo regular los puestos importantes se quedan entre la familia, y si yo no estoy ahí es porque a lo mejor no estoy preparado, yo no los cuestiono en sus decisiones"

IF: Los empleados conocen sus funciones, pero hay supervisión en que se realicen adecuadamente.

- "no te dicen nada, cada quién sabe las funciones que les toca y se dedican a eso"
- "nadie vigila que haya hecho mi trabajo"

IF: No hay objetivos o metas a mediano o largo plazo, se trabaja conforme a la orden del día.

- "no me podría dar el lujo de hacer otras cosas, porque es mi misión sacar solo lo que me corresponde"
- "cuando entré me dijeron que había metas que cumplir, ahorita ya no"

* IF: IDEAS FUERZA

33

FRASES TESTIMONIO – CONTABILIDAD

Comunicación – Coordinación – Concertación

IF: Los lazos familiares rebasan la formalidad de la empresa.

- "no hay problema de que en algunos momentos seamos serios o cortantes, por el tema familiar"
- "como mis jefes son parte de mi familia, me siento muy cómodo diciéndoles cualquier cosa"
- "como es una empresa familiar, hay mucha confianza entre todos"

IF: Se tiene buena accesibilidad para información, falta capacitación interna para mejorar conocimientos.

- "mi forma de aprender fue interna y externa, externa porque necesitaba saber qué necesitaba yo obtener de aquí, que empiezo a recolectar a construir; interna me brindaron toda la información, respecto a todo"

* IF: IDEAS FUERZA

34

FRASES TESTIMONIO – CONTABILIDAD

Gestión del tiempo

IF: No hay sanciones en incumplimiento de plazos.

- "en la mayoría de los casos si se respetan los plazos en los procesos, aunque también hay veces que no es así, sin embargo, hay mucha flexibilidad, no hay sanciones, sólo se reprograma la fecha y listo"

IF: No se tiene un stock de reserva con materia prima básica para la producción.

- "a veces nos puede atrasar el que no haya disponibilidad de algún producto que usamos de materia prima"
- "busco eliminar retrasos o reducir quejas en cuanto a la materia prima"

IF: No se realiza un mantenimiento constante al equipo tecnológico necesario para las actividades diarias.

- "también hay problemas de que no hay luz, no sirve la impresora, entonces eso hace que me retrase con el cliente, luego hay citas que luego nos salen"
- "el mayor problema es que el sistema falle, porque si falla, se pueden tardar hasta días, horas, minutos, entonces eso hace que no se venda,"

* IF: IDEAS FUERZA

35

FRASES TESTIMONIO – CONTABILIDAD

Formación integrada

IF: La organización no busca actualización de conocimientos o cursos constantes en sus empleados.

- "me gustaría mejorar mi parte profesional, yo busco cursos, de idiomas, Excel, actualización de temas contables, todo por fuera, por mi necesidad de seguir aprendiendo"

IF: Los conocimientos adquiridos externamente se utilizan para elevar el valor personal.

- "en ocasiones en otras áreas piden ayuda, y pues no se las niego, tampoco es facilitar el conocimiento sobre el tema, si me lo piden sí, pero que de mi nazca, no"
- "yo busco aprender porque entre más sepa, más funcional eres para la empresa"

IF: Hay comodidad y conformismo en los empleados.

- "he trabajado en otros lados, pero aquí es donde me siento cómodo, ya conozco a todos y sé cómo hacen las cosas"

IF: No se brinda capacitación a los empleados.

- "cuando yo entré no me dieron capacitación, pero me dijeron que debía hacer, luego ya me enseñaron mis jefes"
- "a veces sí necesito que me enseñen cuando no sé qué hacer"
- "cuando yo entré no obtuve capacitación"
- "yo he aprendido de los demás, de mis compañeros de área"

* IF: IDEAS FUERZA

36

FRASES TESTIMONIO – CONTABILIDAD

Implementación estratégica

IF: Se identifican fallas en los directivos para la aplicación de estrategias.

- "Creo que las relaciones laborales no dependen de una estrategia, más bien de las personas que trabajan aquí"
- "Siento que, en cuanto a estrategias, ellos mismos se complican la vida, se ponen trabas"
- "Los jefes de área son muy necios, se enojan muy rápido, se aferran"

IF: No se observan estrategias innovadoras.

- "ya hoy estamos obligados a entrar a los medios digitales y llegar a los diferentes puntos del mercado"

IF: No se aplica con formalidad el reglamento.

- "siento que les falta apretar porque si no hay reglas, todo se va, se afloja, yo lo he visto"

* IF: IDEAS FUERZA

37

FRASES TESTIMONIO – CONTABILIDAD

IF: No hay convivencia entre los miembros de la organización.

- "sólo convivo con los de ventas, aparte de mi área"
- "yo creo que debería haber más actividades para que nos conozcamos y confiemos más entre nosotros"
- "siento que entre más conoces a las personas, más quieres convivir"

IF: Contabilidad ubica problemáticas en los procesos del área de almacén y ventas.

- "a veces sí hay problemas con ventas porque luego los datos de las facturas no coinciden o están detalladas correctamente, se les han dicho en juntas para que pongan más atención en eso, pero no hacen caso"
- "un problema que yo puedo ver es que van tarde en sus entregas"

IF: Contabilidad ubica problemas de comunicación y capacitación en el área de producción

- "siento que no les dan capacitación a los chicos de producción, porque ellos pueden descomponer alguna máquina"
- "hay problemas de comunicación, de que te da pena preguntar, igual creo que es problema de los jefes de área, de que a pesar de que los ven dudosos, ellos no se acercan para asegurarse de que todo esté bien"

* IF: IDEAS FUERZA

38

FRASES TESTIMONIO – VENTAS

Condiciones de trabajo

IF: El ruido ambiental afecta durante las llamadas telefónicas de ventas.

- "a veces el ruido ambiental es molesto porque estamos en llamadas telefónicas buscando clientes"
- "el ruido ambiental a veces sí es fuerte por las máquinas, normalmente tenemos ventanas abiertas, en algún momento sí es molesto, en las llamadas, pero no siempre"

IF: Hay carga mental por la atención a clientes.

- "tenemos carga mental para buscar clientes y prospectar"
- "la carga física del trabajo varias veces lo siento pesado porque hay clientes que te están marcando desde las 7 am, o son muy groseros, a las 12 de la noche preguntan si hay material, te marcan en sábado, domingo, en vacaciones, no puedes dejar de atender clientes, entonces sí siento que es una carga física"

* IF: IDEAS FUERZA

39

FRASES TESTIMONIO – VENTAS

IF: Los horarios laborales son flexibles en determinadas ocasiones.

- "mi horario es muy cómodo porque no tengo estrés de venir a chequear"

IF: No hay procesos formalizados en la organización.

- "no se me brindaron procesos cuando entré"
- "no había procedimientos para hacer las actividades de cada uno, apenas entré hace un año un equipo que nos organizó, pero nosotros hemos planeado nuestras actividades, los formatos, cómo pasamos la información"

* IF: IDEAS FUERZA

40

FRASES TESTIMONIO – VENTAS

Organización del trabajo

IF: No hay un plan de ventas, si no se alcanzan los 2 clientes mensuales no pasa nada.

- "me gusta enfocarme en lo que tengo que hacer, si me dicen debes traer dos clientes por mes, trato de que sean 3, no quedarme conforme, en ocasiones sí lo podemos hacer, en otras ocasiones no"
- "trato de superar mis metas de ventas cada mes"
- "cada mes debemos hacer clientes nuevos, conservar los clientes que tenemos"
- "en ventas cada mes debemos traer 2 clientes nuevos y debemos estar en constante comunicación con nuestros clientes"
- "si no cubrimos con los clientes nuevos que debemos traer a la empresa no pasa nada"
- "no tenemos un plan de ventas, de fijar una meta de X cantidad de clientes, no tenemos"

IF: Las relaciones informales generan un sentir de preferencia por determinadas personas.

- "siento que en la empresa hay divisiones, de que éste es mi grupo y el otro no"
- "la repartición de tareas en ocasiones no es equitativa, sí hay preferencias a ciertas personas o equipos, siento que es porque nos sobrepasa el ser familia"

* IF: IDEAS FUERZA

41

FRASES TESTIMONIO – VENTAS

IF: El trato con el cliente es complicado y no hay capacitación que ayude con el tema.

- "me gusta estar en comunicación con el cliente, aunque hay gente con el carácter muy difícil, pero soy muy paciente y trato de hablar siempre de la mejor forma, respetuosa"
- "a veces me frustra por no dar respuesta a los clientes de forma rápida, porque son un poco desesperados; entonces nosotros entendimos el proceso interno, pero los clientes no"

IF: Los precios de los productos influyen en la competitividad del mercado.

- "nos hemos visto con problemas de precio"
- "tratamos de vender lo más que podamos a un mejor precio, el mercado está muy competitivo"

IF: La relación de ventas con producción no se percibe como un 50 - 50.

- "un 90% soy autónoma en mi trabajo, el otro 10% necesito de producción"

* IF: IDEAS FUERZA

42

FRASES TESTIMONIO – VENTAS

Comunicación - Coordinación - Concertación

IF: La comunicación interna por lo general es de persona a persona, usan el correo para dar formalidad.

- "generalmente para comunicarnos utilizamos el correo y el WhatsApp, depende"
- "yo prefiero la comunicación de persona a persona, físicamente"
- "uso WhatsApp o llamada entre el jefe de almacén y yo para cuando quiero saber si no hay stock de algún producto, para entregas me comunico con el chofer"
- "me hacen llegar las cosas por correo o WhatsApp, siento que el mensaje es más rápido, pero el correo lleva más formalidad"
- "para comunicación interna se hace de persona a persona, si es de alguna solicitud o inquietud"

IF: La comunicación externa varía de acuerdo con el cliente, no hay proceso fijo.

- "la comunicación con los clientes es primero por teléfono, presentas tus precios ya en presencial, negocias de acuerdo a la dimensión del pedido y de ahí corren pruebas, y luego ya ven si hay segunda cita, si te compra o si de plano te dice que no"
- "si nosotros programamos una entrega con cliente, es por correo, pero con almacén es por el grupo de WhatsApp, para informarnos el proceso del pedido"

* IF: IDEAS FUERZA

43

FRASES TESTIMONIO – VENTAS

IF: No se tiene un canal de comunicación abierto con Fermin.

- "Fermin es una persona muy ocupada, es complicado poder hablar con él"

IF: La información general de la empresa no se distribuye de manera equitativa a todo el personal.

- "cuando hay cambios importantes, hacen juntas de todos para avisarnos, como en el cambio de administración, pero, por ejemplo, el 1 de mayo que no se iba a laborar, nadie nos avisó nada, pero suponíamos que no se iba a trabajar"

* IF: IDEAS FUERZA

44

FRASES TESTIMONIO – VENTAS

Gestión del tiempo

IF: Se busca rescatar a los clientes con tiempos de entrega más precisas.

- "ahorita estamos entregando máximo a los 8 días, antes no teníamos ni fecha de entrega, si hemos perdido clientes, queremos rescatarlos, nos está costando porque perdieron la confianza"
- "con producción si Oscar dice que te entrega a cierta hora, por lo regular a esa hora entrega, él es más preciso"
- "realmente el que nos marca los tiempos es el cliente, la presión es desde ellos, de qué tanto le urge el producto"

IF: No hay sanciones por pérdida de pedidos o clientes.

- "si no se respetan los plazos de entrega, se generan conflictos con el cliente, nos han llegado a insultar y nosotros vemos la forma de que se le entregue lo más pronto que se pueda para no seguir quedando mal, pero no hay ninguna sanción cuando pasa"

IF: La poca comunicación de información con las otras áreas genera retrasos al confirmar pedidos.

- "almacén se tarda mucho en contestar cuando se pide el peso de algún producto, el cliente por lo regular quiere las cosas rápido, entonces para nosotros es una venta y debo presionarlos y así poder mandar a hacer mi factura, es desgastante porque debo estar detrás de ellos"

* IF: IDEAS FUERZA

45

FRASES TESTIMONIO – VENTAS

Formación integrada

IF: No se brinda capacitación o actualización de conocimientos para los empleados por parte de la empresa, los empleados han buscado capacitarse por cuenta propia.

- "me gustaría un curso para tener más presencia en redes sociales, llegar a nuevos clientes"
- "no se me dio capacitación"
- "fuera de la empresa yo veía tutoriales de ventas y de cómo tratar a los clientes, sólo me dieron la lista de mis clientes"
- "yo he visto en internet diferentes métodos de marketing y si me gustaría aprender más de mi área y de contabilidad"
- "no se me brindó una capacitación, pero me apoyaba de mi jefe para guiarme de cómo era el proceso para desempeñar mi puesto y tomé un curso de administración"
- "veo videos de coach de ventas"
- "en YouTube he encontrado videos también de cómo vender"

* IF: IDEAS FUERZA

46

FRASES TESTIMONIO – VENTAS

IF: Se deben actualizar los procesos de ventas con base en las necesidades tecnológicas actuales.

- "esto ha evolucionado, ya no nada más es la llamada, tienes que dar más"
- "Incluso en llamadas, no es lo mismo una llamada hace años que una ahorita, debes ser más rápido y ágil"

IF: No hay en plan de ventas con metas u objetivos claros.

- "en mi área no hay competencia, ahorita no, de quién vende más, que en realidad si debería de haberlo, para ir avanzando"
- "siento que en mi área no hay competencia, porque a pesar de que somos varias, cada quién lleva sus procesos y métodos"

IF: El equipo de ventas no contaba con experiencia en el área.

- "mi prima está aquí por ella conseguí una entrevista, coincidió que había una vacante y me quedé"
- "yo venía de Cumax, otra empresa del grupo, pasan sus oficinas para Strongpack, vi el movimiento de la fábrica, me llamó la atención y pedí mi cambio"

* IF: IDEAS FUERZA

47

FRASES TESTIMONIO – VENTAS

Implementación estratégica

IF: No se tiene comunicación abierta con el equipo de ventas para la propuesta de estrategias, a pesar de ellas tener el contacto directo con el cliente, no se los escucha, ni consulta.

- "el área de ventas hemos notado que deciden cosas sin preguntarnos, por ejemplo, un diseño, una presentación, la deciden directivos y nada más nos dicen, ya quedó, se trabaja con esto, pero nosotras somos las que salimos a la calle con los clientes, la que va a vender eso somos nosotras"
- "creo que sería bueno que a las de ventas nos preguntaran qué es lo que los clientes nos dicen, sus intereses, qué es lo que nosotras vemos en la calle para poder ofrecer y ser más competitivos"
- "se lanzó la campaña de Facebook, pero pues a mí no me avisaron cómo iba a funcionar, qué teníamos que hacer, si siento que nos faltó, porque cómo la propuesta era del corporativo, a lo mejor ellos sí sabían cómo iba a funcionar, pero nosotros pues no, nos atóro un poquito, si hacen una estrategia de ventas, creo que si deberían habernos comunicado"

IF: No se tiene comunicación con las otras áreas.

- "no interactuamos realmente directamente con los demás porque usamos el correo"

* IF: IDEAS FUERZA

48

FRASES TESTIMONIO – VENTAS

IF: No se tiene la suficiente precaución de evitar error al momento de hacer las facturas.

* IF: IDEAS FUERZA

- "sí ha pasado que hemos tenido algún error de notas, en precios, distracción o cosas así y pues se te viene encima toda el área contable"

IF: El área de ventas no se siente escuchada o respaldada.

- "no he visto estrategias para mejorar en ventas, somos como la carica en la caja, no tenemos en quién apoyarnos"
- "no nos sentimos respaldadas"

IF: No se tiene presencia de Fermin en el área de ventas.

- "comprendo que Fermin tiene muchas preocupaciones, pero él es el líder, y considero que simplemente con su presencia habría un cambio, pero me queda claro que él es ocupado, sería importante tener una persona que esté aquí"

IF: Ventas considera que algunos compañeros no cubren con el perfil de los puestos que tienen.

- "a veces yo considero que la forma en que están los puestos no es la correcta, a final de cuentas, cada quien se gana el lugar que tiene"
- "creo que hay compañeros que tienen muchas capacidades y que son muy inteligentes, pero no son escuchados"

49

FRASES TESTIMONIO – ALMACÉN

Condiciones de trabajo

IF: El ambiente laboral es pesado, no hay respeto entre compañeros.

- "lamentablemente, el ambiente depende del personal, hay mucha indisciplina con los trabajadores, pero igual es cada quién, el hecho de que se lleven pesado, hay peleas, discusiones, se debe implementar el respeto"
- "el ambiente de trabajo aquí no es muy bueno, no me gusta su ambiente, yo no entro en su cotorreo porque respeto que tenemos diferentes formas de pensar, yo me aislo"
- "a veces siento que el ambiente es pesado"
- "creo que todo depende de cuánta libertad da el encargado a sus empleados, para fomentar un ambiente de respeto"
- "aquí hay demasiada confianza, y llega afectar"
- "yo me llevo bien con todos, pero ya sabes que hay uno que otro pesadito que no se aguanta, como decimos aquí, comienzas de niña" (risa burlona)"

* IF: IDEAS FUERZA

50

FRASES TESTIMONIO – ALMACÉN

IF: No hay colaboración entre compañeros.

- "el ambiente de trabajo a veces está bien y a veces no, luego aquí andan todos nada más viendo las cámaras, ven que estás cargando cosas y no te ayudan"

IF: Los empleados no se sienten escuchados, ni valorados.

- "trato de dar lo mejor de mí, siento que no valoran a uno, no escuchan, ni ven el esfuerzo"

IF: No se tiene el material necesario para desempeñar sus funciones.

- "no me brindan los materiales que realmente necesito porque entonces no tendría que estarlos pidiendo"

* IF: IDEAS FUERZA

51

FRASES TESTIMONIO – ALMACÉN

IF: La logística del material es deficiente, genera obstáculos en los pasillos.

- "creo que aquí no hay orden, a veces nos saturamos de material, son dos bodegas, pero una siempre se llena más que la otra y nos saturamos de tarimas, a veces ni se puede pasar"

IF: Hay conformismo en los resultados de la empresa.

- "muchas veces uno se tiene que adaptar a lo que la empresa te brinda, lamentablemente no podemos exigir cuando la empresa no da los resultados que debería de dar"

IF: El ruido ambiental es generado por los mismos empleados.

- "cuando está todo el personal, echan su relajo y luego entran a oficina gritando, si te distraen"
- "el ruido de aquí se me hace normal, gritos, mandar, es habitual"

* IF: IDEAS FUERZA

52

FRASES TESTIMONIO – ALMACÉN

Organización del trabajo

IF: Almacén no considera que las tareas sean repartidas equitativamente.

- "hay veces que nosotros si decidimos nuestras rutas y veces que no, siento que no son justas"
- "a veces hay tareas que se les pueden asignar a todos porque son tareas muy fáciles y luego te asignan tareas que no son equitativas"

IF: No hay algún proceso o reglamento con el tema de las faltas.

- "si pasa que cuando les das la confianza de faltar, cada ocho días faltan"
- "siento que faltan mucho aquí, pero hay injusticias, no aplican lo mismo a todos"

IF: Los empleados están cayendo en un tema de comodidad y flojera.

- "a veces si necesitamos que uno esté detrás de nosotros porque agarramos la concha, por ejemplo, ahorita unos están trabajando y yo aquí, sin hacer nada, otros están de chismosos, quieres agarrar el modo de los demás"
- "siento que como hay mucha comodidad, y que si tienen poder pueden mangonear o criticar"

* IF: IDEAS FUERZA

53

FRASES TESTIMONIO – ALMACÉN

IF: No se tiene conciencia de cuidado con el ambiente, sólo se ve el beneficio económico.

- "Es la primera vez que trabajo en plásticos, estoy consciente de que son daños al medio ambiente, pero veo que es muy comercializado"
- "El sector de plásticos me importa solo porque me da de comer"

IF: No se brinda capacitación para las funciones de cada puesto.

- "aquí no dan capacitación, si llega un chico nuevo solo le dicen, tú vas a estar ahí, y así se hace esto, y yo, lo dejan ahí, no dan detalles, ni explican la planta, detalles de riesgo, etc."

IF: El organigrama se percibe poco profesional y sin perfiles adecuados.

- "creo que les hace falta reforzar al decirle a toda la empresa qué persona tiene qué cargo y darle esa autoridad, siento que eso no está establecido"
- "siento que algunos no tienen la capacidad para el puesto que tienen, aquí en almacén"

* IF: IDEAS FUERZA

54

FRASES TESTIMONIO – ALMACÉN

Comunicación - Coordinación - Concertación

IF: El área tiene poca comunicación asertiva al momento de dar indicaciones.

- "cuando mis empleados hacen mal una tarea puede ser distracción, llega un momento en el que están en su zona de confort, el empleado abusa o simplemente no le importa"
- "me ha pasado que no entiendo tareas y por nervios de preguntar si me vuelven a decir, no lo hago"

IF: La comunicación entre empleados es deficiente debido a la falta de respeto.

- "no me gusta llevarme pesado, he aprendido que el respeto es esencial, como todo, siempre va a haber diferencias en el modo de pensar"
- "tengo buena comunicación con mis compañeros, pero ellos se llevan muy pesado, yo me concentro en mi trabajo"
- "hay gente muy cerrada de ideas aquí, también prepotente"
- "entre compañeros luego hay comentarios que no van, a lo mejor tú estás en tu mundo y sus comentarios te sacan de onda porque son pesados"

* IF: IDEAS FUERZA

55

FRASES TESTIMONIO – ALMACÉN

IF: La información no tiene un seguimiento, se extiende por el medio que se tenga en el momento y sea el más rápido.

- "la forma que usamos más es por teléfono, es lo más rápido, o por mensaje, nosotros también pedimos el correo para tener cierto respaldo, porque una llamada telefónica es decir una cosa y al rato me sales con otra"
- "la comunicación por parte de dirección o altos mandos normalmente es por mensaje, por parte de grupos de WhatsApp y correos"
- "cuando me tienen que dar alguna información me la hacen llegar por correo, depende de quién venga, si es de Farmin si viene a decimos directamente"

IF: El personal no se siente escuchado.

- "yo comparto mis ideas y nadie me hace caso"

* IF: IDEAS FUERZA

56

FRASES TESTIMONIO – ALMACÉN

Gestión del tiempo

IF: No se respeta el plazo de entrega en los pedidos y no se percibe ninguna consecuencia por ello.

- "tenemos un horario abierto de entregas, hay uno que otro cliente que si pone horas determinadas, tratamos de cumplirlas"
- "si no cumplimos los horarios de entrega, vemos por parte de la empresa qué es lo que nos afecta más, porque podemos llegar a perder al cliente, pues si habría castigo, dependemos de ellos y hay que tenerlo presente"
- "realmente no hay sanciones si no llegas a cumplir el plazo de las entregas"
- "aquí nada más te llaman la atención, no te sancionan por no entregar a tiempo"
- "si no cumplimos con el tiempo de entrega se puede molestar al patrón, pero pues si hay justificante, como el tráfico, trata uno de hacer rápido la chamba, pero no nos sancionan si algo así pasa"
- "la semana pasada debíamos entregar algo a las 5 de la tarde y el chofer llegó tarde y ya no le recibieron, solo le llamaron la atención y lo regresaron con la mercancía y como llovía pues se mojaron algunas piezas"

* IF: IDEAS FUERZA

57

FRASES TESTIMONIO – ALMACÉN

IF: No hay orden y actualización del inventario que agilice el proceso de ventas.

- "creo que nuestro trabajo también es cuestión de las de ventas, porque a veces ellas por vender, tratan de acaparar y de que salgan las cosas rápido, pero debemos respetar los procesos, porque si no me sale el material y sale con prisas, pues no salen las cosas bien, nos retrasamos, ya quedamos mal con el cliente, hasta que ya lo tenga yo, ya lo puedo mandar"

IF: Se tienen retrasos en traspasos por la poca atención en realizar las tareas solicitadas.

- "he hecho mal mis tareas, pues porque se te olvidan o no quieres ir, por ejemplo, yo tengo la obligación de hacer traspasos y de ahí a hacer mi ruta, y a veces no quiero"

IF: Hay tiempo perdido por realizar mal las actividades.

- "me ha pasado que debo volver a hacer las cosas por no haberlas hecho bien"

* IF: IDEAS FUERZA

58

FRASES TESTIMONIO – ALMACÉN

Formación integrada

IF: El personal tiene el interés de continuar aprendiendo.

- "trato de actualizarme, pero la práctica es lo que más ayuda, muchas veces soy de llegar y preguntar el por qué las cosas, soy curioso"
- "soy de las personas que les gusta aprender, me gustaría saber más de cómo usar el montacargas, algo que me respalde de que lo sé usar"
- "yo he buscado aprender por mi mismo Excel y todo eso, porque si ayuda"
- "me gustaría aprender sobre lo administrativo"
- "estaba aprendiendo a pulir pisos, siempre es bueno seguir aprendiendo"

IF: La competencia laboral se focaliza en rivalidad entre el mismo personal.

- "entre encargados de almacén si siento que hay un nivel de competencia por ver quién lo hace mejor, al final, si tú no te preparas, llegas al conformismo"
- "hay ambiente de competencia, de quién hace más entregas, o quién carga más"
- "a lo mejor no es competencia y es envidia"
- "hay competencia aquí, pero a mal, siento que se trata de hacer menos a los demás"
- "hay un ambiente competitivo, porque luego se acercan con el patrón a conveniencia de cada quién"

* IF: IDEAS FUERZA

59

FRASES TESTIMONIO – ALMACÉN

IF: No se cubre un perfil para ingresar a la empresa, el ingreso por lo general se basa en tener un lazo familiar.

- "ingresé aquí por un familiar que me recomendó"
- "entré aquí porque tengo 3 sobrinos"
- "yo entré aquí porque el dueño es mi primo y yo me acerqué a pedirles trabajo y me brindaron la oportunidad"
- "yo entré aquí porque tengo un vínculo familiar con ellos"
- "yo entré aquí por uno de mis tíos"

IF: No se busca contribuir con las actividades del área.

- "por ejemplo, lo que si hago, es que ahorita estoy aquí, y puedo ver a los de afuera por las cámaras y entonces cuando veo que ya terminaron algo, así ya no hago nada" (risa burlona)

IF: Hay rotación constante de los empleados.

- "nosotros estábamos en otras empresas y luego ya nos juntamos aquí en Strongpack, a veces nos mueven de una a otra"

* IF: IDEAS FUERZA

60

FRASES TESTIMONIO – ALMACÉN

Implementación estratégica

IF: No hay líneas de comunicación abiertas para poder expresar inconformidades o propuestas.

"he tratado de dar puntos de vista de cómo mejorar, me he acercado a informar qué está pasando en la fábrica y generar interés en los asuntos que considero son importantes, pero pues no pasa nada"
 "no todos tienen como el valor de decir las cosas, hay inconformidades y en vez de que las digan, andan farfarroneando, y cuando ya estamos enfrente del patrón ya no dicen nada, así no se va a arreglar nada"

IF: No hay lineamientos formales que regulen el comportamiento en la organización.

"en todas las empresas siempre va a haber problemas, en lo que no estamos agusto o conformes, por eso debemos tener reglas que nos ordenen, donde haya consecuencias"
 "con la administración anterior si era más de juntas y si nos llamaban más la atención, ahorita desde que cambiaron ya no es tanto"

IF: Los procedimientos no están formalizados, por ende, no se respetan.

"en cuanto a lo operativo, cada jefe se encarga de cómo se realiza, ya tenemos procesos ahora sí, sinceramente en almacén llevamos como un avance del 50%, nos falla, pero sí han mejorado"
 "deberían mejorar en el tema de logística, les falta poner los lugares con prioridad o cercanía, no deberían ponerse a pelear por todo, que sean más abiertos a ideas"

* IF: IDEAS FUERZA

61

FRASES TESTIMONIO – ALMACÉN

IF: El área de almacén observa deficiencias en el área de ventas.

"siento que el problema es el área de ventas, ya tenemos clientes, pero se estancan ahí, no salen a buscar más, no sé si sea porque no tengan comisiones, desconozco el tema, pero estaría bien que les dieran una capacitación, enseñándoles el trato hacia el cliente y de cómo convencerlos, creo que si ese engranaje funcionará, todo se iría de la mano a mejora"
 "aquí no hacen nada por buscar más clientes, a lo mejor yo no tengo mucha experiencia, pero son cosas que se ven"

IF: El área de almacén considera que no hay comunicación directa y abierta con todos los empleados.

"Siento que falta la comunicación, siempre hay problemas con eso, como que se triangula la información, no se dirigen con la persona correcta, sino la marcan a otros, pero pues la otra persona que no es, lo hace a su modo"
 "deberían abrir una mayor comunicación con los trabajadores, para que les digan con confianza los problemas que tienen, porque todos deberíamos estar comprometidos con nuestro trabajo"

* IF: IDEAS FUERZA

62

FRASES TESTIMONIO – ALMACÉN

IF: No hay un seguimiento en las estrategias que se han implementado.

"ha habido muchas estrategias, pero siento que luego se pierden, como es temas de acomodo o cosas así"

IF: Hay rotación constante de los puestos de trabajo.

"pasa que le dan el procedimiento a una persona y las cambian constantemente, entonces al final, pues creo que no sirve de nada"
 "aquí se pelean mucho por los puestos, siento que son muy infantiles, siempre es ver quién sabe más, en lugar de levantar la empresa"

IF: El área de almacén no percibe innovación en las estrategias.

"no he visto estrategias nuevas en la empresa"
 "deberían hacer cosas para mantenernos motivados"

IF: Se generan conflictos debido a los lazos familiares.

"siento que varios problemas de aquí tienen que ver con que seamos familia, si influye"

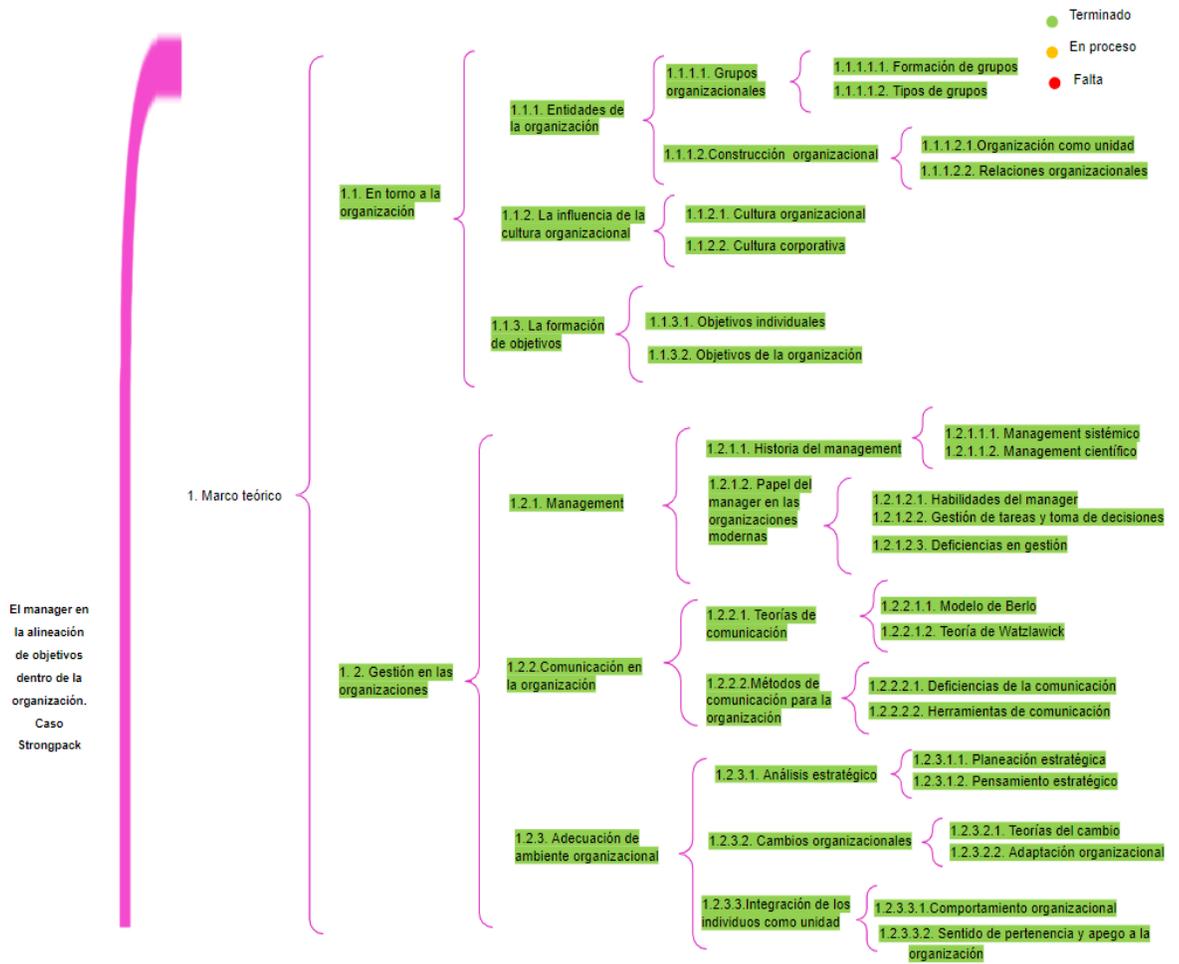
* IF: IDEAS FUERZA

63

● POMP

Cuadro Productos Objetivos, Métodos y Prestaciones (POMP)		
PRODUCTO OBJETIVO	PRODUCTOS MÉTODOS	PRODUCTOS
<ul style="list-style-type: none"> Identificar necesidades, inquietudes e intereses de los trabajadores en la organización. Identificar los recursos de carácter intangible (información, conocimiento, capacidades, formas y mecanismos de aprendizaje) que emplean los trabajadores para hoy en día realizar su función. Identificar los disfuncionamientos y costos ocultos en la empresa. Lograr acuerdos entre dirección y áreas en los 6 dominios de acción. Construir un proyecto/modelo de "soluciones de mejora" para la empresa con base en diagnóstico realizado. 	<ol style="list-style-type: none"> Diagnóstico y análisis de la intervención a la empresa, para identificar inhibidores de productividad, riesgos, costos ocultos, entre otros. <ul style="list-style-type: none"> Entrevistas semidirigidas a personal y grupos de personas. Revisión y acceso de documentos de la empresa y organigrama. Hacer el "Efecto espejo" /por área. <ul style="list-style-type: none"> Agrupar las aportaciones de los individuos y clasificarlas por dominio de acción con la finalidad de buscar consensos en conjunto. Punto de Vista de lo hallado por el Consultor (PVC), como un de referente para la reflexión y las recomendaciones sugeridas. 	<ol style="list-style-type: none"> Entrevistas realizadas y procesadas: <ul style="list-style-type: none"> -entrevistas procesadas individuales (30 minutos) al personal del área de todos los niveles de manera programada y luego en grupos (60 minutos). -entrevista grupal de C/AREA. - Todas la entrevistas son anónimas. Informe del proyecto en sus alcances. Sesión de trabajo para la presentación de resultados con las áreas (efecto espejo). (1.5 hr max). Aportación para el Punto de vista del experto. Elaboración y entrega de un reporte final. Diseño de un Plan de acciones internas y externas para la mejora. Posible seguimiento de las soluciones.

• ARBORESCENCIA



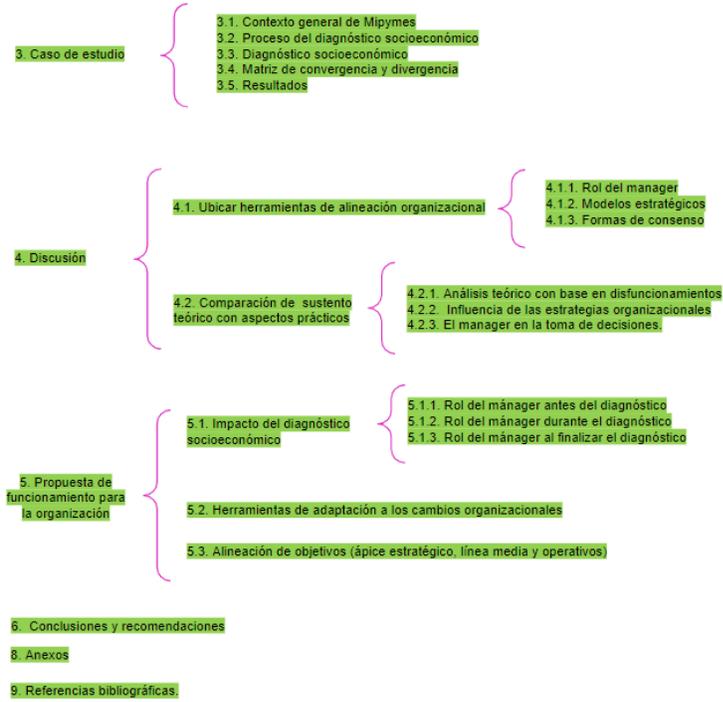
El manager en la alineación de objetivos dentro de la organización. Caso Strongpack

2. Estrategia metodológica



- Terminado
- En proceso
- Falta

El manager en la alineación de objetivos dentro de la organización. Caso Strongpack



- Terminado
- En proceso
- Falta

8. REFERENCIAS

- Aguado J.M. (2004), *Introducción a las teorías de la Información y la Comunicación*. Universidad de Murcia.
[https://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20Informa%20\(20\)/TIC%20texto%20guia%20completo.pdf](https://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20Informa%20(20)/TIC%20texto%20guia%20completo.pdf)
- Aloy J.A., Delgado M.R. y Pérez X. (2005), *Comunicación interna en la empresa*. Editorial UOC. Barcelona.
- Alvesson, Mats y Per Olor Bergt (1992), *Corporate culture and organizational symbolism*, de Gruyter, Berlin, pp. 61-92
- Argyris C. (1976). *La dirección y el desarrollo organizacional*. El Ateneo. Buenos Aires.
- Aubert N. y Gaulejac V. (1993) *El coste de la excelencia. ¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos?* (1a. Edición) Ediciones Paidós Ibérica. España.
- Baena, G. (1979) *Instrumentos de investigación. Manual para elaborar trabajos de investigación y tesis profesionales* (1a. Edición). Editores Mexicanos Unidos. México.
- Barba A. y Montoya M. (2013) “*De la planeación al pensamiento estratégico. Aproximación a un debate inconcluso*”, *Administración y Organizaciones*, Año 16, Núm. 30.
- Barba A. y Solis P. (1997). *Cultura en las organizaciones. Enfoques y Metáforas de los Estudios Organizacionales*. Vertiente. México.
- Barnard, C.I. (1962). *Organization and management. Select Papers* (5.a ed.). Harvard University Press, Cambridge Massachusetts.
- Barnard, C.I. (1968), *The functions of the Executive*. Cambridge, Mass, Harvard University Press.
- Berlo, D. K. (1984). *El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y la práctica* (14.a reimpr.). El Ateneo. Argentina. <https://bibliopopulares.files.wordpress.com/2012/12/el-proceso-de-la-comunicacion-david-k-berlo-301-1-b-514.pdf>
- Bernoux P. (1985). *La sociologie des organisations*. (1a. publicación) Initation. Editions du Seuil.
- Buis B. C., Ferguson A. J., Briscoe J. P. (2019). *Finding the “I” in “Team”: The role of groups in an individual’s pursuit of calling*. Elsevier Inc., (114), 88- 99.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.02.009>
- Chaykin R. (2015). *The Sociology of Groups and Organizations*. [Archivo de Video]. Youtube.
<https://www.youtube.com/watch?v=DCZak4yIztc&t=360s>
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (3a. edición). McGraw- Hill Interamericana Editores. México.

- Colombo, D. (10 de julio de 2023) Liderazgo y management ¿son lo mismo? Aprende a distinguirlos con 5 consejos prácticos para aplicar. *El Cronista*. <https://www.cronista.com/clase/trendy/liderazgo-y-management-son-lo-mismo-aprende-a-distinguirlos-con-5-consejos-practicos-para-aplicar/>
- Coriat, B. (2000) *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*, Siglo XXI, México
- Coronilla, R. y A. del Castillo (2000), *El cambio organizacional: enfoques, conceptos y controversias*, en Arellano, D., Cabrero, E. y A. del Castillo, Reformando al gobierno: una visión organizacional del cambio gubernamental, México, Miguel Ángel Porrúa / CIDE, pp. 77-136
- Cristallini, V. (2009). *L'Habilité Managériale. Réalisme et courage en management*. ems. Management & Societe. Paris
- Crozier M. y Friedberg E. (1990) *El actor y el sistema*, Alianza, México
- Daft, R. (1998), “Fundamentos de la estructura de la organización”, en Teoría y diseño organizacional, México, Thompson Editores,
- De la Rosa Albuquerque, Ayuzabet, Oscar Lozano Carrillo y Anabela López Brabilla (2013) “El pensamiento estratégico hacia una propuesta de agenda de investigación en los estudios organizacionales”, en Administración y Organizaciones, Año 16, Núm. 30, pp. 19-50.
- Diccionario panhispánico de dudas (DPD) Management [en línea], <https://www.rae.es/dpd/management>, 2.^a edición (versión provisional). [Consulta: 10/11/2023].
- D'iribarne, P. (2003) *Lo universal y lo cultural en el funcionamiento de las organizaciones*. Iztapalapa, N° 55 año 24, julio-diciembre, UAM-I, México
- Drucker P.F. (1988) *Historia y teoría del management*. Harvard Business Review. Consultado el 10 de enero de 2024.
<https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/191499/doi:10.2436/20.25001106part1drucker420022003-4606.pdf>
- Duncan, W.J. (1991). *Grandes ideas en dirección de empresas. Lecciones de los fundadores y de los fundamentos de la práctica directiva*. Diaz de Santos, S.A. Madrid, España.
- Etzioni, A. (1979). *Organizaciones Modernas*. UTEHA. México.
- Fernández J. (2006), *Fundamentos de la Organización de Empresas. Breve historia del management*. NARCEA. Madrid. España.
- Friedman, G. (1977) *La crisis del progreso*. LAILA, Barcelona,

- Geertz, C. (2005) *La interpretación de las culturas*. Gedisa, México, pp. 19- 40 (Parte 1 hacia una teoría interpretativa de la cultura).
- Glée V. C., Clausse A. (29 de septiembre de 2022 al 30 de octubre de 2022). *La reconnaissance un outil clef pour construire des organisations vertueuses*. <https://www.univ-lyon3.fr/la-reconnaissance-un-outil-clef-pour-construire-des-organisations-vertueuses-interview-catherine-glee-vermande>
- Gobierno de México (s.f) *MIPYMES*. Consultado 5 de enero de 2024. <https://e.economia.gob.mx/glosario/mipymes/>
- Hales, C. P. *What Managers Do: A Critical Review of the Evidence*. Journal of Management Studies, 1986, 23, 88- 115
- Hall, H, R. (1983) *Organizaciones, estructura y procesos*. Dossat, España.
- Hall, H. R. (1996). *Las organizaciones: Estructuras, procesos y resultados*. Prentice Hall Hispanoamericana. México, pp. 29- 34.
- Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2006), *Metodología de la investigación*. (4a. edición), McGrawHill. México.
- Hofstede G, Hofstede G. J y Minkov M. (2010), *Cultures and Organizations. Software of the mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. McGrawHill. Estados Unidos.
- Ibarra, E. [Flasco México]. (7 de julio de 2012). *La relación entre las políticas públicas y el análisis organizacional 1 de 3* [Archivo de Vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=zPLFu0oyJOI&t=5s>
- Inegi (2023, 26 de junio), *Comunicado de prensa Num. 377/23. Estadísticas a propósito del día de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas datos nacionales*. [comunicado de prensa]. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2023/EAP_DIAMIPYMES.pdf
- Katz, R. L. (1955) *Skills of an Effective Administrator*. Harvard Business Review , Jan. /Feb.
- Ladino, P. (2017) *Teorías de la comunicación*. Areandina. Fundación Universitaria del área Andina. Bogotá. <https://core.ac.uk/download/pdf/326425815.pdf>
- Litterer, J. A. (1963) *La administración sistemática: proyecto para la integración de la organización de las firmas manufactureras norteamericanas*, en *Historia de la administración de empresas en los Estados Unidos*, (reimpresión de Business History Review, Vol. XXXVII, invierno de 1963, pp. 369-391).
- Lozano Carrillo, Oscar (2015) *Planeación Estratégica, teoría y práctica*, Grupo Editorial Hess, México.

- Lysova E. I., Allan B. A., Dik B. J., Duffy R. D., Steger M. F.. (2019). Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration. Elsevier Inc., (110), 374-389. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.07.004>
- Mayo, E. (1972) *Problemas humanos de una civilización industrial*. Nueva Visión, Buenos Aires. República Argentina.
- Mintzberg H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1989), *Mintzberg y la dirección*, Madrid, Días de Santos Ediciones.
- Mintzberg H., Ahlstrand B. y Lampel J. (1999) *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*, Granica, México.
- Pfeffer, Jefferey (2000), *Nuevos rumbos en la Teoría de la Organización. Problemas y posibilidades*, Oxford, México, pp. 1-30.
- Pugh, D. S. (2007). *Organization Theory. Selected Classic Readings* (5.a ed.), Pinguin Books, England, pp. 275-295.
- Rees W.D. y Porter C. (2003) *Habilidades de dirección*, (5a Edición) Thomson Editores Spain. Madrid, España.
- Revista Empresarial (2018), *La importancia de la cultura corporativa*. Empresarial y Laboral. <https://revistaempresarial.com/empresas/la-importancia-de-la-cultura-corporativa/>
- Roethlisberger, F. J. y Dickson W.J. (2000). *Management and the worker*. Thoemmes Press. Kyokuto Shoten LTD.
- Salaman G. y Thompson K. (1984). *Control e ideología en las organizaciones*. Fondo de Cultura Económica. México.
- Sánchez, L. y Campos, M. (2009). La Teoría de la comunicación: diversidad teórica y fundamentación epistemológica. *Revista Académica de la Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación Social*, (N. 78). <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/3719687.pdf>
- Savall, H., Zardet, V. y Bonnet, M. (2008). *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica* (2.a. ed.). Organización Internacional del Trabajo e Instituto de Socioeconomía de las Empresas y de las Organizaciones. Italia.
- Savall, H. y Zardet, V. (2009). *Ingeniería estratégica. Un enfoque Socioeconómico*. Universidad Autónoma Metropolitana.

- Savall, H. (2011). *The Qualimetrics Approach: Observing the Complex Object*. [en línea]. https://edss.uam.elogim.com/eds/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fNDcwMzQyX19BTg2?sid=13475b92-8801-4e19-94fa-4ffd8a26a446@redis&vid=2&format=EB&lpid=lp_265&rid=0, [Consultado: 25/11/2023]
- Schein E. H. (2004) *Organizational Culture and Leadership*. (3a. Edición) Jossey- Bass. San Francisco.
- Schwartzman, Helen B. 1993, *Ethnography in Organizations*, Sage, pp.1-26
- Scott, R. (2012) *Teoría contemporánea institucional*, en Vergara, Rodolfo, Organización e instituciones, BBAP y Siglo XXI, México
- Simon, H. (1988), *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*, Aguilar, Buenos Aires, pp. 1-20 y 59 117.
- Software del Sol (s/f) *¿Qué es y cómo surgió el término Laissez faire?* Software del Sol [Consultado el 18 de enero de 2024] <https://www.sdelsol.com/glosario/laissez-faire/#:~:text=El%20Laissez%20faire%20es%20una,econom%C3%ADa%20de%20mercado%20sin%20obst%C3%A1culos>.
- Stapley L.F., (2006). *The group-as-a-whole*. Individuals, Group and Organizations Beneath the Surface, 152-164. <http://ebookcentral.proquest.co>
- Stivers, C. (2001). *Democracy, bureaucracy, and the study of administration*. Westview Press. ASPA Classics. Colorado Strongpack. (s.f.). *Inicio* [Página web] Recuperado el 15 de marzo de 2023 de <https://strong-pack.com.mx/index.html>
- Strongpack. (6 de junio de 2022). *Inicio* [Página de Facebook]. Facebook. Recuperado el 15 de marzo de 2023 de <https://www.facebook.com/StrongPack.com.mx/>
- Strongpack (26 de enero de 2020). *Inicio* [Canal de Youtube]. Youtube. Recuperado el 15 de marzo de 2023 de <https://www.youtube.com/@strongpack1153>
- Taylor, F. (1997), *¿Qué es la Administración Científica? y Principios de la Administración Científica*, en Merrill, Harwood, Clásicos en administración, Limusa, México, pp.77-107.
- Telediario (2023, 27 de Junio). *¿Qué son las Mipymes y cuales son sus características?*. Telediario. <https://www.telediario.mx/economia/mipymes-que-son-y-cuales-son-sus-caracteristicas>
- Torres, A. (2017, mayo 10). La teoría de la comunicación humana de Paul Watzlawick. *Portal Psicología y Mente*. <https://psicologiaymente.com/social/teoria-comunicacion-humana-paul-watzlawick>
- Urwick, L.F. (1952). *Notes on the Theory of Organization*. New York: American Management Association.

Urwick, L y Brech E.F.L.. (1986). *La historia del management*. (5a Edición) Ediciones Orbis, Sa. España.

Watzlawick, P. (2014). *No es posible no comunicar*. Herder Editorial. Barcelona, España.
<https://digitalia.uam.elogim.com/viewepub/?id=61215>



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE EXAMEN DE GRADO

No. 00181

Matrícula: 2213801526

El mánager en la alineación de objetivos dentro de la organización. Caso Strongpack.

En la Ciudad de México, se presentaron a las 16:00 horas del día 13 del mes de agosto del año 2024 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DRA. CLAUDIA ROCIO GONZALEZ PEREZ
DRA. VIRGINIA LOPEZ NEVAREZ
DR. PEDRO CONSTANTINO SOLIS PEREZ

Bajo la Presidencia de la primera y con carácter de Secretario el último, se reunieron para proceder al Examen de Grado cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

MAESTRA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: WENDY YANET CHAVEZ DIAZ

y de acuerdo con el artículo 78 fracción III del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

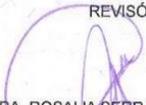
APROBAR

Acto continuo, la presidenta del jurado comunicó a la interesada el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.




WENDY YANET CHAVEZ DIAZ
ALUMNA

REVISÓ



MTRA. ROSALJA SERRANO DE LA PAZ
DIRECTORA DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTORA DE LA DIVISIÓN DE CSH



DRA. SONIA PÉREZ TOLEDO

PRESIDENTA



DRA. CLAUDIA ROCIO GONZALEZ PEREZ

VOCAL



DRA. VIRGINIA LOPEZ NEVAREZ

SECRETARIO



DR. PEDRO CONSTANTINO SOLIS PEREZ